

**ELEMENTOS CLAVES DEL MODELO PARA EL DESARROLLO DE LOS  
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS IPS DE VILLAVICENCIO**

**Marloren Gesenia Guzmán Restrepo**

**Anabel morales Aldana**

**Autor**

**Universidad de los Llanos**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Programa Administración de Empresas**

**Villavicencio / Meta**

**2016**

**ELEMENTOS CLAVES DEL MODELO PARA EL DESARROLLO DE LOS  
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS IPS DE VILLAVICENCIO**

**Autor**

**Marloren Gesenia Guzmán Restrepo**

**Anabel morales Aldana**

**Informe final de pasantía en proyecto de investigación como requisito para optar al  
título de Administrador de Empresas**

**Director**

**Dagoberto Torres Flórez**

**Universidad de los Llanos**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Programa Administración de Empresas**

**Villavicencio / Meta**

**2016**

**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO

**Rector Universidad de los Llanos**

DORIS ALICIA TORO GELPUG

**Vicerrectora Académica**

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN

**Secretario General**

RAFAEL OSPINA INFANTE

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

LILIA SUAREZ PUERTO

**Directora de Escuela de Administración y Negocios**

HAWARD IBARGÜEN MOSQUERA

**Director de Programa**

**Administración de Empresas**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**JAVIER DIAZ**

**Director Centro de Investigaciones**

**Facultad de Ciencias Económicas**

---

**DAGOBERTO TORRES FLOREZ**

**Director Trabajo de Grado**

---

---

## **Agradecimientos**

A Dios en primer lugar porque es quien nos ha permitido llegar a esta instancia, a estar a puertas de culminar nuestra carrera profesional y obtener nuestro título, a nuestros padres por que han dedicado sus esfuerzos, sus recursos y su amor a lo largo de nuestras vidas para que hoy estemos en este lugar. a nuestras parejas su apoyo incondicional, , a nuestros docentes por sus horas de enseñanza, a nuestro director de trabajo de grado por su tiempo y dedicación en el planteamiento y corrección de este trabajo de grado y a todas las personas que nos acompañaron en este arduo proceso.

## Tabla de contenido

Introducción .....	6
1. Planteamiento del problema.....	8
1.1 Formulación del Problema.....	10
2. Justificación .....	11
3. Objetivos.....	13
3.1 Objetivo General.....	13
3.2 Objetivos Específicos.....	13
4. Marcos Referencial .....	14
4.1 Marco teórico.....	14
4.2 Marco conceptual.....	20
4.3 Marco legal .....	22
5. Metodología .....	25
5.1 Tipo de estudio.....	25
5.2 Diseño de la investigación .....	25
6. Análisis de los Resultados .....	27
6.1 Los procesos de gestión humana en las IPS de Villavicencio .....	27
6.2 Descripción y análisis de cargos .....	27
6.3 Reclutamiento y selección .....	30
6.4 Inducción y capacitación.....	36
6.5 Evaluación de desempeño.....	40
6.6 Salarios 43	
6.7 Planes y beneficios sociales.....	51
6.8 Seguridad y salud en el trabajo .....	55
7. Modelo de medición de impactos del área de Gestión Humana de Cesar Nieto Licht.....	61
7.1 Descripción y análisis de cargos .....	61
7.2 Reclutamiento y selección .....	63
7.3 Inducción y capacitación.....	65
7.4 Evaluación de desempeño.....	69
7.5 Salarios 71	
7.6 Planes y beneficios Sociales .....	75

7.7	Seguridad y salud en el trabajo .....	77
8.	Comparación de los procesos de Gestión Humana.....	81
8.1	Descripción y análisis de cargos .....	81
8.2	Reclutamiento y selección de personal .....	82
8.3	Inducción y capacitación.....	85
8.4	Evaluación de desempeño.....	86
8.5	Estudio salarial.....	88
8.6	Planes y beneficios sociales .....	90
8.7	Seguridad y salud en el trabajo .....	92
9.	Conclusiones .....	96
10.	Recomendaciones .....	98
11.	Bibliografía .....	100

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Las IPS nivel de complejidad 2, 3 y 4 en el municipio de Villavicencio. ....	26
---	----



## Lista de Figuras

Figura 1. Factores que intervienen en la gestión humana .....	14
Figura 2. Procesos de gestión Humana por Chiavenato .....	16
Figura 3. Modelo de Medición de Impactos. ....	19
Figura 4. Tamaño de las IPS .....	28
Figura 5. Porcentaje de personal administrativo y asistencial .....	29
Figura 6. Motivos para actualizar el organigrama .....	29
Figura 7. Aplicación del modelo potencial en el proceso de selección de personal .....	31
Figura 8. Frecuencia de aplicación de pruebas .....	31
Figura 9. Reclutamiento externo.....	33
Figura 10. Instrumentos para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección.....	35
Figura 11. Frecuencia de capacitación al personal .....	36
Figura 12. Aspecto importante al momento de capacitar .....	38
Figura 13. Recurso proporcionado al talento humano para las capacitaciones .....	39
Figura 14. Periodo en que se realiza la evaluación de desempeño .....	40
Figura 15. Reconocimiento por parte de la organización .....	41
Figura 16. Actividades para realizar la evaluación de desempeño .....	42
Figura 17. Formas De contratación IPS.....	44
Figura 18. Promedio de meses de experiencia laboral según su cargo .....	45
Figura 19. El tiempo de duración de contratos .....	46

Figura 20.Promedio de salarios para el 2015.....	48
Figura 21. Periodicidad que pagan los salarios.....	48
Figura 22.Factores que determinan aumentos de salarios. ....	49
Figura 23. Frecuencia implementa los incentivos.....	50
Figura 24.Beneficios sociales legales otorgados por las IPS .....	51
Figura 25. Pagos de los beneficios sociales.....	52
Figura 26. Propósito que implementan los beneficios sociales .....	54
Figura 27.Implementación del Sistema de Seguridad y salud en el trabajo en las IPS. ....	55
Figura 28. Implementación del Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo COPASST en las IPS .....	56
Figura 29.Nivel de Riesgo Físicos expuestos los empleados .....	57
Figura 30.Nivel de Riesgo Químicos expuestos los empleados .....	58
Figura 31. Nivel de Riesgo Biológicos expuestos los empleados .....	59
Figura 32.Nivel de Riesgo Eléctrico expuestos los empleados.....	59
Figura 33. Nivel de Riesgo psicolaboral expuestos los empleados.....	60
Figura 34. Filtros en el proceso de reclutamiento.....	64
Figura 35. El mayor porcentaje de inversión en capacitación .....	66
Figura 36. Capacidad competitiva .....	67
Figura 37. Proceso de inducción.....	68
Figura 38. Evaluación de desempeño .....	71
Figura 39. Implementación de bonificación en dinero en los salario .....	72

Figura 40. Bonificación por medio de resultados. ....	73
Figura 41. Estrategias para implementación de incentivos.....	74
Figura 42.Implementación y Socialización de Beneficios sociales .....	75
Figura 43.Planes y auxilio para trabajadores. ....	76
Figura 44. Implementación de beneficios a colaboradores.....	76
Figura 45. Prevención de accidentes de trabajo.....	77
Figura 46.Actividades de prevención y Capacitación de riesgos. ....	79
Figura 47.implementación de programas de prevención .....	80

## Introducción

En la actualidad, los clientes son más exigentes debido al nivel de conocimiento, surgimiento de nuevas tendencias, y estándares de calidad establecidos que le permiten un alto poder de negociación en el mercado, es así como las organizaciones deben contar con un parámetro que les permita responder de manera satisfactoria, así mismo de contar con el apoyo, compromiso, y responsabilidad del talento humano para el logro de sus objetivos corporativos, es ahí donde surge la importancia del recurso humano, que a través del tiempo se ha desarrollado consideradamente logrando crear áreas de gestión del talento humano en las organizaciones.

El valor agregado por gestión humana en infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de ser eficiente y eficaz. Esto lo logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración: (Hernandez calderon , 2006,p 29).

Bajo esta perspectiva mejora la cultura y estructura organizacional, las características del contexto, procesos internos, la tecnología y el sistema de gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencia de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. (Saldarriaga, 2008, p. 55).

Es en las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS resulta de mayor interés este tema puesto que la normatividad por la cual se define el derecho fundamental a la salud define el sistema de salud como el conjunto articulado y armónico de principios y normas, políticas públicas, instituciones, competencias y procedimientos, facultades, obligaciones, derechos y deberes, financiamiento, controles, información y evaluación, que el Estado disponga para la garantía y materialización del derecho fundamental de la salud. (Ley 1751, 2015)

Este trabajo despliega la oportunidad ampliar el desarrollo de investigaciones y estudios relacionados sobre el tema, definir lineamientos, para establecer planes, políticas y programas que conlleven a seleccionar, desarrollar y motivar el personal de las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS con el fin de lograr satisfacción de los colaboradores y consolidar un ambiente que promueva el buen clima laboral y desarrollo organizacional, que posteriormente se

verá reflejado en la calidad de la atención y la oportuna prestación de servicio en salud, ya que existen inconformidades presentadas por los usuarios, como lo afirman estudios realizados dicha problemática inicia con la creación la ley 100, donde dio apertura a entidades privadas en la prestación del servicio en el mercado de la salud, promoviendo al usuario la libre elección sobre el acceso al sistema, dejando de garantizar a las poblaciones más vulnerables su derecho a la salud. (Jara Navarra, 2013).

Por tal motivo el presente trabajo se centra en establecer los elementos claves del modelo para el desarrollo de los procesos de gestión humana que realizan las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio.

## 1. Planteamiento del problema

El tema de la salud se ha convertido con el pasar de los días en una problemática a nivel nacional, tanto por la falta de claridad en las normativas, como en la calidad y oportunidad del servicio que reciben los usuarios, ya sea por negligencia u omisión administrativa, como por parte del personal que labora en las instituciones y empresas de salud. A pesar de los esfuerzos del estado por garantizar un óptimo servicio en salud para la población colombiana, las quejas y reclamos por la falta de atención, las demoras en citas médicas, la falta de atención oportuna de especialistas, la deficiente calidad del servicio recibido, el maltrato recibido por parte del personal de la salud, la no entrega de medicamentos y la tramitología a la cual se ven expuestos los usuarios del servicio, forman parte del listado interminable de quejas sin tener una respuesta satisfactoria. Según (Gomez & Maria Claudia, 2006) afirman:

El primer gran problema del sistema vigente: la demanda desborda completamente a la oferta. De un 20% de asegurados en 1990, pasamos al 92% en 2012. La provisión de medicinas creció del 53% de las fórmulas en 2003, al 79% en 2010. La tasa de hospitalización es más parecida a la de un país europeo que a nuestros vecinos latinoamericanos, y el servicio es prácticamente igual entre ricos y pobres. La diferencia se llama régimen subsidiado, o “el Sisbén”, como coloquialmente lo conoce la población. Es evidente que las Entidades Promotoras de Salud de - EPS y las Instituciones Prestadoras de servicio – IPS, no ha logrado satisfacer las necesidades a sus usuarios. (Gomez, et al., 2012) afirma:

Unas de las causas es el sistema está gravemente desfinanciado, el Gobierno cuenta solamente con \$28 billones para financiar la salud; \$600.000 por colombiano al año. El resto es gasto de la población, por fuera del sistema y aun así la plata no alcanza.

Con la ley estatutaria de salud, recientemente sancionada por el presidente Santos, es a la vez un punto final y un punto de partida; ningún agente ni usuario del sistema permanecerá con las mismas condiciones que tenía previas a la expedición de la ley que entró a regir a partir del pasado febrero 16 y que deroga a partir de esa fecha, todas las leyes y disposiciones que le sean contrarias, incluyendo las contenidas en la ley 100 de 1993, ley 1122 de 2007 y la ley 1438 de 2011 (Calderon J. , 2015).

La salud se considera un derecho fundamental, si bien, existen múltiples causas de esta situación, una de ellas y la que más llama la atención de esta propuesta, es la inadecuada gestión de talento humano al interior de las organizaciones del sector Salud, ya que son los profesionales y el personal de la salud quienes tienen el contacto con los usuarios y pacientes por ende, desempeñan un rol importante en la atención y la satisfacción de las necesidades de estos.

Es así, como la gestión del talento humano, resulta crucial para el crecimiento y mantenimiento de una empresa en el mercado, de igual manera es importante considerar el crecimiento y desarrollo humano de los colaboradores, pues ello puede traer beneficios significativos para las empresas. El objetivo, es promover el desarrollo integral de los colaboradores, para que así puedan brindar un servicio al cliente satisfactorio y oportuno, que además de ser una responsabilidad de las instituciones prestadoras de salud, implica el respeto, la empatía y la solidaridad por lo humano, es decir, con cada uno de los usuarios del servicio de salud; pero si no se realiza la gestión correctamente desde el reclutamiento y selección de personal, todo el proceso falla; ya que al no escoger el personal adecuado se puede generar una deficiente atención en el servicio, así como incrementos en los costos e improductividad del recurso humano debido a la falta de compromiso y sentido de pertenencia con la organización y de responsabilidad con su profesión. (Gomez & Maria Claudia, 2006) Afirman: “la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo”. Chiavenato (1996.) afirma:

Se establecen comparaciones entre dos variables; una variable X los requisitos del cargo, y otra variable Y el perfil y características de los candidatos. La variable X se define mediante el análisis y la descripción del cargo y la Y se evalúa con la aplicación de técnicas de selección (p239).

Por este motivo, es importante contar con un proceso de selección oportuna y objetivo, ya que es un paso fundamental para lograr los objetivos y metas organizacionales. Así mismo, el establecimiento de políticas de formación y desarrollo constante es vital para potencializar las capacidades del capital humano, tanto en temas asistenciales y clínicos, así como en los aspectos administrativos de gestión y de evaluación con el objetivo de lograr la eficiencia, eficacia y honestidad necesarias en una organización.

El capital Humano no solo es un área más de las organizaciones, sino que debe ser considerado como el más importante, ya que de los seres humanos cuentan con todo el potencial

para llevar a una empresa al éxito o al fracaso, de allí la relevancia de establecer un modelo de gestión de talento humano que permita el crecimiento articulado del personal y de la organización, para que a través de ésta proyecto se promueva mejoramiento continuo de las instituciones prestadoras de salud – IPS.

Debe quedar claro que el fin de esta propuesta no se direcciona en términos administrativos orientados a la fidelización de los usuarios o el crecimiento de las instituciones de salud, sino que tiene un sentido social en la medida que se presta atención a los usuarios de la salud, quienes tienen derecho a recibir un servicio digno y oportuno, y con la consideración, que lo que está en juego es su bienestar y su calidad de vida, en el caso de no recibir la atención oportuna. Obviamente, al brindar un óptimo servicio a los clientes de las instituciones prestadoras de salud-IPS, se mejora la percepción de estas organizaciones dentro de lo que al sector salud se refiere.

Adicional a lo anterior, esta propuesta permitirá ampliar los conocimientos en el tema de la gestión de talento humano, pues además de ser una labor de tipo académico, requiere del compromiso en la documentación, recolección de información del modelo para el desarrollo en los procesos de gestión humana que realizan las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio

### **1.1 Formulación del Problema**

¿Cuáles son los elementos claves de los procesos de Gestión Humana en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la Ciudad de Villavicencio?



## 2. Justificación

Para una organización es importante el cumplimiento de las metas y Objetivos, pero para cumplir con esta regla debe ir de la mano del recurso humano siendo este el elemento clave para el desarrollo de cualquier actividad empresarial. Según (perdomo, 2013) afirma:

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentran en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente mismo

Para esto se requiere tener personas adecuadas, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, que se encuentren en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común; que todas están conformadas por talento humano que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones además es el activo más importante de la empresa, Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado, más valioso en toda sociedad. “Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible”. (perdomo, 2013). Por tal motivo es esencial que el personal que se esté administrando tenga todas las condiciones laborales para desempeñar bien su trabajo y que se encuentren a gusto con lo que hacen.

En un artículo publicado recientemente “Dieciocho médicos de la IPS Esimet Cali Norte, renunciaron a los cargos por la falta de insumos y el pago de sus salarios” (Mejia G. , 2016); Podemos analizar que son bastante las instituciones que tiene un conflicto interno y que sus procesos no son los más adecuados ya que dependen de factores externos para su funcionamiento, la idea de esto es buscar una solución adecuada de cómo se debe organizar mejor el tema del recurso humano para disminuir los problemas de servicio y calidad, se sabe muy bien que una organización al incumplir al trabajador en tema de pagos de sueldos y honorarios, incorrecta inducción, no se capacita, el personal

no funciona de la mejor forma y la empresa empieza a decaer, más aun cuando es de servicio; Según una investigación recién concluida. “los trabajadores más productivos son aquellos que sienten que pueden dar lo mejor de sí mismos, que cuentan con el estímulo de su supervisor y cuyas opiniones son tenidas en cuenta” (Lorna Eduardo, 2016). Además “También es esencial para la productividad que los trabajadores no se sientan amenazados de perder su trabajo”. (LORA, 2010). Por tal motivo es indispensable analizar de fondo, cuales son las garantías y condiciones que ofrecen las IPS, se buscó identificar procesos actuales y compararlas con buenas prácticas, desde el proceso de reclutamiento y selección, descripción de cargos, inducción y capacitación, evaluación de desempeño, contratación, sistemas de implementación de seguridad y salud en el trabajo, norma que estableció el Santos para reducir el nivel de siniestralidad en las empresas y ofrecer mejor condiciones laborales.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Establecer los elementos claves del modelo para el desarrollo de los procesos de gestión humana que realizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Identificar los procesos de Gestión Humana de las Instituciones Prestadoras de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

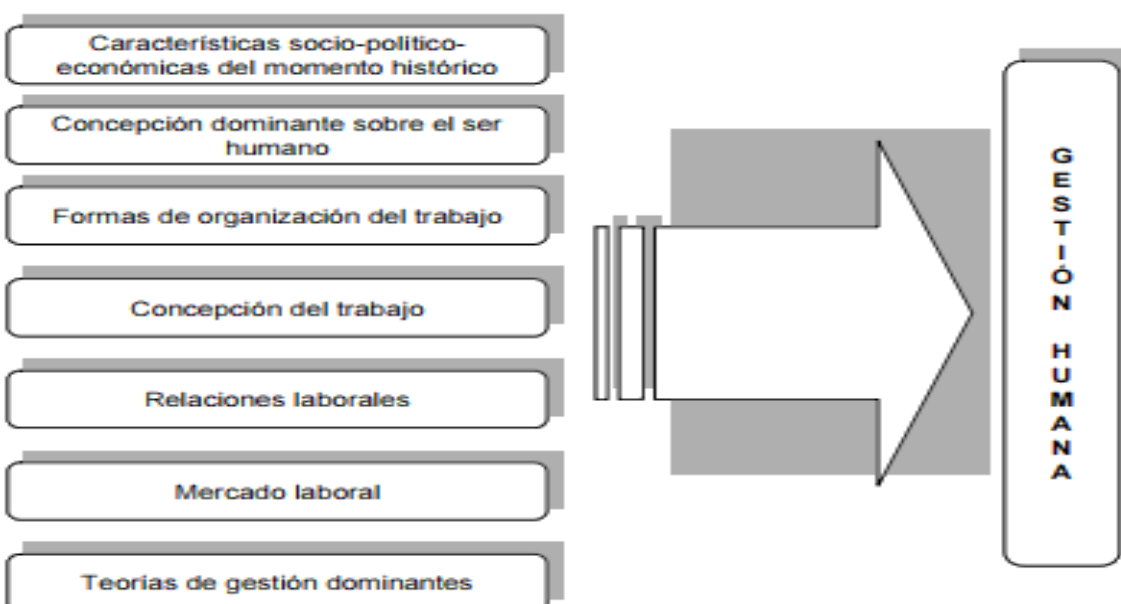
Aplicar el modelo de medición de impactos del área de Gestión Humana de Cesar Nieto Licht en las Instituciones Prestadoras de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

Comparar los procesos de Gestión Humana de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio.

## 4. Marcos Referencial

### 4.1 Marco teórico

El área de gestión humana, ha tenido su trayectoria y desarrollo al interior de las organizaciones, ocupando una posición cada vez más importante dentro del organigrama y, es tomada en cuenta en las decisiones que se toman en las empresas, ya que es claro para la gerencia y las directivas la relevancia que tiene el capital humano en el logro de los objetivos corporativos. Si bien, este lugar se ha alcanzado no ha sido de la noche a la mañana, es visible el esfuerzo de quienes se encuentran a cargo de las áreas de gestión humana, puesto que realizan su mejor empeño para el alcance del crecimiento integral y del potencial del recurso humano.



*Figura 1.* Factores que intervienen en la gestión humana

Fuente. Cuadernos de Administración Vol 19 num 32, pontificia Universidad Javeriana Colombia.

Las áreas que intervienen en el tema han ocasionado exigencias cada vez mayores, siendo necesarios su modernización y cambios estructurales que les permitan responder a las necesidades de las organizaciones. Al respecto, (Calderon , Naranjo , & Alvarez , 2010), plantea que las áreas de Gestión Humana “generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo y responsabilidad social”. (p.15)

De acuerdo con (calderón et al.,) se han identificado varios retos que tienen las áreas de gestión humana, uno de ellos y el principal se refiere a procesos de atracción y retención del talento humano, lo cual implica reestructurar todo lo relacionado con el reclutamiento, la formación y capacitación, el seguimiento, planes de compensación y beneficios. Un segundo reto es el de la gestión actual donde se da el encuentro de generaciones diferentes, con estilos de vida, hábitos, motivaciones y expectativas distintas; el tercero trata de la flexibilidad que deben tener las áreas de capital humano, para poder responder y adaptarse a las condiciones del entorno, así como la capacidad de innovación para la transformación, que es el cuarto reto.

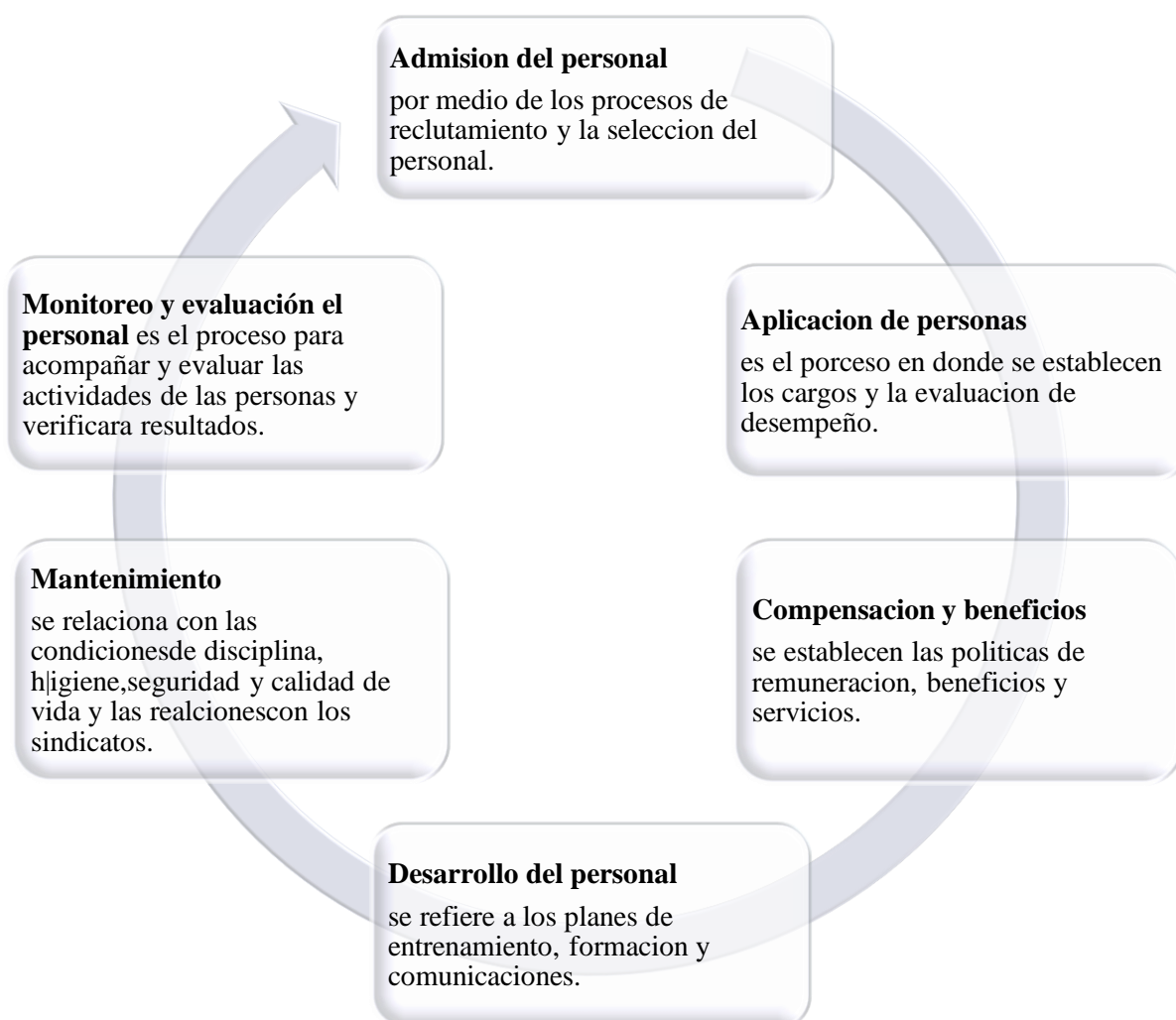
Otros retos, se refieren a la inversión que tienen las empresas cuando se trabaja con el capital humano, el compromiso y la responsabilidad con los trabajadores. Igualmente, resulta relevante la formación con de los directivos y la definición de indicadores claros de gestión humana, pues a través de ellos se puede medir los impactos que ha generado su tarea. Según (Chiavenato, 2002), las exigencias y cambios del mundo actual, conllevan a que se considere el talento humano, y por ello se dejó de hablar del recurso humano, ya que el colaborador no puede verse como un empleado al cual se le da una remuneración por un trabajo realizado, sino que deben concebirse como socios de la organización, pues de ellos depende el crecimiento y desarrollo corporativo. Es claro que hoy en día el trabajo no se limita a los esquemas de poder, sino que se trata de escenarios que se enriquecen a través del trabajo en equipo, la colaboración y a la ayuda mutua.

Tiempo atrás las relaciones dentro del medio laboral se caracterizaban por ser antagónicas, autoritarias y conflictivas, ya que todo se centraba en la producción y el logro de los objetivos de las empresas, identificados en los ingresos y beneficios obtenidos por las empresas. Lo anterior, no estaba alineado con los objetivos personales de los colaboradores y sus expectativas de vida, lo que generaba bajos niveles de motivación, alta rotación y que las organizaciones no lograran lo que se habían propuesto.

El panorama ahora se ha ido modificando, y es claro para las organizaciones que si desean alcanzar sus objetivos, sus estrategias deben enfocarse también en las necesidades y expectativas de sus colaboradores, de tal manera que en este recorrido ambos sean beneficiados. En este orden de ideas, hablar de gestión Humana, implica abarcar tanto las organizaciones como las personas, puesto que las empresas están conformadas por sujetos y necesita de ellos para crecer y

desarrollarse en el mercado; así mismo, para las personas las organizaciones les sirven como el medio para alcanzar sus objetivos personales.

Si bien, (Calderón 2006), planteó ocho retos de la gestión Humana, (Chiavenato, 2002) establece seis procesos que la definen:



*Figura 2.* Procesos de gestión Humana por Chiavenato

Fuente: (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2002)

Para (Chiavenato I. , 1999), es crucial un adecuado proceso de selección de personal, y para ello, es necesario definir con claridad el manual de funciones, y las exigencias que se tienen para cada cargo, por lo cual, este proceso inicial es vital y decisivo para una empresa. Pero también, es importante considerar políticas adecuadas de compensación y beneficios coherentes

con el cargo y con las expectativas de los aspirantes a un cargo. Cabe aclarar que lo anterior, no solo se refiere a dinero, pues hoy en día se habla de beneficios, calidad de vida y salario emocional.

De otro lado, Puchol (2007), contextualiza el ejercicio de la gestión humana en España., y describe cómo se ha dado el desarrollo de esta dependencia hasta hoy día, se destaca además varias funciones, como:

La función de empleo, cuyo papel primordial es proporcionar a la organización el personal necesario para desarrollar las actividades en determinadas áreas, ya sea en cuanto a la cantidad de personal requerido, como en lo que al perfil se refiere.

La función de administración, se deriva de los procesos documentales que se requieren para la contratación del personal conforme las normativas legales de un país, y tiene en cuenta desde que ingresa a la empresa hasta su retiro. Se trata de la firma de contrato, afiliaciones al sistema de seguridad social, aperturas de cuentas de nómina, definición de permisos, vacaciones, préstamos, primas, cesantías, y demás documentos que sean necesarios.

La función de compensación, se refiere a la estructura de salarios, el cual debe ser: internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora. Se tiene en consideración lo que se relaciona con los pagos, salarios, extralegales, primas, bonificaciones, servicios de prepagada, becas para estudio. Bonos, y otros sistemas de compensación que pueda usar la empresa.

La función de dirección y desarrollo de recursos humanos, se centra en ofrecer a los empleados todas las posibilidades al alcance de la empresa, para que crezcan y desarrollen su potencial, a fin de estimularlos para que brinden sus mejores esfuerzos en su trabajo, de tal manera que se beneficie tanto la organización como ellos mismos.

La función de relaciones laborales, se refiere al manejo que se brinda a la insatisfacción e inconformidad que presentan algunos empleados en cuanto a sus condiciones laborales (retribución, sanciones, despidos, acoso, etc). Resulta de interés trabajar sobre este tema, pues en caso contrario se pueden llevar a otras esferas de tipo legal que podría complicar las cosas.

La función de servicios sociales, según Puchol (2007), se relaciona con todas aquellas medidas que de una u otra manera determinan el mejoramiento del clima laboral. En otras palabras, es lo que se conoce como bienestar laboral, y todas aquellas actividades que buscan generar un adecuado clima.

De otro lado, Dessler (1992), se considera como uno de los representantes más importantes de la psicología organizacional, y se centra en el desarrollo de habilidades para potenciar el capital humano, al tiempo que brinda importancia a las pruebas psicológicas como una herramienta que permite realizar un buen proceso de selección de personal. En general, este autor presta atención a las actividades que con regularidad realizan las áreas de Gestión Humana, como son: procesos de selección, contratación, formación, capacitación y motivación. Habla del comportamiento organizacional, desde una base conductista, planteando que las interrelaciones son vitales para el ser humano, tanto al interior de la organización, como con personas de otras organizaciones, lo que denomina como interacciones con otras organizaciones.

Para Dessler (1996), la administración de los recursos humanos, aunque reviste importancia, es una función esencial inherente de todos los jefes de gestión humana, al tiempo que tiene un compromiso vital con las demás áreas de las organizaciones, es decir, es transversal a toda la empresa. En este orden de ideas, también se tiene en cuenta la flexibilidad que deben tener el área de gestión humana, y que es imprescindible hoy en día, con ocasión de las tecnologías y los desarrollos que se han dado de manera tan rápida y, que han afectado el quehacer y la vida cotidiana de las personas.

Gestión humana en procesos de selección varían según el tamaño de las empresas, de tal manera que las organizaciones grandes involucran procesos complejos que van desde el reclutamiento hasta la vinculación del colaborador, mientras que las empresas medianas y pequeñas optan por procedimientos prácticos y rápidos, donde lo importante es la entrevista y la documentación. (Calderón, 2006).

Con relación a los procesos de Gestión Humana, se tiene que: en capacitación, se han implementado los modelos de gestión por competencias que se centran en el desarrollo estratégico, los planes de carrera se centran en la promoción de personal mediante diferentes formas del desarrollo del talento del capital humano. En cuanto a la valoración de los



colaboradores, se mantienen esquemas de evaluación que poco favorecen el desarrollo de fortalezas y aspectos positivos de los trabajadores; igualmente, los sistemas de compensación y beneficios son limitados y se centran en cumplir con las normativas legales dejando de lado la búsqueda de la motivación y la generación de compromiso. Adicional a lo anterior, el área de gestión humana también participa en: gestión del cambio, cultura organizacional, desvinculación laboral, contratación, nómina, flexibilidad laboral, gerencia de procesos y bienestar laboral, entre otros.

Los resultados de un estudio realizado por Boston Consulting Group donde se establecen cinco temas relevantes que deben ser tratados por Gestión Humana en Colombia: “gerencia de la responsabilidad social corporativa, gestión del talento, gestión de la globalización, gestión de la diversidad y gestión del balance vida – trabajo.” (Calderon , Naranjo , & Alvarez , 2010)

De otro lado, (Nieto , 2015) desarrolló una investigación donde diagnosticó y propuso acciones concretas con el objetivo de mejorar el desempeño de las áreas de gestión humana en el país, y estableció el modelo de medición de impactos de gestión humana, que resulta ser una herramienta vital para comprender la labor de esta área.

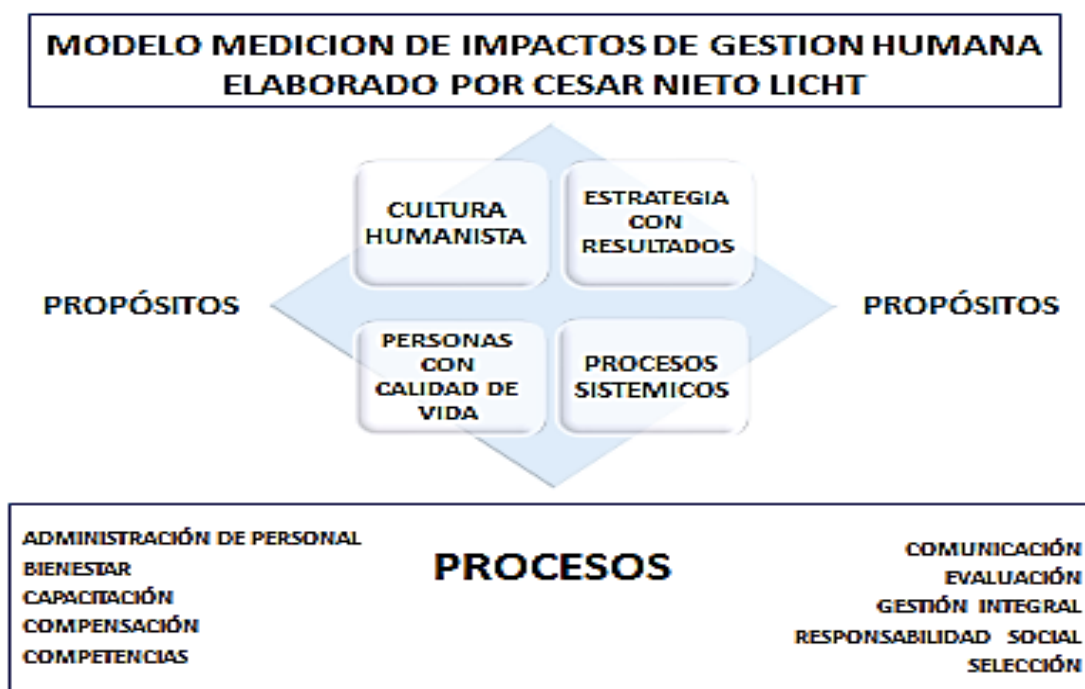


Figura 3. Modelo de Medición de Impactos.

Fuente. Federación Colombiana de Gestión humana

A través de su trabajo, Nieto (2015), establece cuatro propósitos fundamentales de la Gestión Humana:

Estrategia con resultados, se refiere a los planes estratégicos en los procesos del área, alinear metas organizacionales, y establecer medidas de control.

Procesos sistémicos, Optimización de los procesos del área para atender al cliente interno y externo.

Personas con calidad de vida, Propender por el bienestar integral de los trabajadores.

Cultura humanística, se trata de mejorar el clima laboral y el ambiente de trabajo.

En su trabajo, Nieto encontró, que lo relacionado con la Administración de personal, es el proceso que más desarrollo tiene en Colombia, mientras que Calidad de vida y procesos sistémicos tiene mucho que mejorar. Resulta importante el aporte de esta investigación, pues se trata de un estudio en el contexto nacional, lo cual es importante y brinda elementos que es necesario tener en cuenta, a lo que se agrega que involucra los procesos de Bienestar, que hasta el momento no han sido mencionados por otros autores.

## **4.2 Marco conceptual**

A continuación se delimitan los términos y conceptos relacionados con Gestión humana.

**Capacitación y Desarrollo:** Este componente se relaciona con las políticas y acciones destinadas a garantizar aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de los objetivos de la organización desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su desarrollo profesional conforme las políticas de promoción y de carrera dentro de la organización.

**Capital humano:** Se concibe como el incremento en la capacidad de trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Capacidades que se pueden optimizar gracias a la capacitación, el entrenamiento, la educación y la experiencia.

**Clima organizacional:** Se define como las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y procesos en el medio de trabajo. Las consecuencias del clima son: logro, afiliación

o sentido de pertenencia, poder, productividad, satisfacción, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas pueden citarse: inadaptación, alta rotación, ausentismo, improductividad.

**Compensación, bienestar y salud de las personas:** Este macro procesó tiene como fin desarrollar un sistema que conlleve a incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados. Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización, y para ellos tiene en cuenta procesos como: Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, y finalmente, Calidad de Vida Laboral.

**Competencia.** Es la aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin o una tarea específica. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo.

**Evaluación del desempeño:** Proceso mediante el cual se estima el rendimiento del empleado, con el objetivo de estimular o juzgar el valor, la idoneidad y las cualidades de las personas dentro de la organización. Es la identificación, medición y administración del desempeño del capital humano en las organizaciones.

**Higiene y seguridad industrial:** Este proceso busca el bienestar de los empleados, y se basa en la prevención e intervención de las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo. Es importante que el área de gestión humana tenga como uno de sus objetivos la reducción y prevención de accidentes en el trabajo a través de la higiene y seguridad Industrial.

**Inducción:** Es el proceso de proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, misión, visión, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria hay dos tipos de inducción, genérica y específica que pueden ser formal e informal además consta de un proceso de bienvenida, introducción a la organización, evaluación y seguimiento, proceso de enseñanza.

**Motivación:** Es el proceso que lleva a una persona a actuar de una determinada manera o, que define la tendencia de su comportamiento. Este impulso a actuar, poder ser del entorno o interno.

**Planeación Estratégica del Talento Humano:** Es la elaboración e implementación de programas que lleven a identificar y definir el número y tipo de personas para lograr los objetivos organizacionales. Incluye un análisis y comprensión de los niveles organizacionales, vacantes, convocatorias, expansiones o reducciones de personal y planes para dotación y cambio.

**Políticas del área de gestión humana:** Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas mediante las cuales se pueda sobrepasar cualquier obstáculo y generando respuestas de solución oportuna e inmediata

**Reclutamiento:** Proceso para localizar e invitar a los solicitantes potenciales de un cargo. Puede ser interno o externo. Esto depende de la disponibilidad de personal, las políticas de personal de la empresa y de los requerimientos del perfil del puesto de trabajo.

**Remuneración:** Se refiere a la retribución recibida a fin de cumplir con una labor.

**Selección de personal:** es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

### 4.3 Marco legal

(Ley 1122, 2007) Por la cual se hacen algunas modificaciones en el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al sistema general de seguridad social en salud, es decir a la ley 100 de 1993 teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

(Ley 828, 2003) Por la cual se expiden normas para el control a la evasión del sistema de seguridad social. Será obligación de las entidades estatales incorporar en los contratos que celebren, como obligación contractual, el cumplimiento por parte del contratista de sus

obligaciones frente al sistema de Seguridad Social Integral, parafiscales (Cajas de Compensación Familiar, SENA e ICBF) por lo cual, el incumplimiento de esta obligación será causal para la imposición de multas sucesivas hasta tanto se dé el cumplimiento, previa verificación de la mora mediante liquidación efectuada por la entidad administradora cuando durante la ejecución del contrato o a la fecha de su liquidación se observe la persistencia de este incumplimiento, por cuatro (4) meses la entidad estatal dará aplicación a la cláusula excepcional de caducidad administrativa.

(Ley 100, 1993) Enuncia en su art.156 que Las instituciones prestadoras de salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del sistema general de seguridad social en salud.

(Decreto 1876, 1994), en el art. 1 define a las Empresas Sociales del Estado ESE como una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas y reorganizadas por Ley, o por las Asambleas o Concejo.

(Decreto 1298, 1994). El sistema general de seguridad social en salud, tiene por objeto regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención. Forman parte del Sistema de Seguridad Social en salud el conjunto de entidades públicas y privadas directamente involucradas en la prestación del servicio público de salud, así como también, en lo pertinente, las entidades de otros sectores que inciden en los factores de riesgo para la salud, tales como los biológicos, ambientales y de comportamiento.

(Decreto 2309, 2002) En el art. 2 establece a las IPS como grupos de práctica profesional que cuentan con infraestructura física para prestar servicios de salud; una IPS puede tener más de una sede.

Los programas de salud ocupacional son uno de los grandes logros de los trabajadores. En Colombia vienen implementándose formalmente desde finales de los años setenta, cuando la (Ley 9, 1979) Progresivamente fueron ampliándose las normas y procedimientos hasta llegar al (Decreto 1295, 1994) por el cual el ministerio de trabajo y seguridad social establece la organización y administración del Sistema General de riesgos profesionales -SGRP.

(Decreto 0472, 2015) Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones.

(Decreto 1443, 2014) Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), Que de conformidad con el art. 2 del Decreto 1295 de 1994, los objetivos generales del Sistema General de Riesgos Laborales son la promoción de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales, para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

(Ley 1636, 2013) Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia. La presente ley tiene por objeto crear mecanismo de protección al cesante, cuya finalidad será la articulación y ejecución de un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo que enfrentan los trabajadores; al tiempo que facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral en condiciones de dignidad, mejoramiento de la calidad de vida, permanencia y formalización.

(Decreto 2087, 2014) Por el cual se reglamenta el Sistema de Recaudo de Aportes del Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos -BEPS y se dictan otras disposiciones"

(Decreto 1047, 2014) Por el cual se establecen normas para asegurar la afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social de los conductores del servicio público de transporte terrestre automotor individual de pasajeros en vehículos taxi, se reglamentan algunos aspectos del servicio para su operatividad y se dictan otras disposiciones

(Decreto 135, 2014) Por el cual se desarrolla el esquema de ahorro de cesantías, se establece el beneficio económico proporcional al ahorro en el Mecanismo de Protección al Cesante y se dictan otras disposiciones.

(Decreto 100, 2012) Por el cual se establecen reglas para cancelar la multifiliación en el Sistema General de Riesgos Profesionales.

## 5. Metodología

### 5.1 Tipo de estudio

Esta investigación tomo como base el modelo de Cesar Nieto Licht (Nieto , 2015) la ayuda de investigaciones en Gestión Humana con la finalidad de entender la forma en que se desarrollaron en las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS. Se realizó mediante un enfoque cualitativo y el apoyo de cuestionarios aplicados, para entender la población objeto de estudio, interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo, el cual busca identificar las características, así como señala formas de conductas, o establece comportamientos concretos entre otras. Por lo anterior se pretende comprender el fenómeno de investigación y compararlas con el modelo de Cesar Nieto Licht.

### 5.2 Diseño de la investigación

Las técnicas e instrumentos para la recolección de información documental: Se tomaron como base la información de los trabajos EPI realizados por estudiantes del programa de administración de empresas facultad ciencias económicas a las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio sobre:

La caracterización de las instituciones prestadoras sus procesos de reclutamiento, la selección de personal, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, el sistema de seguridad y salud implementado en cada una, los diferentes tipos de beneficios sociales otorgados por las entidades a su personal de trabajo, y el estudio salarial para analizar los tipos de sueldo que manejan a cada una de acuerdo a los diferentes cargos que se desempeñan dentro de las IPS.

**Instrumento de información:** se aplicó el modelo de gestión humana de Cesar Nieto Licht y análisis de otro modelos, cuestionarios aplicados a cada gerente de las IPS; para con ello analizar los modelos utilizados por las instituciones prestadoras de servicio IPS su nivel de complejidad 2,3 y 4 de la ciudad de Villavicencio

**Universo:** Las instituciones prestadoras de servicios. (IPS) son todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta, estas IPS

cuentan con una clasificación según el nivel de complejidad de los servicios que esta presta, dado esto, el universo de esta investigación son todas las instituciones prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Villavicencio.

**Población y muestra:** El estudio se realizó en IPS públicas y privadas con niveles de complejidad 1, 2 Y 4, situadas en el municipio de Villavicencio departamento del Meta, Colombia. Para el desarrollo de esta investigación la población serán seis IPS de la ciudad más representativas; ya que el hospital departamental de Villavicencio y la corporación IPS Saludcoop fueron intervenidas administrativamente por el estado y no fue posible aplicar el siguiente estudio, solo se relaciona a las siguientes IPS que se tuvieron en cuenta.

Tabla 1. *Las IPS nivel de complejidad 2, 3 y 4 en el municipio de Villavicencio.*

<b>Código</b>	<b>Institución Prestadora de Servicios de Salud</b>
<b>5000100115</b>	Servicios Médicos Integrales de Salud SAS SERVIMEDICOS SAS
<b>5000100312</b>	RTS
<b>5000100321</b>	Inversiones Clínica del Meta S.A
<b>5000100482</b>	Clinica Martha S.A
<b>5000101034</b>	Corporación Clínica Universidad Cooperativa de Colombia - Clínica UCC
<b>5000101421</b>	Clínica del Hombre y la Mujer SAS

Fuente. Ministerio de salud



## **6. Análisis de los Resultados**

### **6.1 Los procesos de gestión humana en las IPS de Villavicencio**

La gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

En la actualidad se plantea el enfoque de gestión humana como un proceso estratégico donde el director asume un rol de socio estratégico, defensor de los trabajadores y agente de cambio que moviliza el capital humano hacia el logro de los objetivos de la organización. (ICESI, 2010). Con el fin de identificar los procesos de gestión humana de las instituciones Prestadoras de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio se tomó como referencia encuestas sobre temas de descripción y análisis de cargo, reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación, evaluación de desempeño, estudio salarial, planes y beneficios sociales, seguridad y salud en el trabajo, realizadas por los estudiantes de administración de empresas, las cuales arrojaron las siguientes características.

#### **6.1.1 Descripción y análisis de cargos**

Es importante reiterar que este análisis se realizó a seis IPS de Villavicencio. (ver figura 4) la cual muestra que el 83,3% es gran empresa y el 16,70% es mediana empresa debido a la cantidad de colaboradores que poseen, también más del 50% de las IPS generan más de 500 empleos directos en la ciudad y solo un 33,3% generan entre 201 y 500 empleos directos, el restante 16,7% genera entre 51 y 200 empleos directos, no existe ninguna con la cantidad de 11 a 50 empleados, adicionalmente el 76,7% de estos empleos corresponden a colaboradoras femeninas y solo un 36,7% son colaboradores masculino.

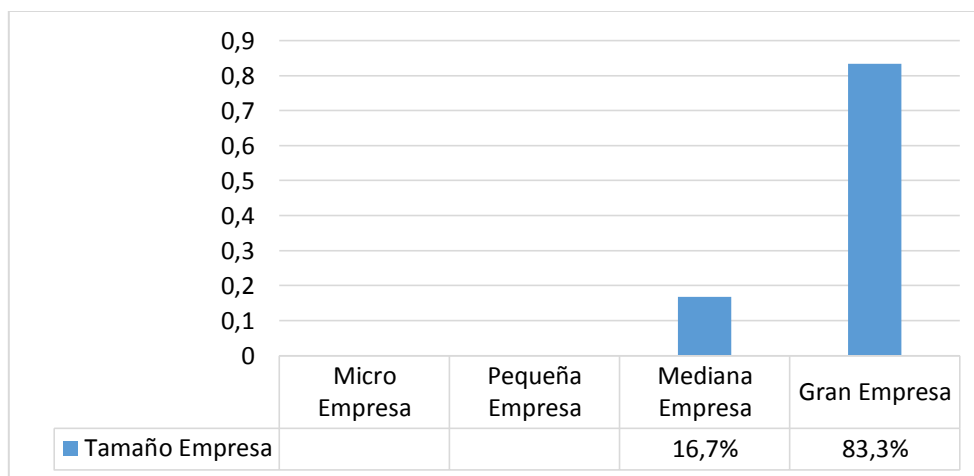


Figura 4. Tamaño de las IPS

Según (Javeriana, 2013) que realizó un estudio de las mujeres trabajadoras del sector salud en Colombia afirma que:

Al observar la distribución de las mujeres de acuerdo con las categorías de mayores jerarquías, se encuentra que el 4,2% de los empleos ofertados en el sector salud corresponden a los miembros de los poderes ejecutivo y legislativo y directivos de la administración, y equivalen a (24237) empleos. De las mujeres ocupadas en el sector, el 3,7% se ocupan en estos cargos mientras de los hombres el 7,3% además la mayoría de las mujeres se encuentran ocupadas en empleos no calificados. Teniendo en cuenta que las mujeres ocupadas en el sector son el 72%, esto significa que están sobrerrepresentadas.

El 100% de las IPS de Villavicencio encuestadas se clasifican en empresas privadas, no encontramos públicas, ni de económica solidaria. Las organizaciones se pueden clasificar según su tiempo de funcionamiento en jóvenes (0 a 4 años), de edad mediana (5 a 24 años) y maduras (más de 25 años) (Confecámaras , 2013). El tiempo de funcionamiento que lleva las IPS de Villavicencio, el 66,6% corresponde a mediana edad porque se encuentran entre 6-10 y 11-20 años de funcionamiento, el otro 33,3% está en edad vieja por se encuentran en el rango de 21 y 50 años de funcionamiento, ninguna tiene menos de 5 años, ni más de 50 años. La longevidad y el tamaño de las empresas se relacionan directamente con su estructura financiera. A menor tamaño, mayor exposición al riesgo por la débil estructura de endeudamiento y menor rentabilidad económica.

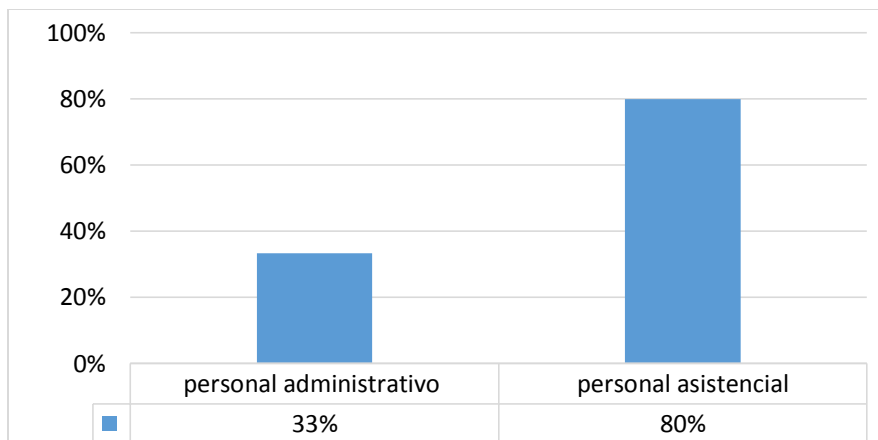


Figura 5. Porcentaje de personal administrativo y asistencial

Analizamos que el 80% de los colaboradores pertenecen al personal asistencial y el 33% al personal administrativo, (ver figura 5) adicionalmente el personal administrativo tiene un 70% de antigüedad frente a un 56% del personal asistencial, es decir que el poco porcentaje de personal administrativo es el más antigüedad tiene en la organización.

El responsable de gestión humana reporta en su gran mayoría primer nivel y la menor cantidad a tercer nivel, el jefe de recurso humanos actualiza los perfiles de cargos de la organización cada dos años es la más frecuente, semestral, anual, o por la creación de un nuevo cargo, son ocasionalmente realizadas. La mayoría de las IPS considera que los perfiles de los cargos establecidos ayudan a seleccionar los colaboradores idóneos.

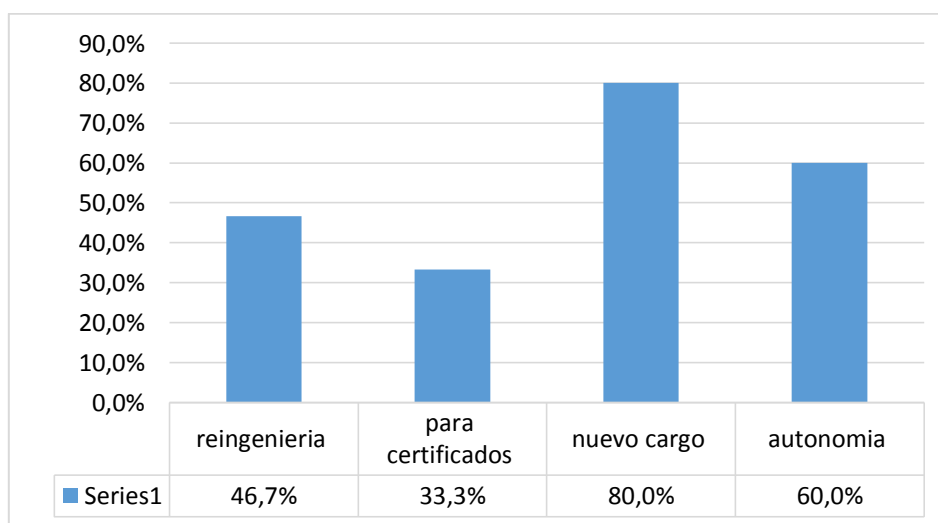


Figura 6. Motivos para actualizar el organigrama

Por qué motivo se considera actualizar el organigrama (ver figura 6), en un 80% por la creación de un nuevo cargo, un 60% toma la autonomía de actualizarlo, el 46,7% lo realiza por reingeniería y en menor porcentaje un 33,3% lo hace para solicitar certificados, y la frecuencia con que la realizan es anual y cuando se crea un nuevo cargo, y en menor proporción a los 6 años, no lo actualizan durante el tiempo de 2 a 5 años si no es necesario.

Gestión humana en las IPS de Villavicencio, mantienen la comunicación formal principalmente en reuniones, informes, intranet, y correo electrónico, ocasionalmente por cartas/memorandos, no se comunican por medio de un mural. De manera informal se comunica por dialogo directo cara a cara, adicionalmente la comunicación por teléfono. La frecuencia con la que se comunica con el personal asistencial mensualmente, en menor cantidad semanalmente o diariamente, en ocasiones en fechas especiales o cuando se requiere, con el personal administrativo es más frecuente la comunicación diaria.

### **6.1.2 Reclutamiento y selección**

Se analizó que la mayoría de las IPS tienen el menor tiempo de respuesta por parte de la gerencia que es entre 1 y 3 días para el personal administrativo y asistencial y en menor proporción se demora entre 4 y 7 días para que la gerencia le apruebe la solicitud de la vacante. Lo que podemos deducir que las IPS están en un buen rango de espera teniendo en cuenta el tamaño de organización, mayor es la cantidad de documentación que debe responder y aprobar la gerencia.

Teniendo en cuenta que el proceso de selección de personal tarda más, que el proceso de reclutamiento se afirma que una vez aceptada a solicitud, el proceso de reclutamiento y selección tarda para personal administrativo de 1 a 15 días el 50,0%, lo que se clasifica en un buen rango de tiempo, teniendo en cuenta que los cargos no son de un alto nivel de complejidad y responsabilidad, también se pudo verificar que el 20% tarda entre 16 y 30 días y por ultimo otro 16,7% se demora de 31 a 90 días., para el personal asistencial tarda de 1 a 15 días el 66,7% de 16 y 30 días el 16,7% y de 31 y 90 días de 16,7% ninguna IPS tarda más de 90 días en este proceso.

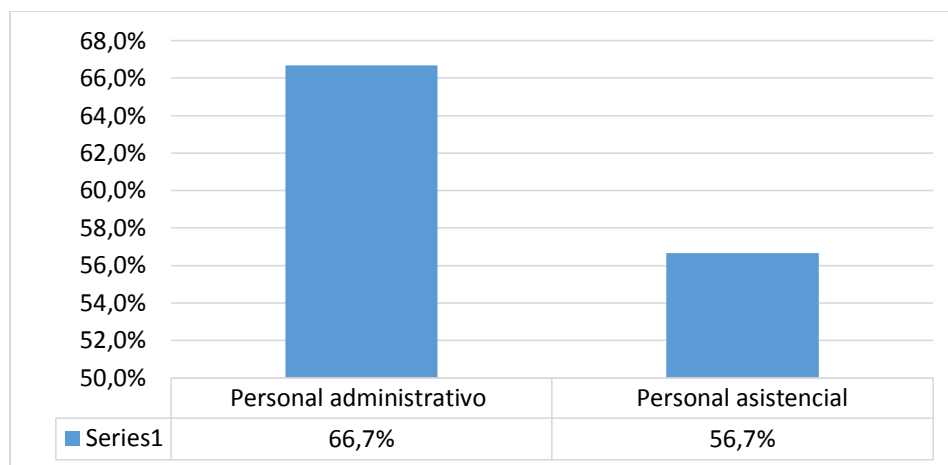


Figura 7. Aplicación del modelo potencial en el proceso de selección de personal

Muchas empresas actualmente aplican este modelo el cual es una herramienta que analiza a profundidad las capacidades de los candidatos, para ser ubicados en puestos de gran responsabilidad o que deban aplicar muchos conocimientos. Se puede apreciar que este modelo de medición de potencial (ver figura 7) se aplica más en el personal administrativos que en el asistencial, pese a que este es utilizado en un 66,7% porque para estos cargos es necesario medir a profundidad las capacidades por esto creen que es más importante aplicarla a este tipo de personal. Ahora pasando al personal asistencial, se usa en un 56,7%, lo que quiere decir que es menor a causa de que este personal no tiene que asumir cargos de tanta responsabilidad, y con otras pruebas como las de simulación se puede suplir esta que es tan compleja.

Además se evidencia que la mayor parte de IPS utiliza frecuentemente el medio externo para realizar el proceso de reclutamiento y en el menor de los casos el medio del interno y mixto.

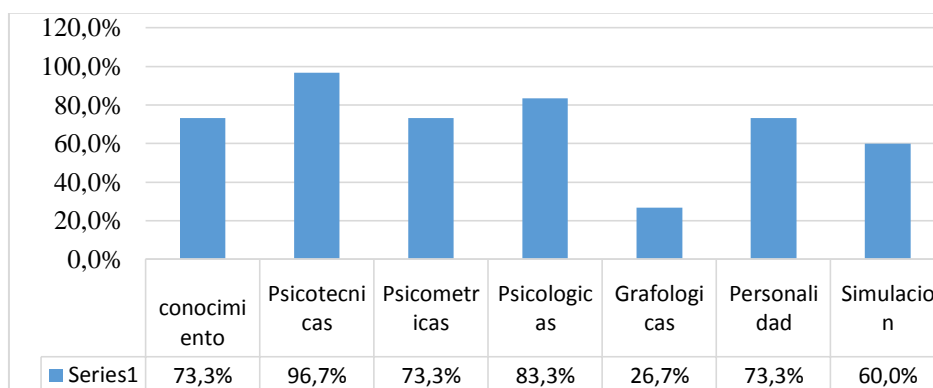


Figura 8. Frecuencia de aplicación de pruebas

Las pruebas de selección de personal son un conjunto de test y pruebas aplicadas para filtrar a los mejores candidatos, existen muchas pruebas, pero el saber cuál aplicar, depende de la vacante que se quiere ocupar. En las IPS (ver figura 8) Se halló que las pruebas psicotécnicas (que evalúan ampliamente las capacidades como, la verbal, numérica, administrativa, razonamiento, memoria) tiene un 96,7% de uso, lo que la clasifica como la primera a la que recurren. Se encontró que el 83,3% de las IPS indicaron que usan las pruebas psicológicas, (que mide el comportamiento del candidato), también se evidencia que realizan las pruebas psicométricas las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo, de personalidad, y de conocimiento donde se aplica un test referente al tema o rama en específico, con un 73,3% de uso, además se halló que 60% de las IPS resaltaron que realizan las pruebas de simulación esta determina el comportamiento del candidato en el cargo a ocupar, y por ultimo con un 26,7% realizan las pruebas grafológicas que supone la elaboración de un retrato psicológico del individuo a través de la escritura.

Quien toma decisión final de seleccionar al candidato, depende de las políticas y reglas que tengan en las IPS. En este punto se encontró que el jefe del área solicitante es quien toma la decisión final, en un 66,7%, luego sigue la gerencia con un 63,3% y recursos humanos en un 53,3%. Es importante considerar que la decisión final del proceso de selección, no es responsabilidad del área de recursos humanos, sino del jefe de línea del candidato. Es este quién debe tomar la decisión, sobre la contratación, si bien recursos humanos, puede asesorar o influir en algunos aspectos, quien en definitiva es el inmediato superior con el que trabajará el que toma la decisión final. (boliviana, pág. 129).

Para el proceso de selección de personal, deben existir unos recursos como lo son humanos, tecnológicos y técnicos, financieros, administrativos entre otros, para que este se lleve a cabo. Se caracteriza que el recurso administrativo está en un 96,7% situándolo como el recurso más fuerte, en segundo lugar le siguen los recursos humanos, técnicos y tecnológicos con un 93,3%, y los financieros en un 90%. En cuanto a estos recursos las IPS no tienen problema, pues los porcentajes son muy altos. Ahora pasando a los recursos mercadotécnicos, disponen en un 50% de este, cuyo porcentaje es el más bajo de todos, debido a que las IPS consideran que es un recurso innecesario, y que casi nunca usan, por tal motivo el recurso destinado a este tema es poco e incluso nulo. Los tipos de entrevistas que más aplican las empresas son la estructurada,

que son las que llevan un orden, además que no dan la posibilidad de dialogar libremente con el candidato, lo que genera un ambiente rígido y estresante para el candidato; la semiestructurada que se caracteriza porque permite un poco de dialogo abierto con el candidato, al igual posee un conjunto de preguntas en un orden. Y la libre, que no posee un orden por lo que sus preguntas van fluyendo de forma natural y genera un ambiente de confianza entre en entrevistador y el candidato.

El reclutamiento interno trae unas técnicas para poder ejecutarlo, algunas de ella son los anuncios en carteleras, la intranet de la empresa, bases de datos de los colaboradores, correo electrónico y voz a voz con los empleados (Chiavenato I. , 2007), cada una de estas se adaptan al tipo de políticas y cultura de cada IPS.

Las técnicas de reclutamiento interno más preferidas por las IPS son las intranet de la empresa y la base de datos de los colaboradores y en el menor de los casos anuncios en carteleras, voz a voz, y convocatorias a través de correo electrónico.

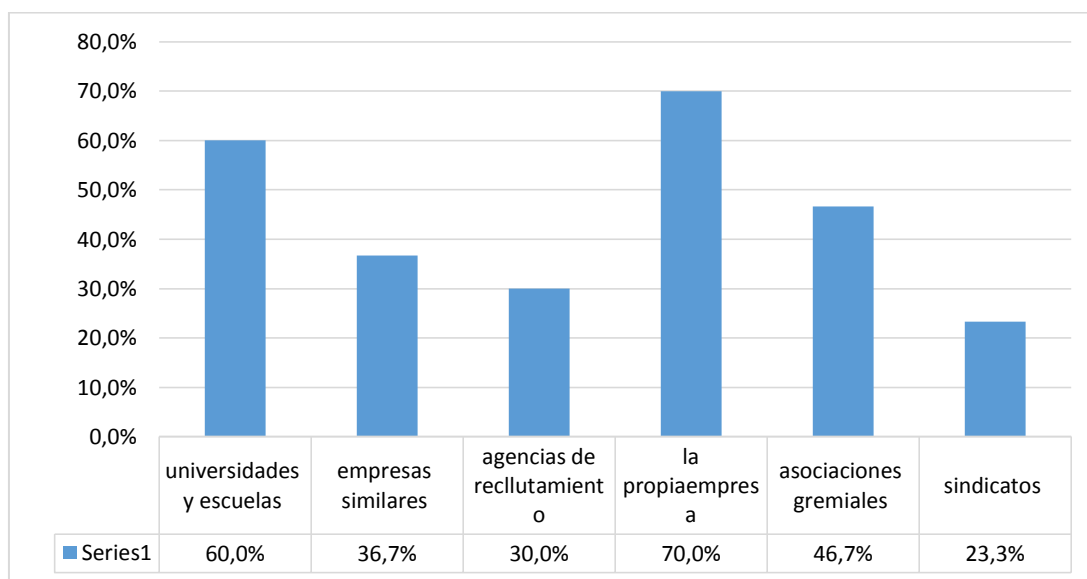


Figura 9. Reclutamiento externo

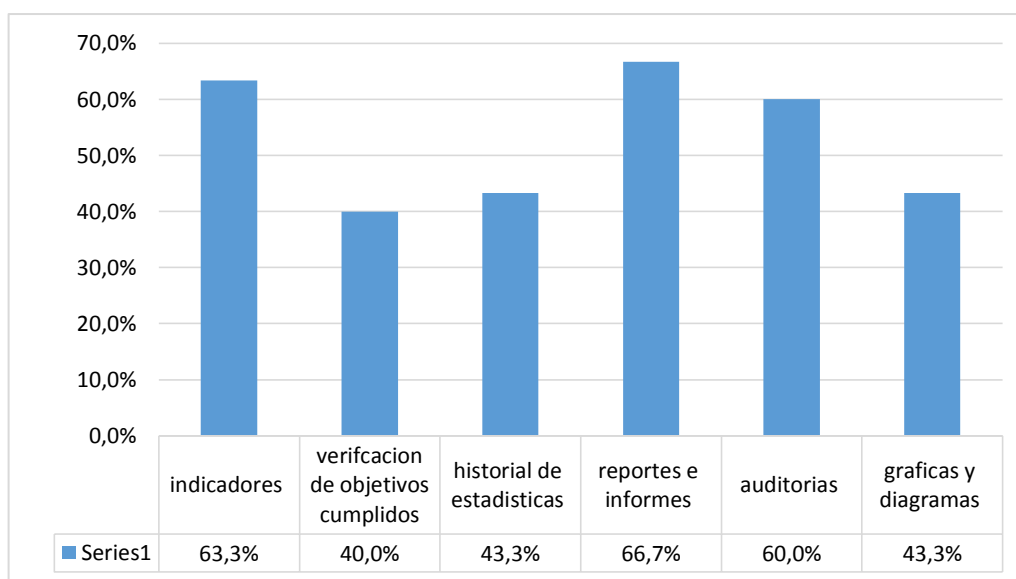
Cuando se hace reclutamiento externo (ver figura 9) hay muchas fuentes que se pueden abarcar sin embargo se resalta que las fuentes como agencias de reclutamiento y sindicatos no son usadas con frecuencia por la incompatibilidad de empresa-sindicatos están en un porcentaje de 30% y 23,3% respectivamente, teniendo en cuenta la fuente de reclutamiento más usada es la

propia empresa que consiste en buscar la hoja de vida de los empleados que una vez trabajaron y que se retiraron por algún motivo, tiene la frecuencia de uso más alta con un 70%, lo que nos muestra la importancia de reclutamiento interno, así mismo las universidades y escuelas con un 60% donde acuden a esta fuente cuando no requiere un personal muy preparado puesto que el costo es menor, al compararlo con alguien con experiencia, seguido de las asociaciones gremiales con un 46,7% donde las usan como apoyo al proceso pasando a la fuente de empresas similares tiene un uso del 36,7%, estas IPS pueden sacar provecho en cuanto a que pueden encontrar personal capacitado y con estudios pagados por otras IPS por lo tanto, reducir esos gastos de capacitación y poder obtener mejores resultados de este personal.

En cuanto a las técnicas de reclutamiento externo que realizan las IPS la más frecuente son contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela mencionan que los estudiantes recién graduados son importantes en los cargos de nivel operativo, ya que por falta de experiencia su salario es menor que el de un cargo táctico. seguido de la consulta de hojas de vida archivadas de personas que no fueron escogidas que a futuro podrían recurrir a ellos, pues afirman que ahorrando mucho tiempo en el proceso de reclutamiento, también usan las recomendaciones de candidatos hechas por los colaboradores de la empresa sin embargo las IPS afirman que esta técnica agiliza el proceso; pero se abstienen de usarla, debido a que puede generar mal ambiente laboral ya que el personal puede pensar que hay preferencias, en el mismo rango se encuentran los anuncios de sitios web especializados en empleo se usa por que la nueva generación es más virtual que física, solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales, contactos con empresas que actúan en el mismo mercado, conferencias y charlas en universidades y escuelas, contactos con sindicatos y gremios aunque consideran los sindicatos como una barrera organizacional, en menor porcentaje se encuentran las anuncio en la página web de la empresa no obstante analizan que existen pocas visitas a la página, anuncios en periódicos para publicar ofertas de empleo, y anuncios o carteles (se busca personal) en la portería de la empresa aunque se practica para cargos de bajo nivel, o de tipo de trabajo temporal, para cargos de nivel medio y alto no se realiza por que existen políticas, normas, prohibiciones entre otras, la menos frecuente es la técnica de viajar a otras ciudades para realizar reclutamiento puesto que genera costos de viáticos.



Para ejecutar el proceso de reclutamiento de personal se necesita de un conjunto de áreas e intervienen otros individuos porque sin estos no se puede ejecutar este proceso. El recurso humano es el encargado de ejecutar este proceso, debido a la naturaleza de su creación, Sin embargo el jefe del área solicitante puede entrar a ayudar en ese proceso, pero no a ejecutarlo totalmente, Pasando al área de la gerencia pero nunca ejecuta completamente ni colabora en directo en el proceso, por el contrario su participación es indirecta, apoyando con firmas, aprobaciones entre otros.



*Figura 10.* Instrumentos para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección.

Se observa que el instrumento más usado para evaluar el cumplimiento del objetivo (ver figura 10), los reportes e informes con un 66,7% se considera el más común en las organizaciones IPS, seguidamente de indicadores con un 63,3%, las auditorías con 60%, en el mismo nivel se encuentra historial de estadísticas y gráficas y diagramas con un 43,3%, siendo la menos frecuente la verificación de los objetivos cumplidos con 40%. Es de gran importancia evaluar el cumplimiento de los objetivos de este proceso puesto que en él se verificara la correcta selección del personal, en concordancia con el perfil del cargo.

Entre las habilidades y actitudes que desean las IPS encontrar en los candidatos asistenciales se evidencia, la iniciativa, la integridad, la autoconfianza y la motivación en menor proporción la flexibilidad y originalidad, habilidades interpersonales y el espíritu emprendedor

que pueda poseer el candidato. En cuanto al personal directivo las habilidades y actitudes que más se evidencian son la comunicación, aprendizaje continuo, la solución de problemas, el razonamiento y trabajo en equipo, y por último se enfocan menos en las tecnologías de la información, y orientación al cliente puesto que existe otro personal para ello.

### 6.1.3 Inducción y capacitación

El tiempo que conlleve la inducción del personal es importante para la organización ya que permite establecer los elementos claves que deben ser transferidos al nuevo colaborador y que este se empalme con la organización, en Villavicencio la mitad de IPS tiene su proceso de inducción de 1 a 4 días y las siguientes entre 5 y 9 días por lo que se evidencia que el proceso en dura entre 1 y 2 semanas el cual se integra información general de la organización políticas y procesos de igual manera las funciones específicas del colaborador, en cuanto a quien es el encargado de dicho proceso el 66,7% lo realiza el jefe inmediato puesto que es el orientador de las funciones y el 33,3% lo realiza gestión humana, nunca empalma el colaborador saliente con el colaborador que ingresa, en cuanto a las capacitaciones a las IPS les gustaría que las entidades gubernamentales del sector salud brindara capacitaciones a sus colaboradores en mayor proporción de forma bimestral y en menor proporción ocasional, estas campañas de capacitaciones se brindan con el fin de mejorar la eficiencia en las entidades prestadoras de servicios, lo cual muestra que desean ser capacitadas con mayor frecuencia por el estado.

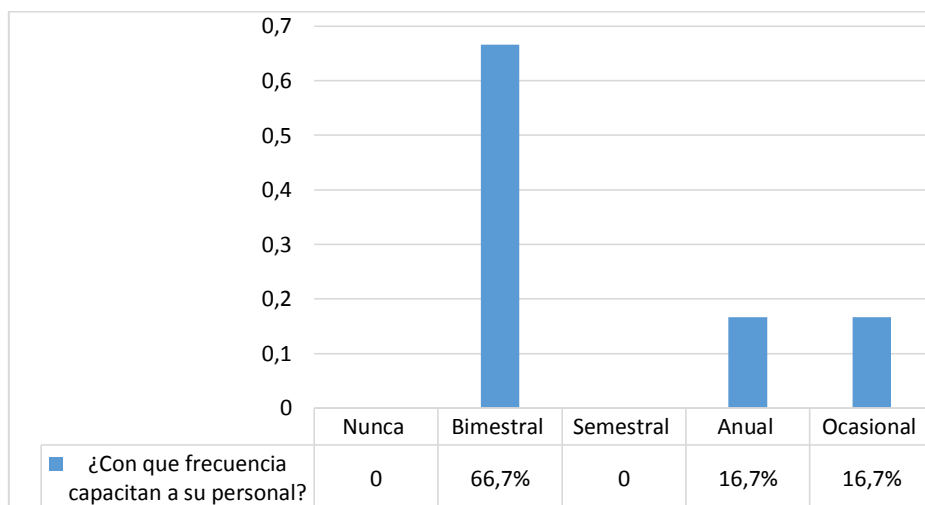


Figura 11. Frecuencia de capacitación al personal

En cuanto a la frecuencia que capacitan (ver figura 11), el 66,7% capacitan forma bimestral su personal el 16,7% anual y por último el 16,7% ocasional, ninguna lo hace semestralmente y todas brindan capacitaciones a sus colaboradores. Bohlander, Snell y Sherman (2001) define:

La capacitación como la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros, mencionan que existe una diferencia entre capacitación y desarrollo, ya que la capacitación se refiere a cuestiones de desempeño de corto plazo y desarrollo a largo plazo. La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del colaborador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Todas utilizan el medio presencial para realizar sus capacitaciones ya que son actividades prácticas que deben ser desarrolladas. Es importante considerar la ayuda de herramientas tecnológicas para lograr transferir la información de una manera más fácil y precisa a los colaboradores aunque ninguna lo realiza virtual, ni semipresencial.

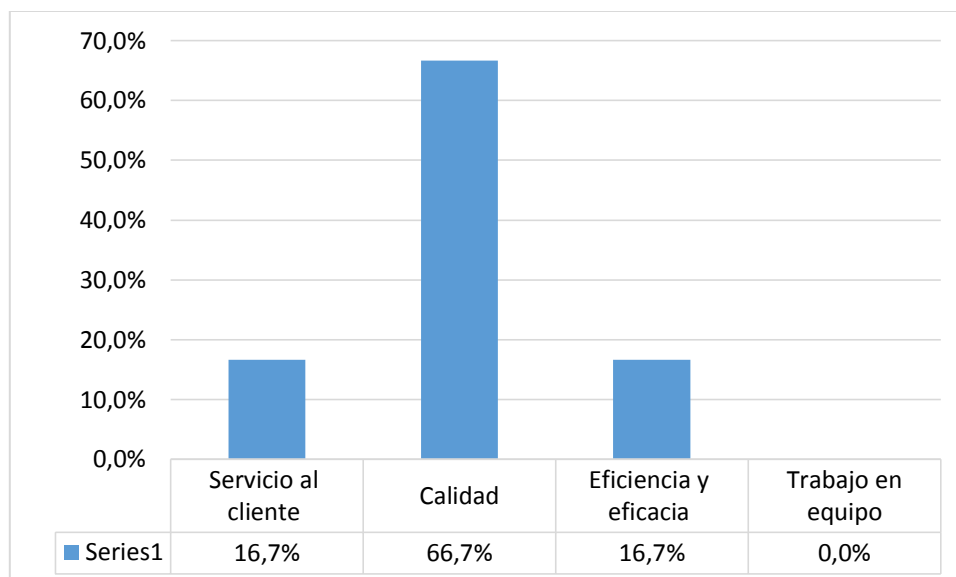


Figura 12. Aspecto importante al momento de capacitar

Determinar las necesidades del personal para el desarrollo de las capacitaciones permite que la organización enfoque los recursos en las principales actividades o áreas que considera estratégicas de acuerdo a los objetivos organizacionales. Para (Wherter, 2007) las capacitaciones en todos los niveles de la organización es una fuente de bienestar para los colaboradores; el costo de la inversión es alto en términos globales, pero cuando se enfoca en actividades estratégicas y de máximo rendimiento teniendo en cuenta al personal, se obtiene un máximo rendimiento de la inversión.

Se evidencia (ver figura 12) que el aspecto más relevante a la hora de capacitar el personal de las IPS es la calidad con un 66,7 % seguido de un 16,7% de servicio al cliente y por ultimo de un 16,7% de eficiencia y eficacia, no se tiene en cuenta el trabajo en equipo al momento de capacitar. En cuanto a las entidades que están a cargo de las capacitaciones el 83% son realizadas por las mismas IPS y el 17% la realizan a través de entidades privadas. Un aspecto muy importante encontrado es que de acuerdo a la información suministrada por los gerentes de las IPS casi nunca se tienen capacitaciones por parte del gobierno local y nacional a través de sus respectivas secretarías o ministerios.

En base al tiempo en que se realizan las capacitaciones el 100% de las IPS estudiadas se encontraban en su última capacitación en un periodo de 1 a 3 meses manifestando que estas capacitaciones buscan atender las dudas de los colaboradores en aspectos generales de la

organización o específicos de las actividades que desarrollan, con el fin de contribuir a una excelente prestación de servicios especialmente por parte del personal asistencial.

En cuanto al personal administrativo que capacitan con mayor frecuencia nos encontramos los jefes de administración en mayor porcentaje y en menor porcentaje las secretarías, al personal asistencial capacitan con mayor frecuencia los auxiliares de enfermería seguido de los jefes de enfermería y por último los médicos en menor porcentaje.

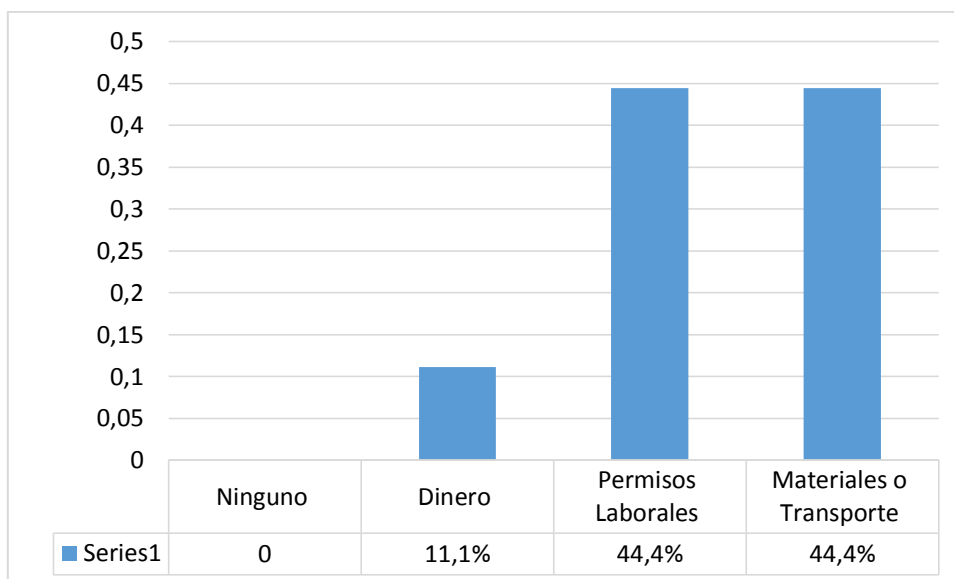


Figura 13. Recurso proporcionado al talento humano para las capacitaciones

Como se ha mencionado anteriormente los planes de capacitación comprenden un conjunto de recursos y un programa para determinar el tipo de capacitaciones a desarrollar, materiales, tiempo para llevar a cabo las capacitaciones. Como factor de motivación, la capacitación se debe insertar como parte de un planeamiento estratégico o como parte de la formación para operar una nueva tecnología, la inversión en recursos humanos implica un juego de intereses, un intercambio de promesas y retribuciones. Lo ideal es que el proyecto de la compañía y el proyecto personal del individuo sean coincidentes, porque si hay alguna divergencia, tarde o temprano alguna de las dos partes se va sentir frustrada (Böhrt, 2008). El 44,4 % de las IPS manifestaron que otorgaban materiales o transporte para las capacitaciones y el otro 44,4% restante respondió que se proporcionaba permisos laborales; permitiendo determinar que las IPS establecen planes para poder lograr una motivación de sus colaboradores hacia el desarrollo de las capacitaciones. Solo una IPS proporciona dinero al momento de capacitar.

### 6.1.4 Evaluación de desempeño

Se identificó que las IPS de Villavicencio establecen su evaluación de desempeño con varios tipos de periodicidad, (ver figura 14) sin embargo la más relevante es de periodo trimestral con un porcentaje de 33,3% frente a un 16,7% de un periodo mensual, bimensual, semestral y anual, en su mayoría el jefe inmediato es el que realiza la evaluación de desempeño, y gestión humana solo en una organización, no utilizan una empresa externa, ni el gerente para ejecutar este proceso. Así mismo realizan la evaluación en su puesto de trabajo o en la oficina del jefe inmediato, ocasionalmente en la oficina de gestión humana y en otro lugar como lo es el medio de aplicativo intranet, la mayoría considera socializar los resultados de las evaluaciones de desempeño a sus colaboradores de manera individual, una IPS no considera socializar los resultados y ninguna IPS lo hace de manera grupal, estos resultados se dan a conocer principalmente por reuniones, y correos electrónicos, nunca lo realizan por carteleras ni utilizan el medio aplicativo intranet para socializar dichos resultados.

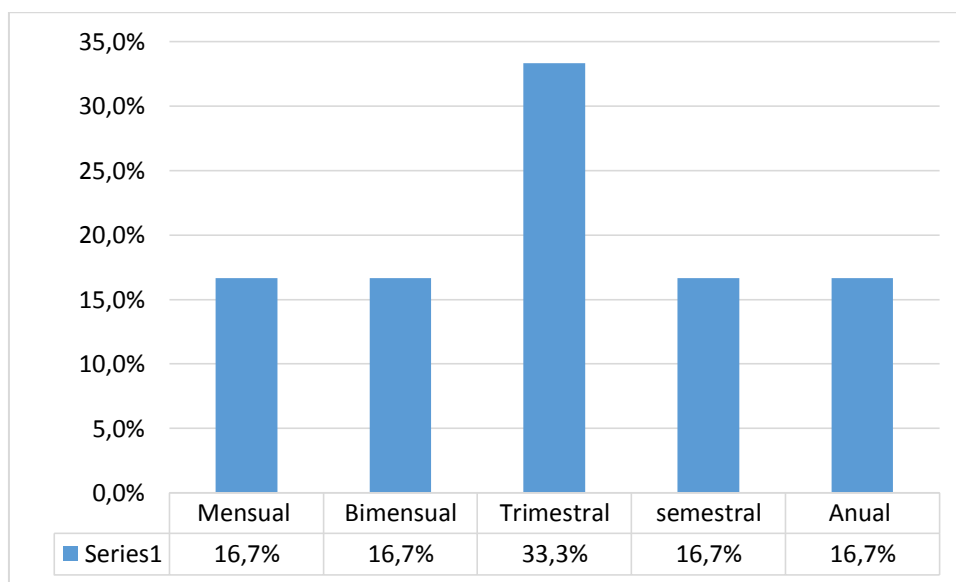


Figura 14. Periodo en que se realiza la evaluación de desempeño

Es importante expresar que la evaluación de desempeño juega un papel fundamental en las organizaciones, es la clave gerencial, que pretende valorar de manera objetiva el rendimiento de sus colaboradores ya que a través de ella se puede determinar cuál persona es competente para el cargo, además se toma como base de referencia para implementar políticas que mejoren su estructura y funcionamiento, estamos en cambios continuos en organización de dirección y

desarrollo del proceso de calidad donde marca la diferencia el control empresarial y métodos e indicadores que evalúen el desempeño del hombre, con los objetivos organizacionales. (saldaña, 2006)

Todas las IPS de Villavicencio supervisan el cumplimiento de horario de sus colaboradores, ya que la puntualidad es considerado un factor importante a la hora de evaluar puesto que identifica el compromiso y responsabilidad con la organización, así mismo en todas se valora el trabajo en equipo de sus colaboradores.

(Ver figura 15) el 50% de las IPS ofrecen a sus colaboradores algún reconocimiento, cuanto este se destaca, para motivar su acción y procurar que continúe con sentido de pertenencia, periódicamente en todas supervisa el cumplimiento de las tareas por parte de los colaboradores como un mecanismo de control y seguimiento de sus funciones, así mismo la mayoría obtienen una retroalimentación de sus funciones en el momento requerido esto afirma que gran parte de los colaboradores ascienden en la organización por el cumplimiento de sus funciones o por labor destacada. Según (Lopez, 2013) destaca:

Evaluar el desempeño de manera objetiva es una de las formas más eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc. También permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca de su trabajo.

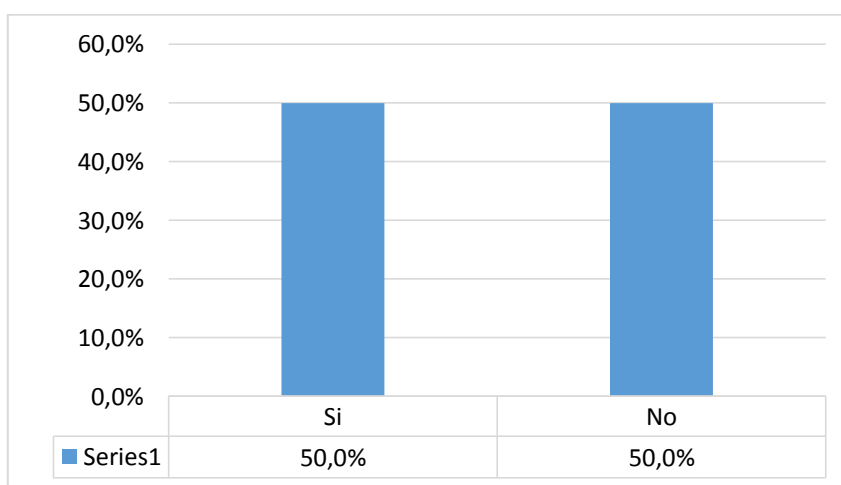


Figura 15. Reconocimiento por parte de la organización

Entre las actividades que realizan para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño se encuentran la encuesta, el colaborador se autoevalúa, la observación, los colaboradores se evalúan entre sí, el supervisor llena una lista de verificación, el supervisor solo toma anotaciones sobre las cosas positivas y negativas del evaluado, cuestionarios, los colaboradores evalúan al jefe. Siendo la actividad de la observación la más frecuente (ver Figura 16) seguido de la autoevaluación y cuando el supervisor llena una lista de verificación, con un porcentaje más bajo se encuentra la encuesta, y cuando los colaboradores se evalúan entre sí, las menos utilizadas son el cuestionario, cuando el colaborador evalúa al jefe y cuando el supervisor toma anotaciones positivas y negativas.

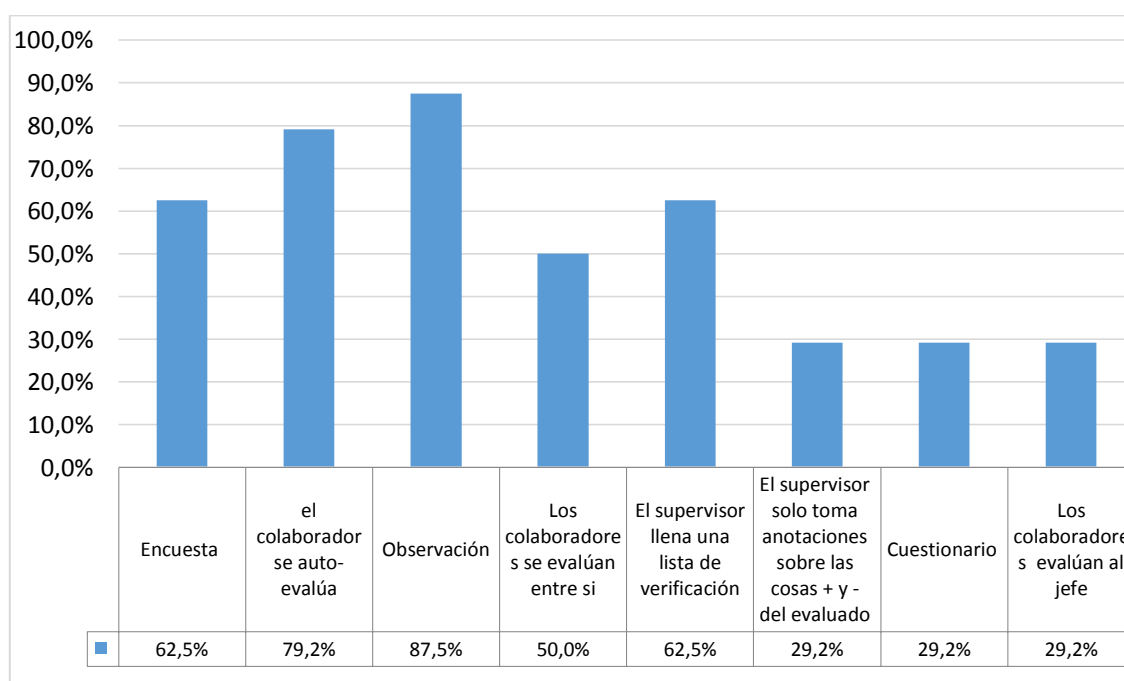


Figura 16. Actividades para realizar la evaluación de desempeño

Los beneficios de la evaluación de desempeño es que proporciona al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un colaborador, aporta la base para las recomendaciones salariales, otorga información para potenciales despidos, entre otros (Fernandez, 2010). Para desarrollar un eficaz programa de evaluación de desempeño, Primeramente se deben establecer normas de desempeño para definir y comunicar con claridad al colaborador con que se va a valorar todo su trabajo. Al momento de dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño se debe ser específico y claro, evitando las ambigüedades, no



incluir intereses personales, describir y reiterar que se evalúa para mejorar. También es vital cumplir con los requerimientos legales y decidir quiénes deben evaluar, sin olvidar un plan de capacitación, para disminuir los errores que pueden surgir en estos procesos.

### **6.1.5 Salarios**

Con el fin de establecer las condiciones de contratación de personal en las IPS que formaron parte de la investigación, se establecieron preguntas enfocadas al nivel mínimo de formación exigido para acceder a la organización, la gestión de la organización para obtener el personal requerido, los meses mínimos de experiencia necesaria para acceder al cargo, la aplicación de periodos de prueba y finalmente los tipos de contratación más empleados. Se debe tener en cuenta además que para mayor comprensión del tipo de personal de las IPS, se dividió este en dos grandes grupos, personal administrativo (directivo o estratégico, administrativo o táctico y operativo) y personal asistencial (técnico, profesional y especialista).

La división se realizó teniendo en cuenta que las IPS manejan dos tipos de personal, aquel que se encuentra dedicado a las tareas administrativas de las Instituciones y que por tanto cuenta con la tarea de planear, organizar, dirigir y controlar el rumbo de la IPS y el personal asistencial, que como su nombre lo indica, son aquellas personas que mantienen un continuo contacto con la función principal de las IPS, que es prestar el servicio de salud a la sociedad, en este grupo encontramos el personal de salud, tales como médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería.

El personal administrativo a que se hace referencia, debe su división a los tres niveles de gestión que se considera poseen las organizaciones, nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, en este sentido, el nivel directivo se refiere al nivel estratégico, donde las decisiones y las acciones tienen un impacto a largo plazo en la organización con el fin de alcanzar objetivos corporativos, según (mauricio, 2001), “estas personas tienen relación directa con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el entorno”.

El nivel táctico, que para esta investigación se denominó administrativo, es aquel personal que involucra el ámbito interno de la organización, enmarca las funciones y la coordinación de éstas, los objetivos se trazan en el ámbito de áreas o departamentos en función de los objetivos

estratégico, como ejemplo de esta área son los jefes de departamento, coordinadores, es decir personas que cuentan con personal operativo a cargo, pero que enmarcan sus objetivos en el nivel estratégico, es decir en los objetivos corporativos. “En el nivel operativo, se incluyen los equipos de trabajo y aquellos individuos que cumplen la función de ejecutar, en este grupo se encuentra la gestión de producción, gestión de distribución, gestión de servicio, es decir, se llevan a cabo los objetivos operacionales”. (mauricio, 2001)

En cuanto al personal asistencial, los niveles técnicos, profesional y especialista, hace referencia a los tipos de personal de salud que se puede encontrar en las IPS, tales como auxiliares de enfermería (nivel técnico), jefes de enfermería, médicos (nivel profesional) y especialistas en diferentes áreas de la medicina, como cardiólogos, oncólogos, pediatras médicos internos, ginecólogos, entre otros. Una vez aclarado los tipos de personal, se tiene como elemento de inicio en el tema de contratación que el 67% de las IPS gestionan la contratación directamente con el trabajador, tan solo el 17% lo hace a través de un tercero ( Ver Figura 17), es decir que las IPS tienen preferencia por llevar a cabo los procesos de contratación por parte propia y no mediante herramientas externas a la IPS, en este sentido se reconoce la importancia del papel que juega el área de gestión humana en cada una de las Instituciones, al ser estas las que llevan a cabo el proceso de contratar al personal idóneo.

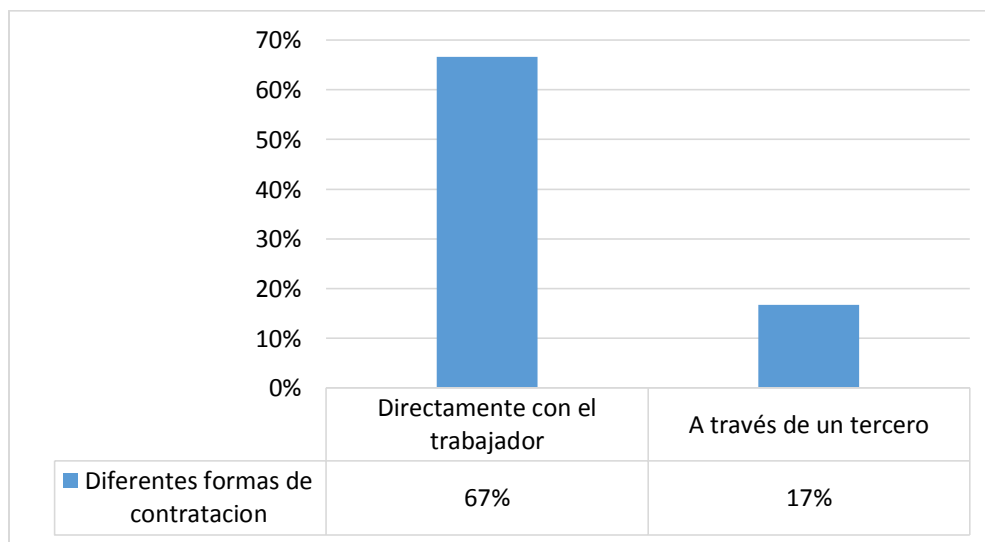


Figura 17. Formas De contratación IPS.

Para el nivel de formación requerida en las IPS en el personal administrativo deben tener mínimo nivel técnico y secundaria, ya para el personal Asistencial debe tener como requisito el nivel técnico por las actividades a desempeñar son de mayor responsabilidad; ahora bien (Ver Figura 18), nos muestra que en nivel Directivo se requiere mayor tiempo de experiencia laboral con un promedio de 14.5 meses debido a que sus funciones se encuentran en el área estratégica de la organización igual sucede con el especialista con 15 meses de experiencia, debido por su campo laboral que se desempeña requiere de mayor conocimiento empírico aparte de su formación profesional, el administrativo y profesional entre 10 y 11 meses, el mínimo tiempo de experiencia requerido es del cargo operativo que es de 5 meses.

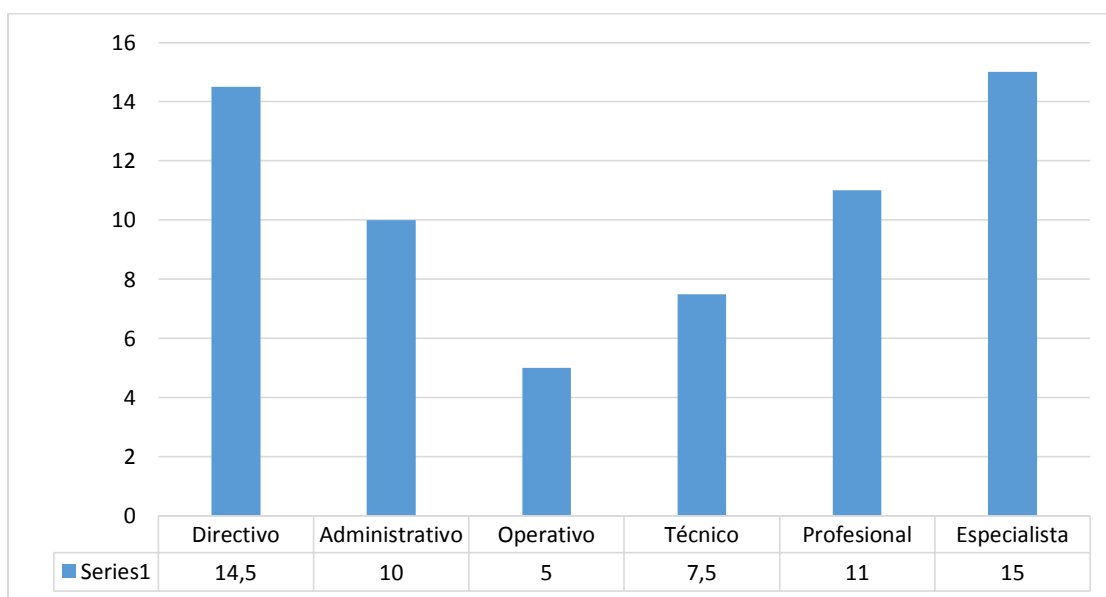


Figura 18. Promedio de meses de experiencia laboral según su cargo

En el proceso de selección se estudia su nivel de estudios su experiencia relacionada para ser contratado por la institución. El tipo de contrato que manejan la mayoría de IPS en todos los cargos es un contrato a término indefinido según la norma este tipo de contrato “es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal como lo especifica (Codigo sustantivo del trabajo, 1950 Art 46), la mayoría de empleados les gusta este tipo de contrato ya que le da estabilidad, Las

indemnizaciones por finalización del contrato son superiores, El trabajador puede esforzarse un poco más a fin de lograr las prórrogas de su contrato. La relación laboral puede terminar a la expiración del plazo, sin el pago de indemnización alguna. El trabajador es evaluado y a partir del resultado la empresa toma una decisión con fundamento para la expiración anticipada del contrato; mientras los especialistas son contratados por OPS este tipo de contrato por prestación de servicios es muy diferente al contrato laboral, ya sea a término fijo o a término indefinido. Para empezar, el contrato de prestación de servicios está regulado por los códigos Civil o de Comercio, según sea la actividad, mientras que el contrato laboral está regulado por el Código Sustantivo del Trabajo; cuando la IPS contrata a un trabajador debe pagar por sus servicios mucho más que el sueldo que le consigna mes a mes ya que debe cubrir cargas prestacionales, parafiscales y aportes a seguridad social.

En el caso de presentarse contratos laborales a término fijo, (Ver Figura 19) que el 67% de las IPS afirmo que el contrato tiene generalmente una duración menor de 6 meses lo que podía significar que se emplea para suplir actividades temporales en la institución, el 17% respondió que tiene una duración <6 y hasta 12 meses, en estos casos no debe olvidarse, según (Codigo sustantivo del trabajo, 1950, Art. 5) “que al ser inferior a un año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año”, el 17% restante afirmo que la duración es superior a los 12 meses, por lo que su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente como indica el Código Sustantivo del Trabajo.

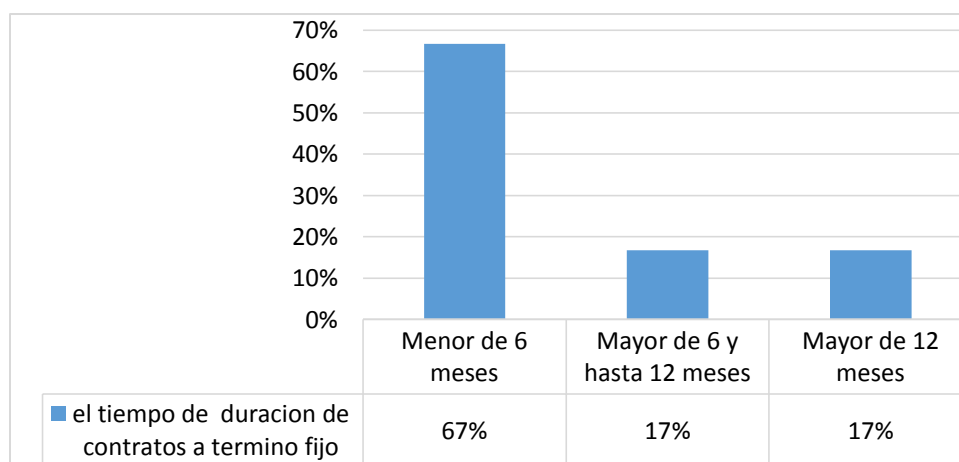


Figura 19.El tiempo de duración de contratos

Finalmente aplican la mayor parte de las IPS, aplican el periodo de prueba según (Codigo sustantivo del trabajo, 1950, Art. 76) se define como “la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo” con ello ellos evalúan si el personal contratado es apto o no para el cargo a desempeñar; pero según la norma este “El período de prueba no puede exceder dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato”. (Ley 50 , 1990 Art. 78).

Por lo que al aplicarlo la totalidad de las IPS encuestadas, nos indica que es fundamental para estas poseer un excelente personal, debido a que una gran parte del personal existente es asistencial y por tanto sus conocimientos y manejo de los pacientes es vital para el correcto funcionamiento de las IPS.

Con el objetivo de conocer los aspectos salariales, se tuvieron en cuenta los rangos salariales en cada uno de los niveles, los criterios que determinan los salarios a pagar, la periodicidad en la que reciben el pago de sus salarios y la puntualidad de sus pagos. En cuanto a los rangos salariales, al igual que el nivel mínimo de experiencia, aumenta a medida que se adquieren mayores responsabilidades, teniendo en cuenta los rangos salariales de cada nivel de personal se analiza estos porcentajes en términos de dinero, basados en el salario mínimo legal vigente para el año 2015 en Colombia, es decir COP \$644.350 equivalentes a USD \$219,95 según el promedio del mes de Octubre de 2015 de la Tasa de cambio representativa del mercado TRM del dólar.

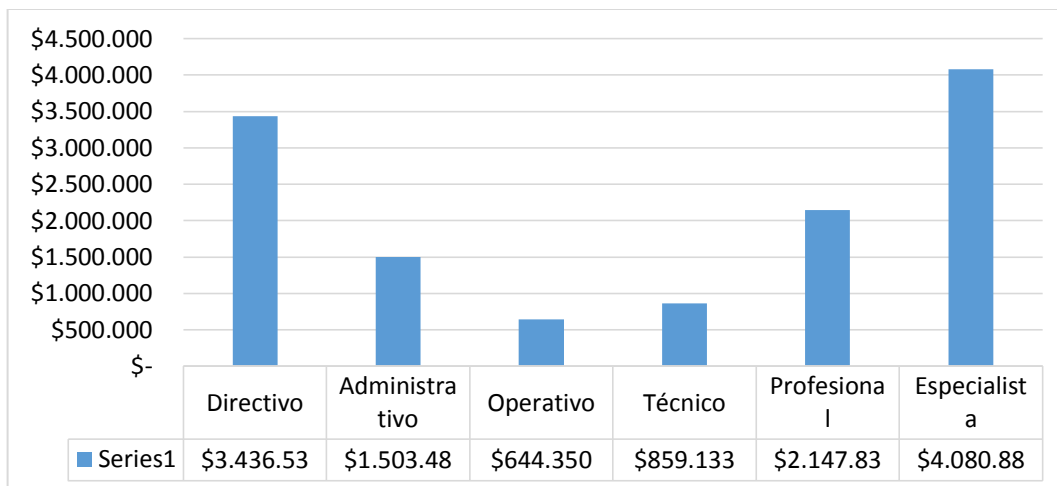


Figura 20. Promedio de salarios para el 2015.

Podemos analizar según, (Ver Figura 20) que el promedio de salarios en las IPS encuestadas el que mayor gana son los cargos directivos es de \$3.436.533 y los especialistas esta alrededor de \$4.080.883 aproximadamente; de ahí le sigue los cargos profesional con un sueldo de \$2.147.833 y el administrativo de \$1.503.483; mientras el cargo técnico gana \$ 859.133 y los operativos es de \$644.350 concluyendo que los salarios varían según el cargo y el nivel de responsabilidad que le corresponde cada trabajador.

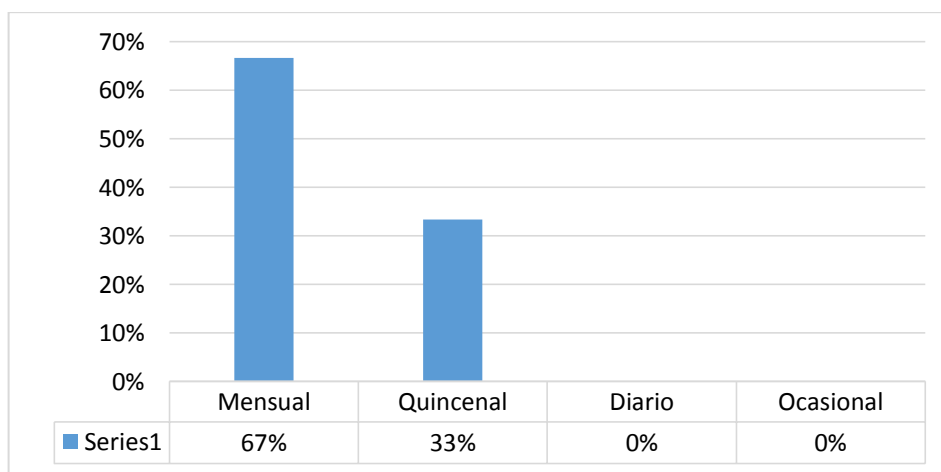


Figura 21. Periodicidad que pagan los salarios.

Mientras la periodicidad, (Ver Figura 21) el promedio de pagos que realizan de los salarios es mensual y algunos se realizan quincenales, con respecto a su puntualidad en los pagos solo una parte paga puntual y otros lo realizan 15 días después y 20 días después, lo que demuestra

que hay desorden en su oportunidad de los pagos, que puede ser un factor que influye en la baja operatividad del empleado y bajo rendimiento en sus procesos

En cuanto a la descripción de aumentos salariales para las IPS encuestadas se dio con información recolectada en cuanto a los factores que determinan un aumento salarial, el porcentaje en el que generalmente se da el aumento salarial, la manera en que se notifica, su frecuencia y si se dan de manera individual, general o por áreas, iniciando con los factores que determinan los aumentos en las IPS, (Ver Figura 22) el 53% lo determinan el aumento del salario mínimo y el otro 59% por decisión de la organización de las IPS encuestadas, el 47% lo hacen por competencias y una pequeña parte lo hace por méritos, experiencia del trabajador, el IPC y rentabilidad que pueda ofrecer la empresa.

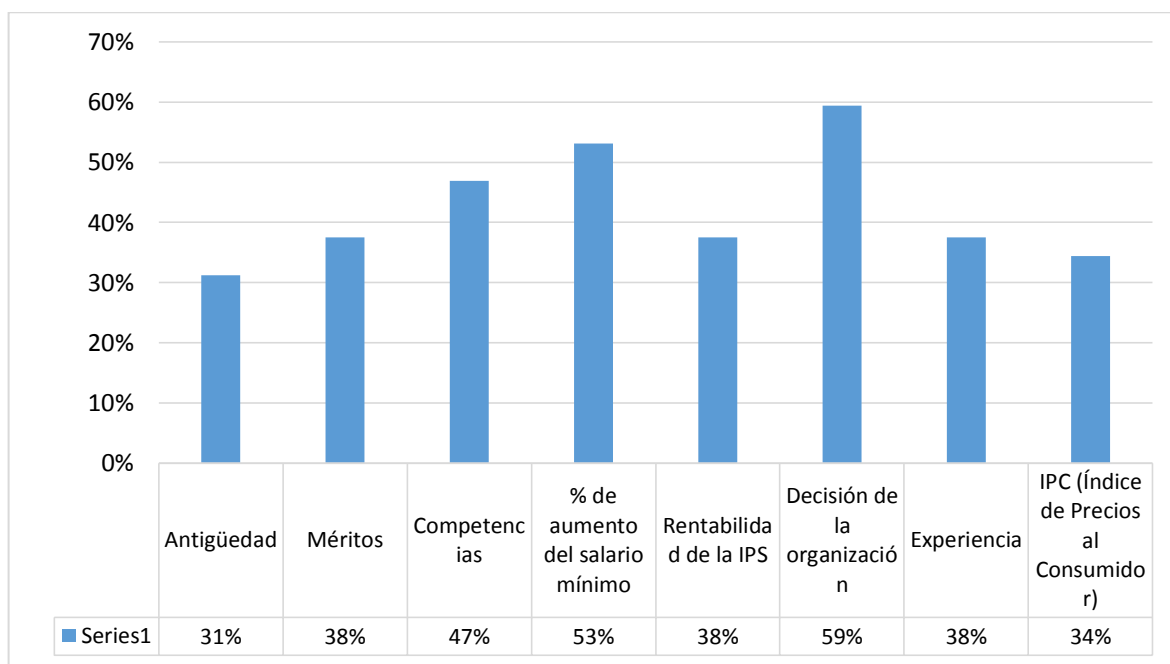


Figura 22. Factores que determinan aumentos de salarios.

El porcentaje que estas aumentan generalmente se da en las IPS entre 1% y 3%, en los administrativo, operativo, técnico, profesional y especialista entre 8% y 12%, para el personal directivo, otra parte de las IPS les brinda un aumento salarial entre el 4% y 7%, teniendo en cuenta los rangos salariales de cada nivel de personal se analiza estos porcentajes en términos de dinero, basados en el salario mínimo legal vigente para el año 2015.

La mayoría de las IPS notifican estos aumentos por escrito y solo una pequeña parte no lo realiza, En cuanto a la frecuencia, los aumentos se dan generalmente entre 6 y 12 meses y en menor medida, entre 12 y hasta 18 meses o mayor de 18 meses, esto se debe a que el porcentaje de aumento del salario mínimo es la principal causa para que se apliquen los aumentos salariales en las IPS, lo cual sucede al inicio de cada año, sin embargo se recuerda el hecho de que este no se considera aumento sino reajuste salarial. Los aumentos se aplican de manera individual, para el 50% de las IPS y general para el 50% restante, por lo que según la IPS que corresponda, los aumentos por termino de méritos, competencia, antigüedad, experiencia, se aplican de manera individual o por grupos de trabajo.

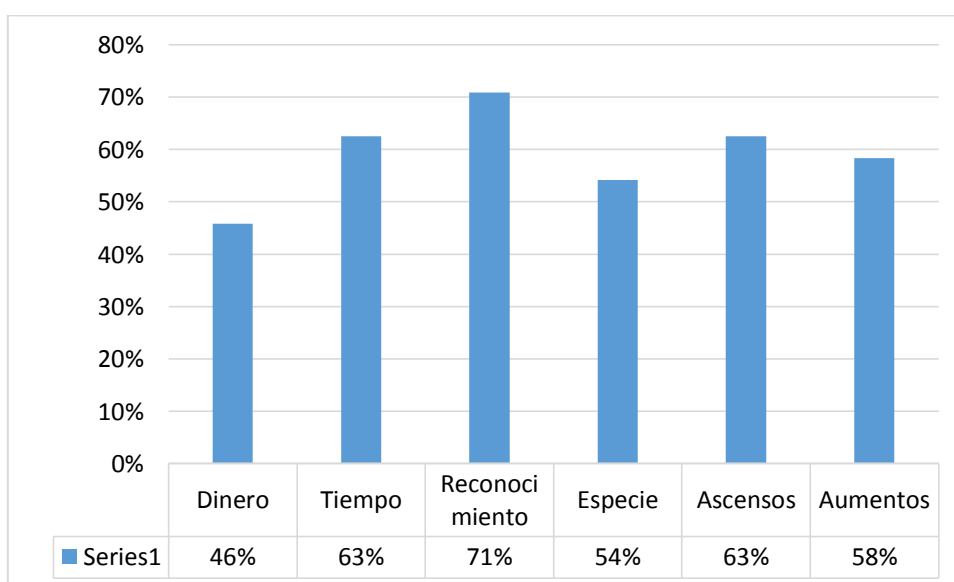


Figura 23. Frecuencia implementa los incentivos.

De las IPS encuestadas la mayoría implementan incentivos por reconocimiento del empleado con un promedio de 71%, otras IPS dan incentivos con tiempo para que dediquen a sus familias u otorgan incentivos con ascensos para ayudar con su crecimiento profesional con un promedio de 63%, (Ver Figura 23) una pequeña parte de los incentivos los otorgan con especie y aumentos. Con respecto a su periodicidad la mayoría lo realizan semestral y algunas anualmente con un promedio de 57%; solo el 33% realizan los incentivos mensual y trimestral. Lo que se concluye que la mayoría prefiere realizar los incentivos semestral y anualmente, por la capacidad de organización que tiene cada una.



### 6.1.6 Planes y beneficios sociales

Todo colombiano y en especial todo trabajador, tiene derecho a que se le garantice la seguridad social integral, entendida esta como la cobertura en salud y los riesgos de invalidez, vejes y muerte, al igual que la cobertura en caso de accidentes de trabajo. “Aunque la constitución nacional establece que el estado debe garantizar la seguridad social de los ciudadanos, quienes realmente la deben garantizar son los empleadores que vinculan trabajadores mediante contrato de trabajo, puesto que deben afiliar al trabajador a las distintas entidades que administran la seguridad social.” (Carlos, 2015) . El marco legal general de la seguridad social, define a esta de la siguiente forma:

“La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.” (ley 100, 1993)

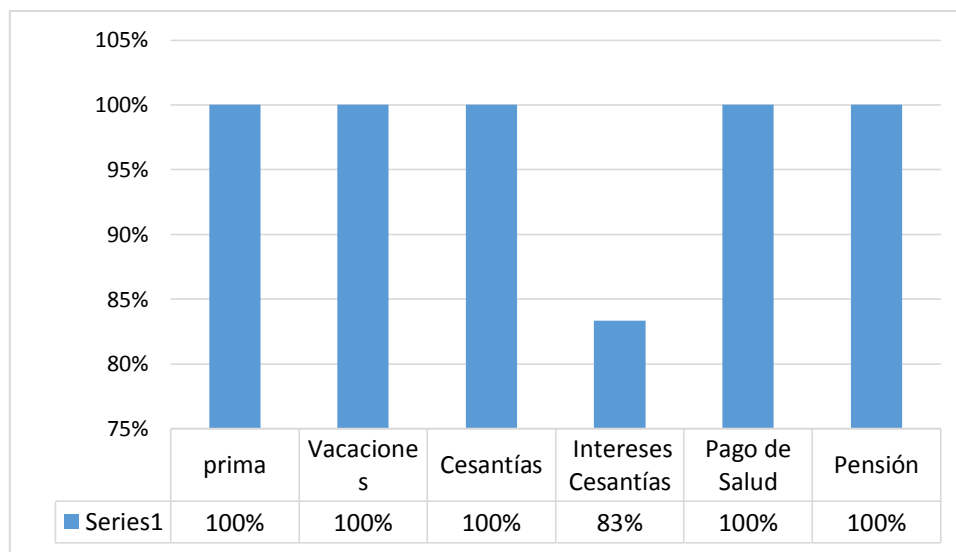


Figura 24. Beneficios sociales legales otorgados por las IPS

La IPS como instituciones constituidas se ven en la obligación de proteger y generar bienestar a sus empleados cumpliendo lo que la ley otorga, ingresarlo a un sistema de protección como es salud, pensión y ofrecerle como pago mínimo de prima, vacaciones cesantías e interés

de cesantías, como nos muestra en la (Ver Figura 24) la mayoría de estas instituciones cumplen con los requisitos establecidos por la ley y protección del trabajador al pago de estos beneficios sociales; pero solo el 83% paga interés sobre las cesantías.

Al encontrar que las IPS en su mayoría cumplen con el pago de los beneficios se hizo indispensable conocer si estos se pagan dentro de los tiempos establecidos para cada uno de ellos. Respecto a la prima legal, que es valor de una quincena y debe ser pagada la primera mitad el último día de junio y la segunda mitad los primeros veinte días de diciembre; la mayoría de estas IPS cumplen con el pago en las fechas señaladas solo una pequeña parte realizan su pago con más de 6 meses o 1 mes de retraso, (Ver Figura 25).

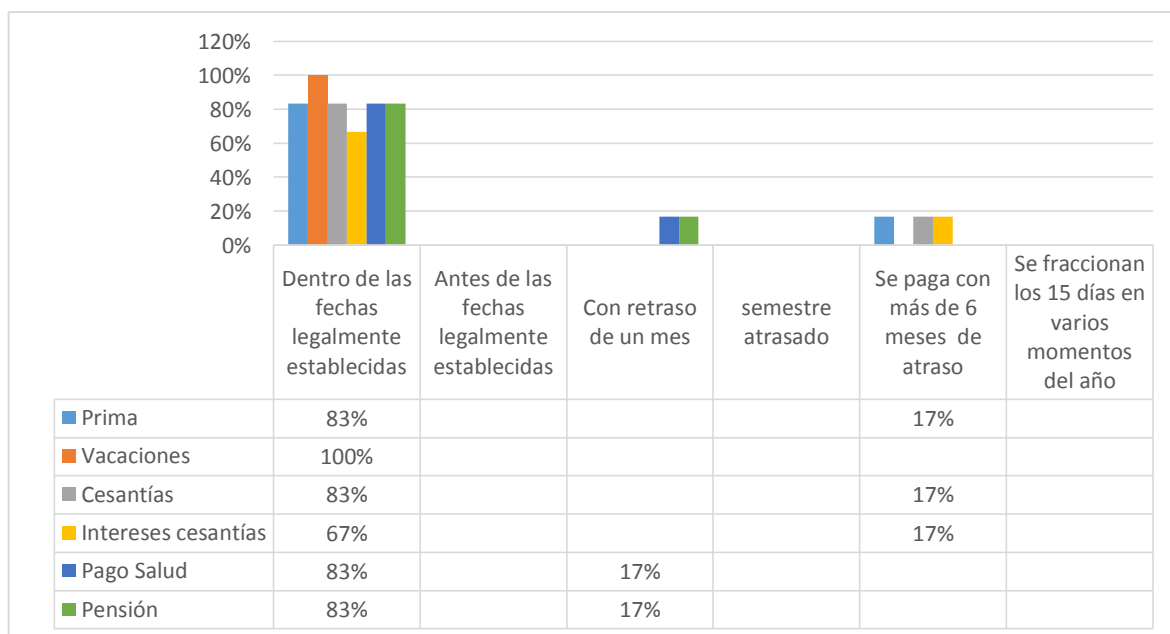


Figura 25. Pagos de los beneficios sociales.

Por otro lado con respecto al pago de vacaciones según la norma:

“La Constitución Nacional garantiza la provisión de vacaciones anuales. De acuerdo con la Ley de contrato de trabajo, los trabajadores tienen derecho a vacaciones anuales tras el cierre de al menos la mitad de los días de trabajo en un año, es decir, por lo menos 6 meses. Si un trabajador ha trabajado menos de 6 meses en un año calendario, él/ella tiene derecho a un día de vacaciones anuales por cada veinte (20) días de trabajo. La duración de las vacaciones anuales para los trabajadores recién ingresados es por lo menos 15 días, para los demás la duración de las

vacaciones anuales depende de la duración del servicio / la antigüedad del empleado” (codigo sustantivo de trabajo, 1950, Art. 187,188,189).

Siguiendo la norma las IPS si están cumpliendo con estas condiciones, ya que para ellos es importante respetar las fechas de descanso como resultado cuando vuelvan a laborar lleguen con la mejor disposición desempeñar sus labores cotidianas. Con respecto al pago de las cesantías para la mayoría de las IPS es importante cumplir con las fechas de los pagos según la norma establece que: “El empleador debe pagar a sus empleados intereses sobre las cesantías que tenga acumuladas a 31 de diciembre, a una tasa del 12% anual; Los intereses se deben pagar a más tardar al 31 de enero, y se pagan directamente al empleado, esto es, que a diferencia de las cesantías que se deben consignar en un fondo, en el caso de los intereses sobre cesantías se deben pagar al empleado”. (ley 52, 1976), con estas condiciones las IPS están cumpliendo, como factor importante para el bienestar de los empleados. Por otra parte en el pago de la seguridad social solo una pequeña parte que no cumplen con las fechas establecidas para realizar estos aportes, esto trae como consecuencia que la misma entidad de salud les niegue el servicio ya que los pagos no se realizan puntualmente como lo dice la norma (Decreto 1636, 2006) “por el cual se reglamenta la forma y oportunidad para efectuar los giros de aportes patronales del Sistema General de Participaciones para Salud en desarrollo de lo establecido en el artículo 53 de la Ley 715 de 2001”.

Aparte de asumir lo beneficios sociales solo el 17% de las Clínicas les ofrecen a los empleados otras coberturas extralegales como son el acceso a un seguro de vida, auxilio a cobertura de lentes, auxilio educativo para su formación superior, el 33% auxilio de alimentación, recreación, el 67% realizan actividades deportivas para salir del estrés laboral, el 17% cuentan con áreas de descanso para los tiempos de receso acompañado con un ambiente musical de relajación.

El sector donde se enfoca los beneficios extralegales, abarca el 88% en la salud y el 50% se centraliza en la educación y recreación del empleado siendo para ellos más importante el crecimiento intelectual y el deporte que sería una forma de motivación; Solo una pequeña parte se direcciona a la familia, en lo económico y personal debe ser porque los beneficios prefieren darlos grupales, con qué propósito los implementan, generalmente estos tipos de coberturas

adicionales trata de darle mejor bienestar y seguridad del empleado, ayudando mejorar su calidad de vida en el trabajo y generando sentido de pertenencia, (Ver Figura 26) el 83% de las IPS encuestadas, por otra parte el 63% busca motivar el empleado de otra forma y premiar su desempeño, mientras el 58% nos comenta que ayuda a generar un buen clima organizacional y ayuda tener mejor cercanía con el trabajador.

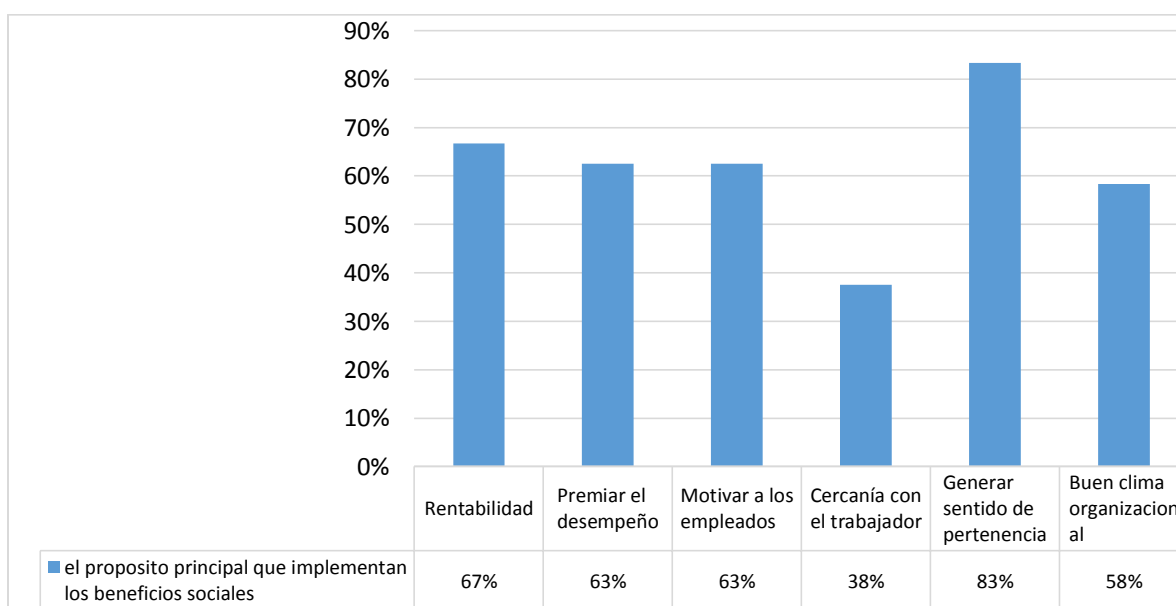


Figura 26. Propósito que implementan los beneficios sociales

Generalmente las IPS determinan esta decisión con el 71% de los encuestados por políticas establecidas de la empresa; otros lo determinan por iniciativa del jefe de recursos humanos con un 46% que es la persona que promueve los diferentes beneficios adicionales para mejorar la calidad del vida del empleado mientras una pequeña parte lo determina los colaboradores o realizan un estudio de necesidades y sugerencias.

Este tipo de beneficios sociales se socializa la mayor parte en las carteleras de bienestar humano cuando desean notificar alguna novedad o a veces lo comentan en las inducciones que realizan al momento de selección de personal.

Según un artículo del periódico la republica nos muestra que: (villa, 2015) “Lo que permite diferenciar cuando algo que entrega el empleador es mera liberalidad o se constituye como salario es la permanencia, cuando la entrega de este tipo de bonificación es constante, se

constituye como parte del salario, por el contrario si este pago es transitorio no se constituirá como tal”.

Esto quiere decir que para algunas de las IPS es parte del pago de su salario, otras como tal son coberturas adicionales que ofrecen a sus trabajadores para que su rendimiento y servicio sea el mejor, así mismo la mayoría socializa estas coberturas en las carteleras de bienestar social para que sea más formal y todos tengan la oportunidad de informarse que tipos de incentivos dan por productividad en cada mes o en el transcurso del año, mientras para algunas lo socializan en las inducciones al comienzo que se contrata el empleado, para tenga conocimiento de que dispone o que tipos de beneficios tienen al ser miembros de la institución, otras socializan la información en la intranet de la IPS o en reuniones que realicen al personal para retroalimentar información.

### 6.1.7 Seguridad y salud en el trabajo

El Viceministro de relaciones laborales e inspección, encargado de las funciones del Despacho del Ministro del Trabajo “expidió el pasado 31 de julio el (Decreto 1443, 2014), el cual dicta disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)” con este sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo, SG-SST, consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoria y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el trabajo; estipulado para todas las empresas tanto grandes como pequeñas, según esta norma queremos analizar cómo se encuentran las IPS encuestada de la ciudad de Villavicencio

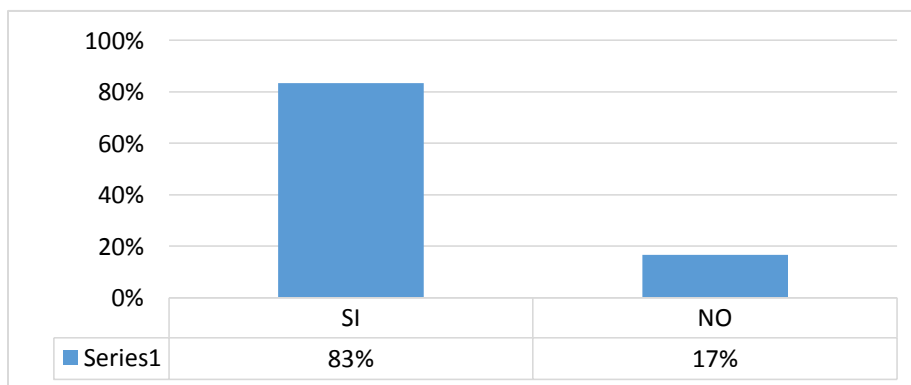


Figura 27. Implementación del Sistema de Seguridad y salud en el trabajo en las IPS.

Como podemos analizar el 83% de las IPS cuentan con un sistema de Seguridad en el trabajo, (Ver Figura 27) frente a un 17% que no ha empezado implementarlo, pero que se encuentra en el proceso; la idea es que para finalizar el año ya se encuentra en ejecución en el 100% de las IPS encuestadas; estos resultados nos muestra que realmente hay compromiso en el cumplimiento e implementación de la legislación Colombiana por medio del (Decreto 1443, 2014) derogado por el (Decreto 1072, 2015) que pretende salvaguardar la salud y la vida de los colaboradores dentro y fuera de sus organizaciones en el cumplimiento de sus funciones.

La mayor parte de las IPS están afiliadas a la administradora de riesgos con positiva, que es la encargada de cubrir todos los riesgos laborales de los empleados y adicional es “la encargada de capacitar el comité paritario o vigía de seguridad y salud en el trabajo, COPASST, o vigía en seguridad y salud en el trabajo en los aspectos relativos al SG-SST; por lo cual la ARL prestara asesoría y asistencia técnica a estas IPS y sus trabajadores”. (LEGIS, 2016).

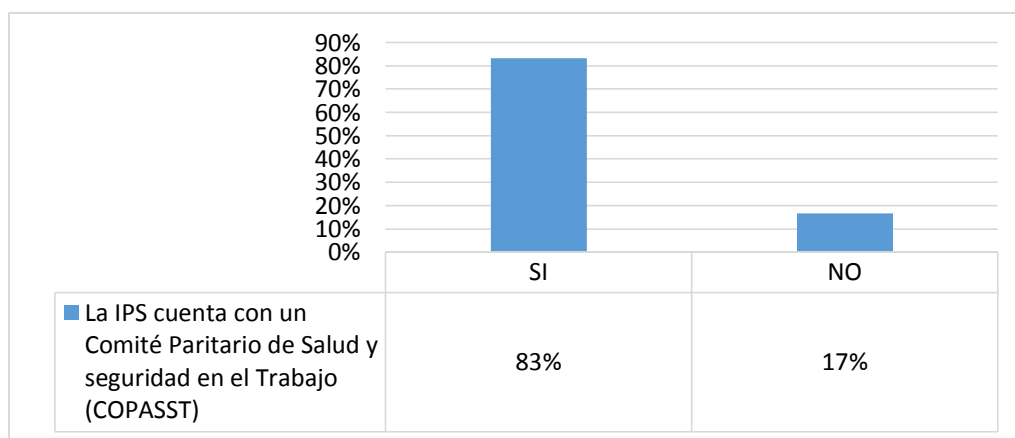


Figura 28. Implementación del Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo COPASST en las IPS

Podemos analizar que efectivamente concuerda con la información (Ver Figura 28) que las mayor parte de la IPS están implementando la norma de seguridad y salud en el trabajo con su respectivo comité COPASST que se encarga de proponer, participar, vigilar servir como organismo de intermediación entre empleador y empleado y analizar las causalidades de accidentes de trabajo, la totalidad eligen este COPASST por votación general; Este respectivo comité debe como mínimo reunirse una vez al mes en la empresa y en horas de trabajo y mantener un archivo de las actas de reunión; como resultado obtenido el total de las IPS cumplen con esta normatividad de reunirse una vez al mes , pero por otro lado las horas que están

destinando a cumplir los objetivos del COPASST no son las que deberían ser ya que se puede observar que una gran parte de las IPS están asignando 2 horas y solo el resto si cumple con las horas habituales de 4 horas semanales como lo establece el decreto; Se puede decir que gran porcentaje de las IPS aún no están dando la vital importancia de la implementación de este comité y esto se puede traducir en que no se garantice el correcto cumplimiento de los programas de seguridad y salud en las instituciones.

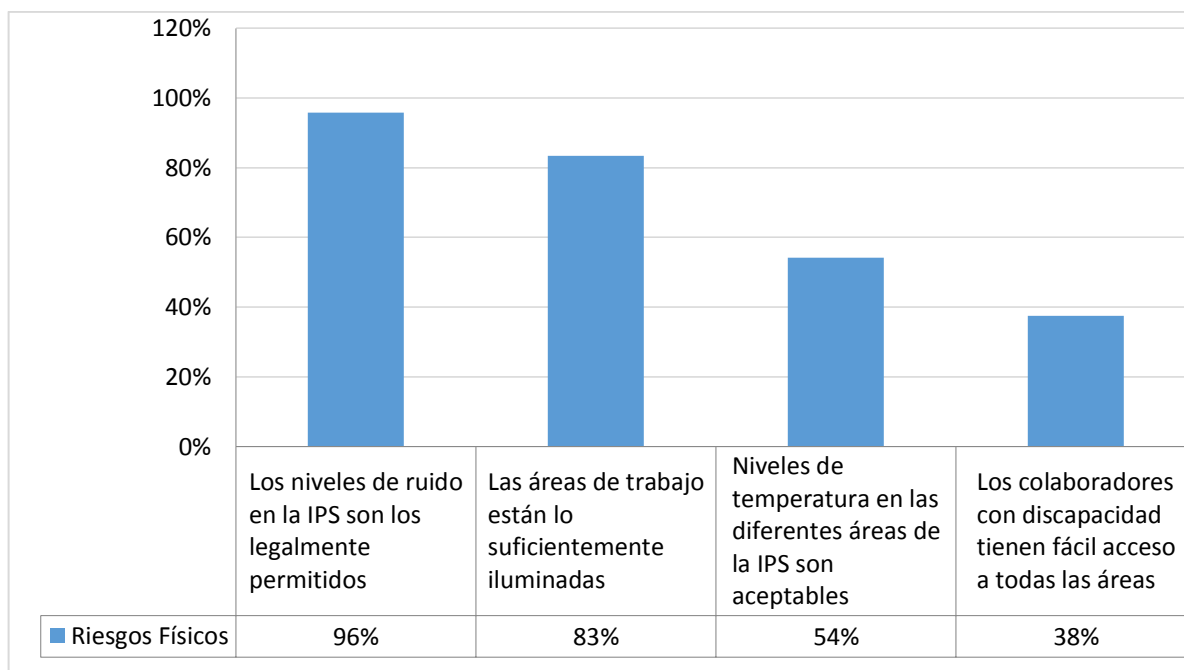


Figura 29. Nivel de Riesgo Físicos expuestos los empleados

En todas las Empresas existen unos niveles de riesgos Físicos que se encuentran expuestos los empleados (Ver Figura 29), la mayor parte de estas IPS existen el nivel de ruido permitido, aparte que las aéreas se encuentran en nivel de iluminación adecuado, una parte del nivel de temperatura es aceptable; pero el acceso de sus colaboradores con discapacidad son muy pocas los que tienen acceso a todas las áreas.

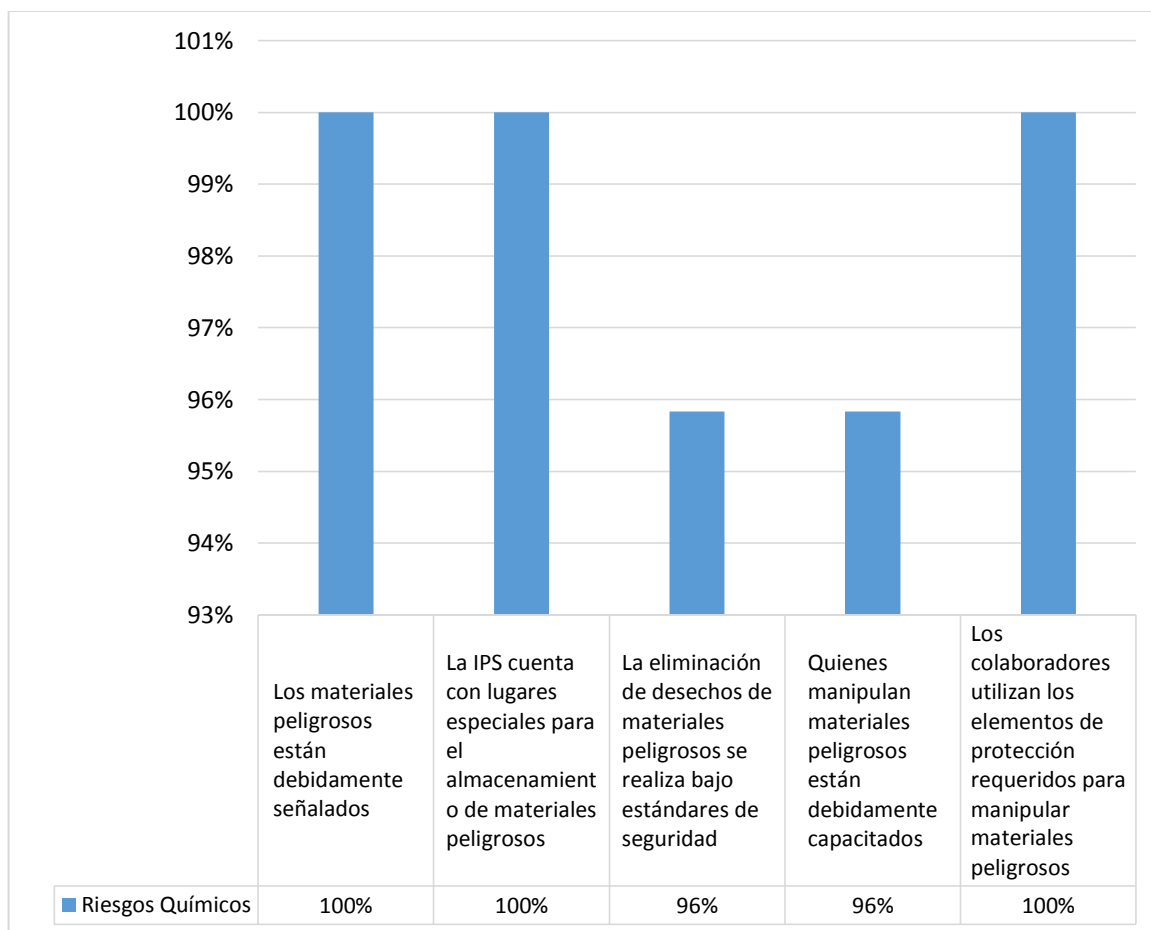


Figura 30. Nivel de Riesgo Químicos expuestos los empleados

En cuanto a los Riesgos Químicos las IPS tienen conciencia en identificar y señalar los materiales peligrosos ubicándolos en lugares estratégicos para disminuir el riesgo, (Ver Figura 30) nos muestra que cuentan con estándares de seguridad para la eliminación de desechos y el personal es debidamente capacitado para la manipulación de estos materiales altamente peligrosos utilizando sus implementos de protección suministrados por las IPS.



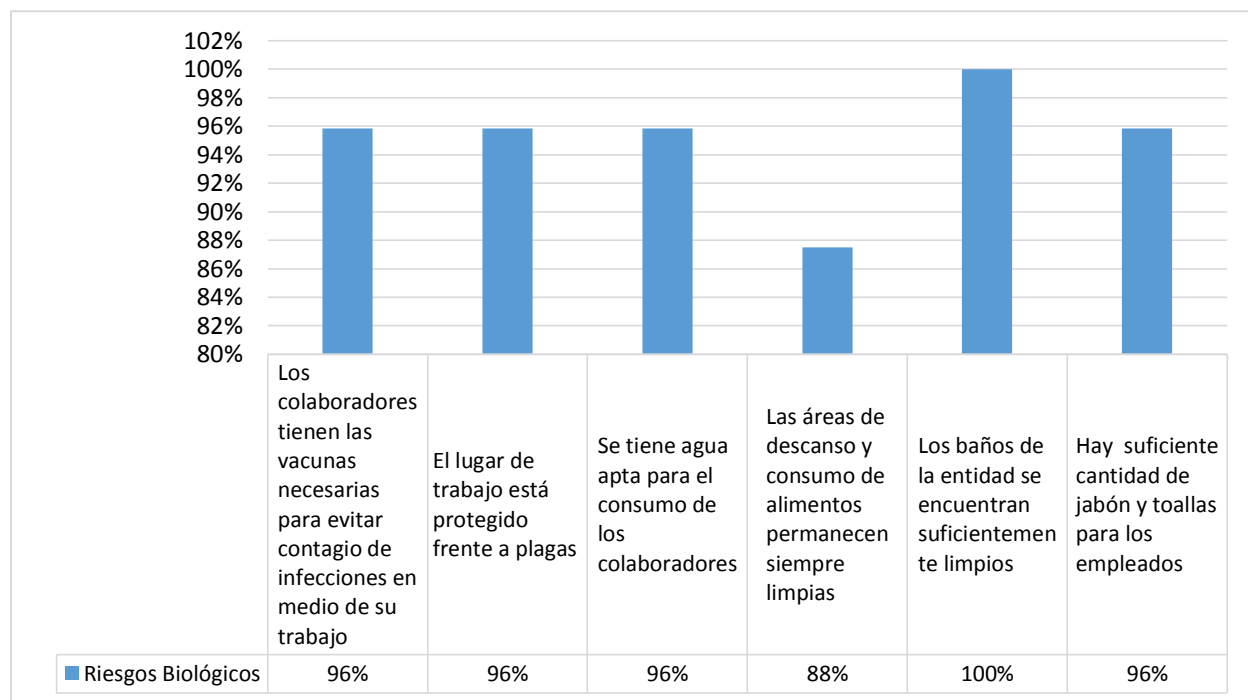


Figura 31. Nivel de Riesgo Biológico expuestos los empleados

Las IPS cuentan con las medidas necesarias para mantener a sus empleados con las normas de seguridad frente a Riesgos Biológicos (Ver Figura 31) nos muestra que la mayoría presta el servicio de vacunación, los baños se encuentran aseados con implementos de limpieza de uso personal como: papel higiénico, jabón; además en sus instalaciones de descanso o trabajo los mantienen limpios y libre de plagas.

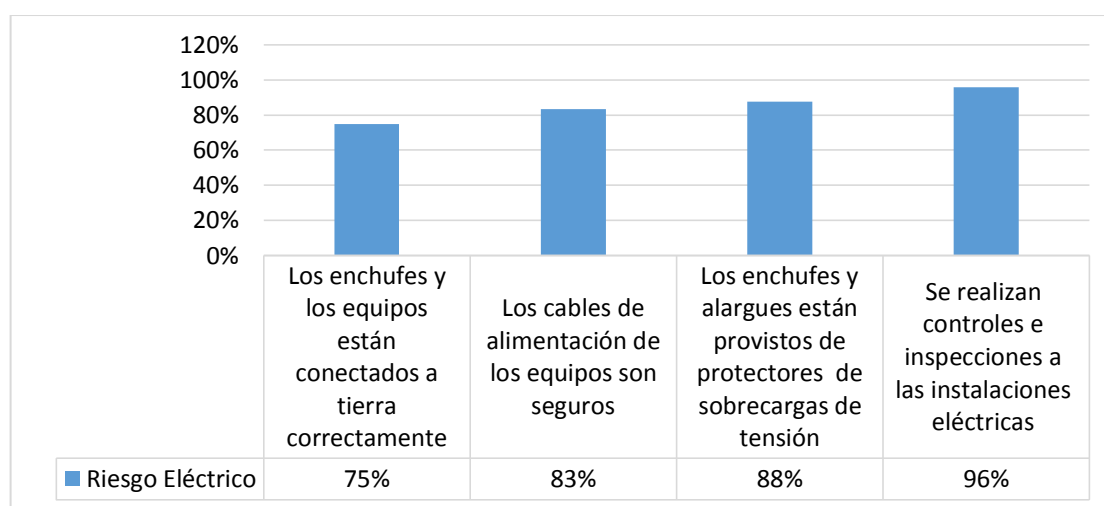


Figura 32. Nivel de Riesgo Eléctrico expuestos los empleados.

Frente a los riesgo Electrónicos (Ver Figura 32) las IPS cuentan con un sistema de seguridad adecuado que reduce los niveles de siniestralidad de los empleados, con sistema eléctrico polo a tierra, sus respectivos cables se encuentran protegidos y no expuestos a cortos o rodeadores, se mantienen realizando controles a las instalaciones eléctricas para evitar riesgos a futuro.

Un estudio realizado en Chile nos muestra que “Si bien el número total de accidentes eléctricos es muy acotado, estos representan un potencial alto de gravedad. Se debe gestionar como parte de un protocolo de control de riesgos fatales: los peligros eléctricos requieren de un conocimiento más técnico y con un enfoque preventivo aún mayor.” (Chacón, 2005), con esto nos demuestra que las IPS deben contar con capacitaciones o con programas de prevención para disminuir los riesgos, utilizando de manera óptima los equipos eléctricos.

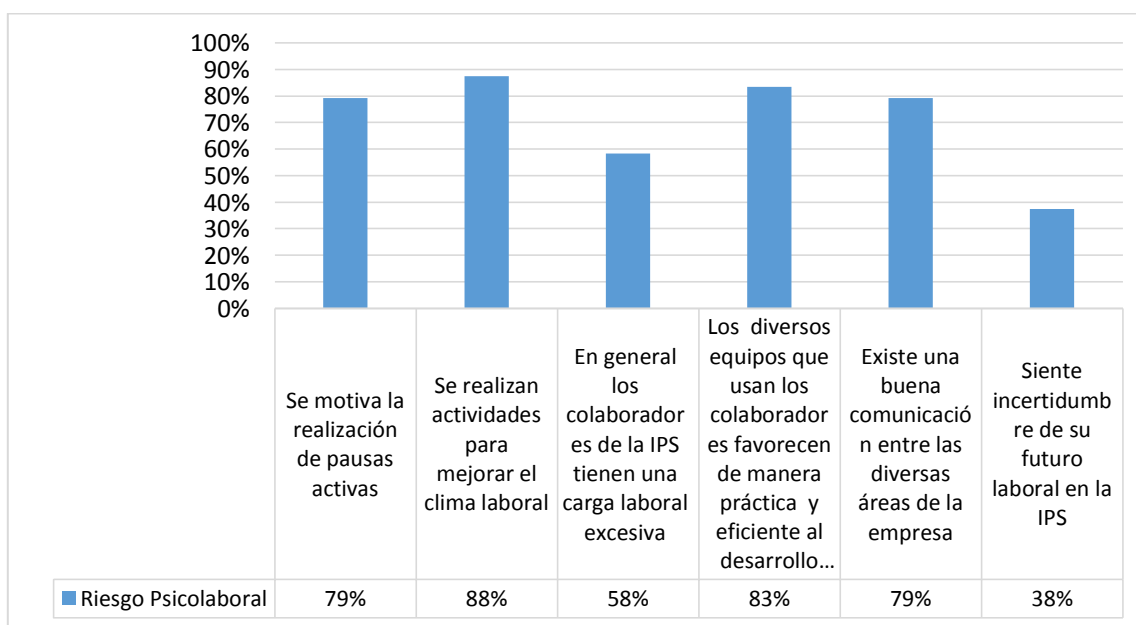


Figura 33. Nivel de Riesgo psicolaboral expuestos los empleados.

Según el estudio realizado (Ver Figura 33) las IPS encuestadas nos da como resultado que realizan actividades para mejorar el clima laboral, la mayoría motivan los empleados con pausas activas, solo la mitad manejan excesiva carga laboral; sus equipos de trabajo son aptos para el cumplimiento de sus tareas, tanto el empleado como el empleador existe muy buena

comunicación además son pocas las personas que sienten incertidumbre de su futuro laboral en su trabajo.

Según el artículo de calidad de vida “El trabajador es un ser psicosocial que vive las 24 horas del día intercambiando con el medio ambiente, trabaja 8 horas y comparte aproximadamente 16 horas con su familia, por ello debe verse en forma integral en la familia, la organización y como un elemento muy importante del medio ambiente” (Dr. Julio C. Guerrero Pupo, 2006).

## **6.2 Modelo de medición de impactos del área de Gestión Humana de Cesar Nieto Licht**

### **6.2.1 Descripción y análisis de cargos**

Debería ser un principio básico que las IPS contemplar ser certificadas en ISO 9001 la cual está orientada a establecer procesos de mejora continua enfocados en el cliente, liderazgo, participación del personal, toma de decisiones, entre otros; principalmente para un funcionamiento con calidad según lo establece la Superintendencia Nacional de Salud, al comparar los resultados de la investigación solo el 50% de las IPS se encuentra certificado, considera que la infraestructura (edificación, equipos médicos, etc.) con que cuenta actualmente la empresa es adecuada para su funcionamiento el 100% está completa y totalmente de acuerdo, esto evidencia que las IPS poseen una estructura física acorde a lo que el ministerio de salud y protección social establecen.

dentro de los procesos de gestión humana promueve los principios y valores institucionales que se apliquen en la empresa el 50% está completa y totalmente de acuerdo y el 50% restante esta parcial y totalmente en desacuerdo, es decir solo la mitad promueve los principios y valores institucionales, gestión humana apoya y difunde la visión estratégica de la empresa el 83,3% está completa y totalmente de acuerdo, y el 16,7% esta parcial y totalmente de acuerdo, gestión humana divulga y explica las necesidades de cambio organizacional el 83,3% está completa y totalmente de acuerdo, y el 16,7% está en desacuerdo, gestión humana apoya e impulsa a los jefes para que informen los cambios y objetivos de la empresa el 83,3% está completa y totalmente de acuerdo, y el 16,7% está en desacuerdo. Debido a que las

organizaciones se encuentran inmersas en entornos cambiantes a causa de la globalización y la tecnificación, hoy en día el cliente es tomado como fuente importante en el desarrollo y progreso de las organizaciones. Así el cliente externo contribuye con información referente a la satisfacción obtenida a través de los productos o servicios brindados, información que ayuda a los jefes a tomar decisiones de mejoramiento o continuidad en su actividad. Por otra parte, el cliente interno es aquel que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima, entre otros aspectos durante su labor en la organización, gestión humana incluye la voz del cliente interno y/o externo en el rediseño de sus procesos en un 66,7%.

El responsable de gestión humano reporta directamente al presidente o gente general, el 100% está completa y totalmente de acuerdo, la organización reconoce a gestión humana como experto en procesos humanos el 100% está completa y totalmente de acuerdo, se puede argumentar que esta percepción se debe a la generación de valor agregado e importantes aportes de esta área a las empresas en la medida que intervienen en la dirección de las personas y por ende en los recursos que estas aportan a las instituciones y logran desarrollar capacidades organizacionales que son fuente de ventaja competitiva.

Todas las áreas tienen impresos los perfiles de los cargos que le corresponden el 50% está completa y totalmente de acuerdo y el 50% restante está en desacuerdo, la empresa cuenta con la documentaciones cada uno de los perfiles de cargos el 100% está completa y totalmente de acuerdo las descripciones de cargos incluyen las competencias técnicas (funcionales) y genéricas (comportamentales) el 100% está completa y totalmente de acuerdo, las descripciones de los puestos de trabajo están centralizadas en algún área o sistema tecnológico el 83,3% está completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% está en desacuerdo.

Los empleados saben cuáles son las funciones que deben desempeñar dentro de la organización el 83,3% está completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% está en desacuerdo, los empleados saben a quién le deben reportar los resultados de las actividades que realizan el 100% respondió completa y totalmente de acuerdo, esto afirma que debe ser un trabajo en equipo, con excelente comunicación fluida y en doble vía, que aporten a la toma de decisiones. Los empleados tienen claro la posición que ocupan dentro de la organización el 100% está completa y totalmente de acuerdo así mismo, el 100% tiene pleno conocimiento de los puestos que ocupan

### 6.2.2 Reclutamiento y selección

El marco conceptual del proceso de selección se basa principalmente en como el área gestiona el reclutamiento, como se valora al candidato y en cómo finalmente se toma la decisión de que candidato debe ingresar a la organización. Este proyecto se enfocó por saber si intervenía el cliente interno de gestión humana, si utilizan pruebas para conocer el candidato y finalmente si se tiene una política de promoción del talento interno (Licht, 2013).

Según Barber (1998), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso.

Como primera base se preguntó si el proceso de selección está estructurado bajo un modelo por competencias el 66,7% respondió completa y totalmente de acuerdo y el 33,3 parcial y totalmente en desacuerdo, el área donde trabajara el candidato participa en la selección el 83,3 % respondió completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% en desacuerdo, la empresa cuenta con la política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos el 83,3% está completa y totalmente de acuerdo y un 16,7% está en desacuerdo.

el estudio de verificación de referencias y/o seguridad a la hoja de vida en el proceso de selección es riguroso, el 100% está completa y totalmente de acuerdo, la empresa exige documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados entre otros el 100% está completa y totalmente de acuerdo, Usa el análisis (estudios, experiencia, diploma) de las hojas de vida en primer término como filtro para eliminar candidatos inadecuados el 100% respondió completo y totalmente de acuerdo.

Para diligenciar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo el 83,3% respondió completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% respondió parcial y totalmente de acuerdo, El jefe del área que solicita personal para cubrir el puesto, diligencia adecuadamente la solicitud del vacante el 50% está completa y totalmente de acuerdo y el 50% restante está en parcial y totalmente desacuerdo, La solicitud de vacante que posee la empresa, tiene todos los

espacios necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita el 66,7% respondió está completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% está parcial y totalmente en desacuerdo.

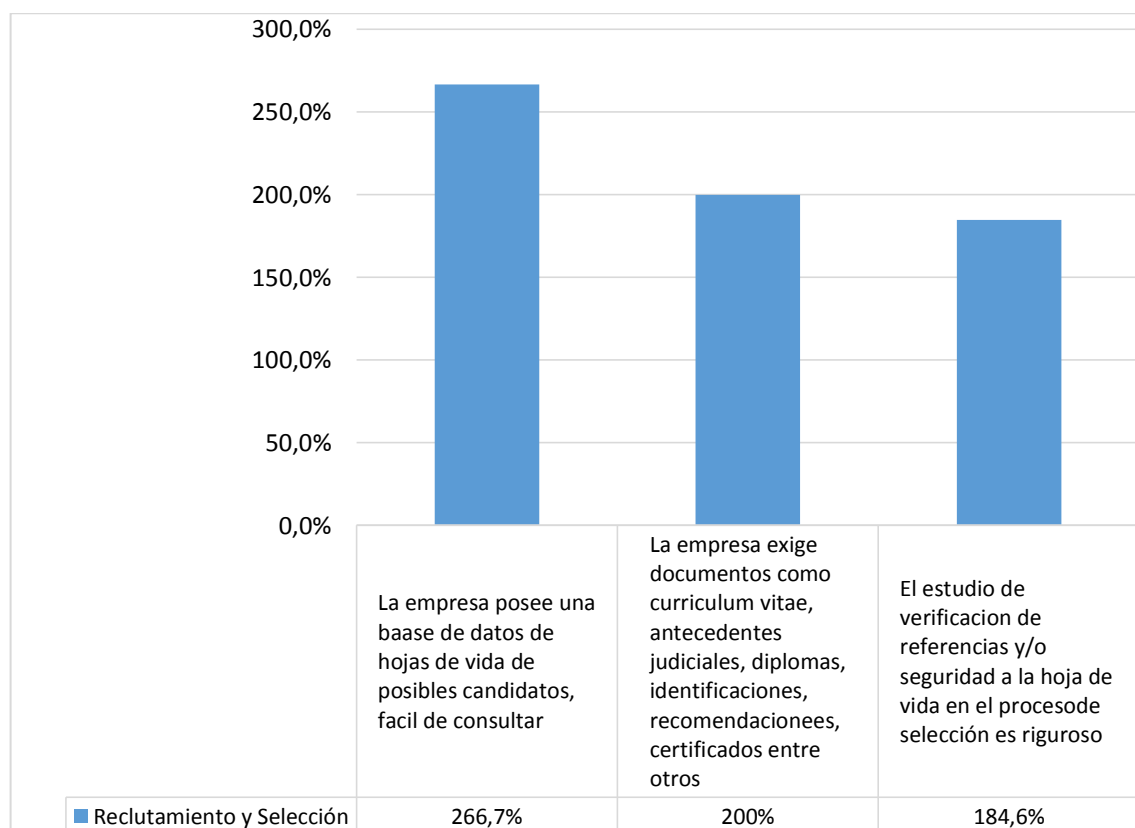


Figura 34. Filtros en el proceso de reclutamiento

Al revisar los interrogantes sobre reclutamiento y selección de personal se identificó que estos filtros tienen los valores más altos, son procesos rigurosos en cuanto documentos solicitados y referencias, teniendo en cuenta que además poseen una base de datos de posibles candidatos.

Cuenta la empresa con un flujo grama del proceso de reclutamiento y selección de personal el 83,3% respondió está completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% está en parcial y totalmente desacuerdo, el presupuesto para realizar el proceso de reclutamiento es adecuado el 66,7% está completa y totalmente de acuerdo y el 33,3% está en parcial y totalmente desacuerdo, La empresa posee una base de datos de hojas de vida de posibles candidatos, fácil de consultar a el 50% respondió está de acuerdo y el 50% está en desacuerdo.

Se indago la importancia para la organización el proceso de reclutamiento del proceso de selección de personal para lo cual respondió el 100% está completa y totalmente de acuerdo.

### **6.2.3 Inducción y capacitación**

El análisis del proceso de capacitación se centró en medir dos aspectos, el primero enfocado en la organización, midiendo la forma como se desarrollaban programas que atendieran los referentes estratégicos, desarrollara las capacidades de organización y apoyara la introducción de la empresa al mundo globalizado y la segunda centrada en la cultura humanista, desarrollando programas de liderazgo y de proyecto de vida. Estos elementos están enfocados en los programas de capacitación deben buscar la competencia en la capacidad (técnica) y el carácter (parte humana) como elementos fundamentales para hacer a los colaboradores confiables. (Licht, 2013)

Gestión humana estructura programas de capacitación que buscan mejorara la capacidad competitiva de la organización el 100% está completa y totalmente de acuerdo. Al analizar los temas relacionados con la capacidad competitiva preguntamos si los programas de capacitación buscar preparar la organización para la globalización a lo que respondió un 66,7% totalmente de acuerdo y un 33,3% en desacuerdo, los programas de capacitación pretenden mejorar las competencias en segunda lengua el 16,7% está totalmente de acuerdo y el 83,3% está en parcial y totalmente en desacuerdo, los programas de capacitación se desarrollan para mejorar las competencias en servicio al cliente el 100% está completa y totalmente de acuerdo, los programas de capacitación pretenden mejorar la competencia de la innovación a lo que el 50% está completa y totalmente de acuerdo, y el 50% está en desacuerdo, realiza la IPS evaluación de desempeño para verificar el cumplimiento de las capacitaciones, el 100% respondió completa y totalmente de acuerdo, la IPS apoya mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades a los colaboradores de bajo desempeño para que mejoren el 16,7% está totalmente de acuerdo y 83,3 esta parcial y totalmente en desacuerdo, gestión humana asesora otras áreas de la compañía para que gerencien y potencialicen el talento de sus trabajadores, suministrando sistemas, metodología y herramientas necesarias el 83,3 % está completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% está en desacuerdo, los programas de capacitación

se estructuran para atender los requerimientos estratégicos de la organización, el 83,3% está completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% está en desacuerdo.

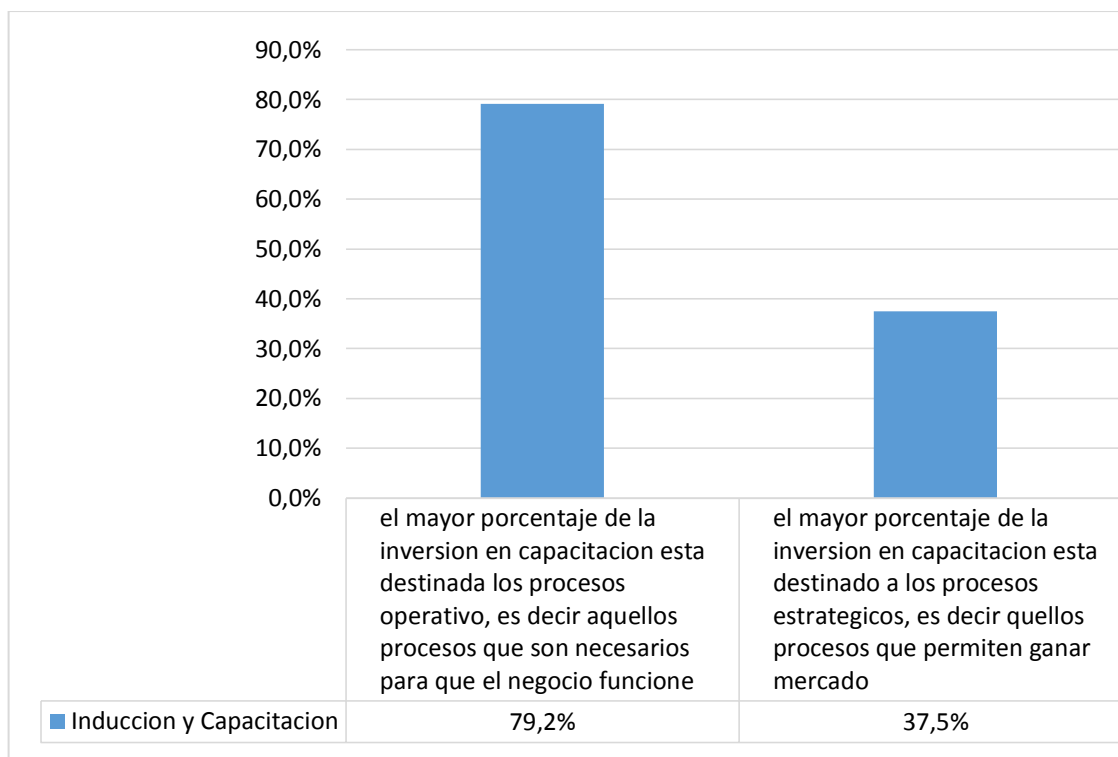


Figura 35. El mayor porcentaje de inversión en capacitación

El mayor porcentaje de la inversión en capacitación está destinada a los procesos operativos, es decir aquellos procesos que son necesarios para que el negocio funcione el 100% respondió estar completa y parcialmente de acuerdo. Es decir se invierte más en capacitar los colaboradores del proceso productivo de la organización, que en los que generan más mercado.



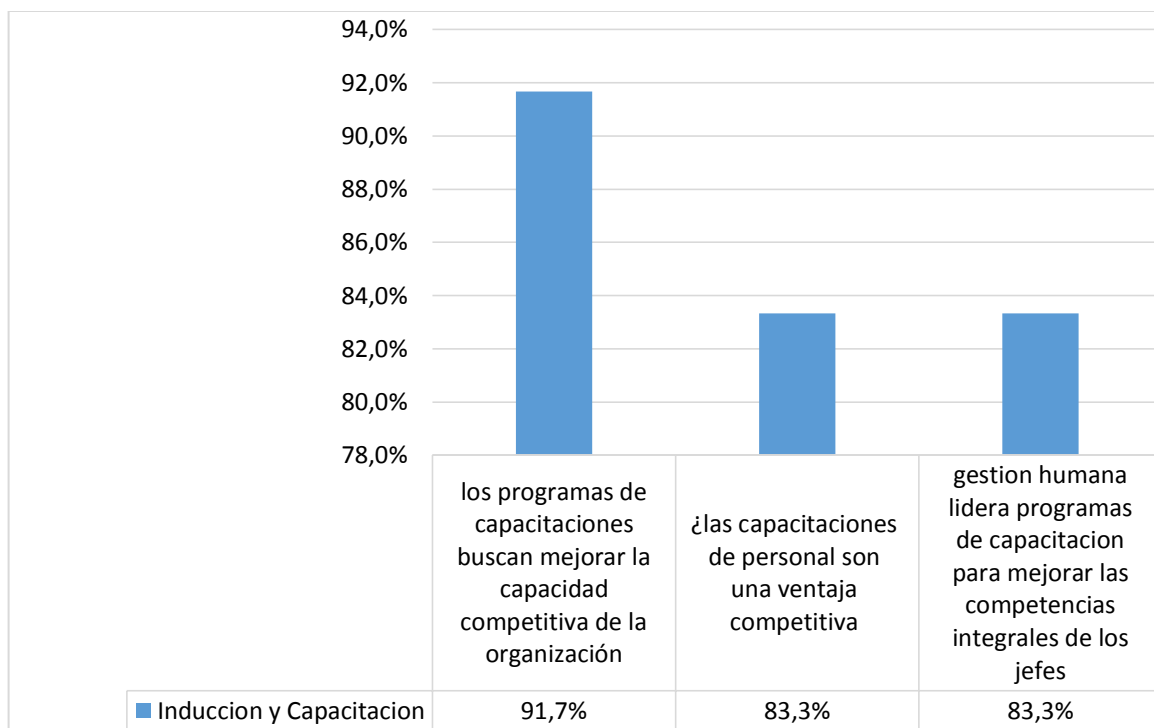


Figura 36. Capacidad competitiva

Cree que las capacitaciones realizan mejoras en el desempeño laboral de los empleados a lo que respondió el 100% estar completa y totalmente de acuerdo, considera las capacitaciones de personal son una ventaja competitiva a lo que el 83,3% respondió completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% en desacuerdo. Es evidente que a capacitar el personal, su retorno hace más competitivo la organización.

Se analizó si las capacitaciones mejoran las habilidades directivas, por lo tanto gestión humana lidera programas de capacitación para mejorar las competencias integrales de los jefes a lo que el 83,8% está completa y totalmente de acuerdo y el 16,7% en desacuerdo, gestión humana impulsa a que los jefes comuniquen de forma clara las expectativas a lo que el 100% respondió completa y totalmente de acuerdo. Capacitar mejora la comunicación y desarrolla las habilidades directivas de gestión humana.

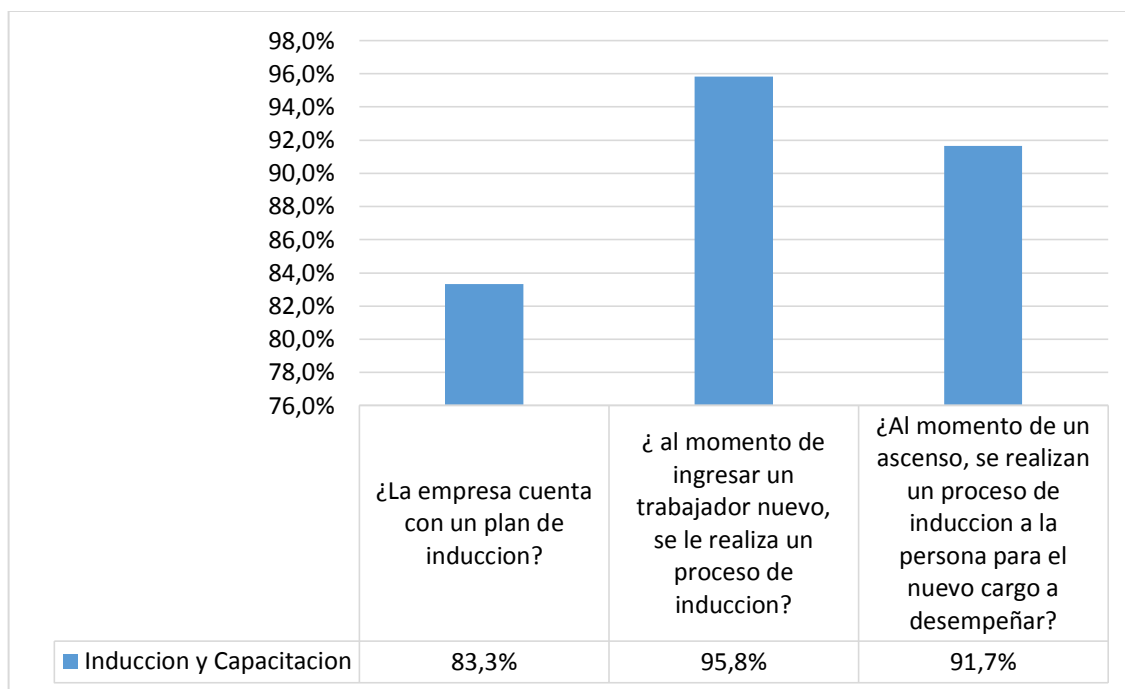


Figura 37. Proceso de inducción

Por su parte, en uno de los textos de mayor divulgación en América Latina en materia de gestión, La administración una perspectiva global, de Koontz y Weihrich, la adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo se encuentra una definición de inducción semejante a las anteriores. Allí también es nombrada como “socialización” y se indica que hay que hacerla para “la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, la adopción de roles apropiados y la adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo” (rosario, 2011)

Respecto a la inducción en las IPS podemos analizar si la empresa cuenta con un plan de inducción a lo que el 83,3% respondió estar completa y totalmente de acuerdo y un 16,7% en desacuerdo, al momento de ingresar un trabajador nuevo, se le realiza un proceso de inducción, a lo que el 100% respondió completa y totalmente de acuerdo, al momento de un ascenso, se realiza una nueva inducción a la persona para el nuevo cargo a desempeñar a lo que el 100% completa y totalmente de acuerdo. Es importante la inducción y la capacitación para el cumplimiento de los objetivos de la IPS a lo que respondió el 100% totalmente de acuerdo, las IPS de Villavicencio saben la importancia de esta proceso, la mayoría cuenta con un plan de inducción, al ingresar un nuevo miembro o al momento de ascensos siempre la realizan.

#### 6.2.4 Evaluación de desempeño

Para (Fitz enz, 2000) considerado el padre de la medición del área de recursos humanos en la década de los 70, afirma que la mayoría de las organizaciones saben que el capital humano impacta directamente en áreas sensibles como el servicio al cliente, la rentabilidad y la innovación de la empresa, pero más de la mitad de ellas desconoce el ROI de sus inversiones.

Su defensa de los números radica en que, los negocios giran en torno de las cifras. Temas de finanzas, producción, marketing, calidad y servicios se expresan numéricamente. Mientras ellos se vuelcan a la medición desde lo cuantitativo, recursos humanos debe abarcarla desde lo cualitativo. "Debemos saber cuánto cuesta nuestro servicio, cuánto dura, cuánto se hace, cuán bueno es el trabajo realizado y qué tan satisfechos están los clientes". Además, el consultor sostiene que es una herramienta que debe relacionarse con un objetivo de valor agregado y es más provechosa cuando revela la interdependencia entre unidades. Ya sea cuando se recluta personal, como cuando se piensa en su desarrollo o retención es posible hablar de costo, tiempo, volumen, calidad y aspectos medibles relacionados con la gente. Se puede saber qué inversión demanda capacitar a una persona, la cantidad de días necesarios para realizar una búsqueda y los porcentajes de la tasa de rotación, competencias desarrolladas o respuestas de los participantes de un curso. Ciertos conceptos intangibles relacionados con el capital humano también pueden pasar por un tamiz cuantificable, "Siempre y cuando se definan en términos visibles en el caso del liderazgo, por ejemplo, hay que preguntarse qué es lo que hace un líder exitoso, como pensar globalmente, anticipar oportunidades, crear una visión compartida o desarrollar y construir equipos de trabajo, entre otros."

Fitz-enz asegura que el cálculo del ROI es más asequible de lo que muchas empresas creen. "Las mediciones del capital humano en términos de costo, tiempo, calidad, satisfacción y efectos dentro de la organizaciones combinadas con fuerzas ambientales -gobierno, competencia, etcétera- permiten predecir el ROI", Por otro lado, las aplicaciones de evaluaciones referidas a la experiencia, preferencias y potencial de la gente, también combinadas con las fuerzas ambientales, permiten, asimismo, llegar al ROI. Entonces, todos los factores son conocibles: condiciones, fuerzas, sistemas y actores. La medición, el benchmarking y la ciencia de las decisiones son demostrables. Y así, predecir es posible, afirmó. Pionero y a la vez cuestionado,

para Fitz-enz no hay dudas de que la medición permite comprender el trabajo, controlarlo, mejorarlo, demostrar el valor real que aportan los empleados a la compañía.

Al aplicar el modelo de gestión humana de Cesar Nieto Licht en las IPS de Villavicencio se busca identificar que tan constituidas se encuentran en gestión humana, como parte de su labor primordial.

La evaluación del desempeño contribuye a que los colaboradores se enfoquen en lo prioritario y estratégico, el 66,6% contestó que está completa y totalmente de acuerdo, y el 33,3% en parcial y totalmente desacuerdo, igualmente con el fin de conocer si el diseño de la evaluación de desempeño se pregunta si relaciona directamente los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, a lo que el 100% contestó que está completa y totalmente de acuerdo, el tercer elemento práctico de la evaluación de desempeño es la que hace el cliente interno y externo sobre la gestión individual del trabajador, el 66,7% contestó estar completa y totalmente de acuerdo y un 33,3% en total desacuerdo, también se indagó si los resultados de dichas evaluaciones son utilizados para ascensos, incrementos salariales, bonificaciones, incentivos económicos o no económicos el 50% contestó estar completa y totalmente de acuerdo y el 50% restante parcial y total desacuerdo, se indagó si los resultados de la evaluación de desempeño eran un insumo fundamental para estructurar los programas de capacitación, desarrollo y formación a lo que el 89,4% respondió completa y totalmente de acuerdo y el 16,6% en desacuerdo.

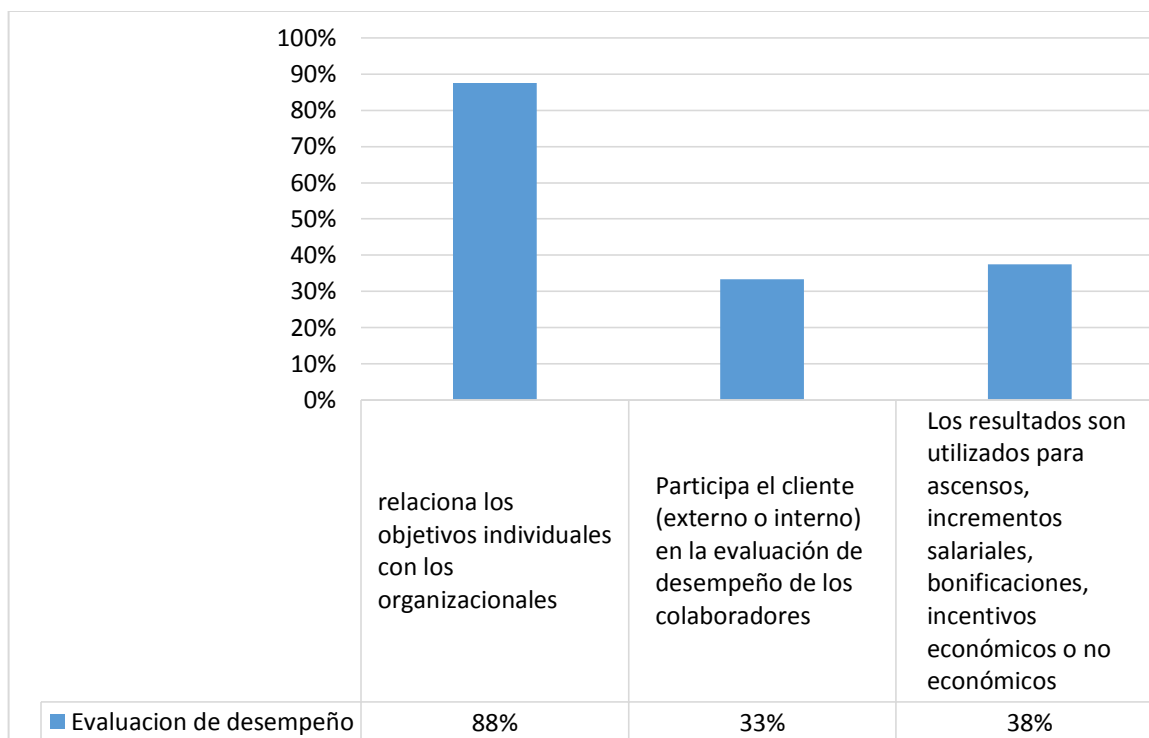
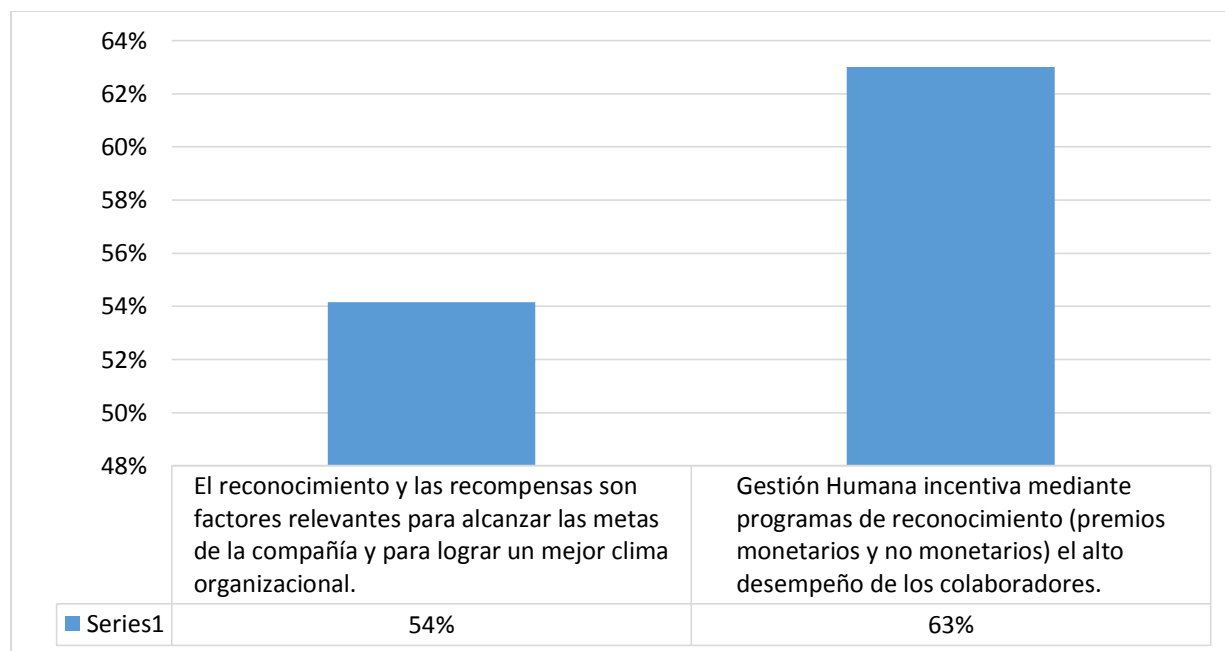


Figura 38. Evaluación de desempeño

Es importante resaltar que la IPS de Villavicencio relaciona los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, esto genera gran motivación para sus colaboradores en caminados en la misma dirección, también tanto el cliente interno como el externo es significativa su participación en este proceso ya que la organización es considerada un sistema de retroalimentación, estos resultados son tomados en cuenta para ascensos, incrementos salariales, bonificaciones, incentivos económicos y no económicos, es decir existe una compensación por su compromiso con la organización, la evaluación de desempeño es considerada es un instrumento de mejora continua en las IPS de Villavicencio.

### 6.2.5 Salarios

Con respecto a las bonificaciones de los salarios el 54% de los encuestados cuentan con bonificaciones individuales de acuerdo a los resultados y el 63% incentiva mediante programas de reconocimiento; lo que deducimos que son pocas de estas instituciones que reconocen el esfuerzo con compensación económica Como nos muestra en la (Ver Figura 39)



*Figura 39.* Implementación de bonificación en dinero en los salario

“La compensación salarial tiene que estar alineada con la estrategia de la compañía, lo que se puede medir y compensar, se realiza Un sistema de compensación está orientado a lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos, resultados mejores para la empresa, motiva los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo” (Rojas, 2015)

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

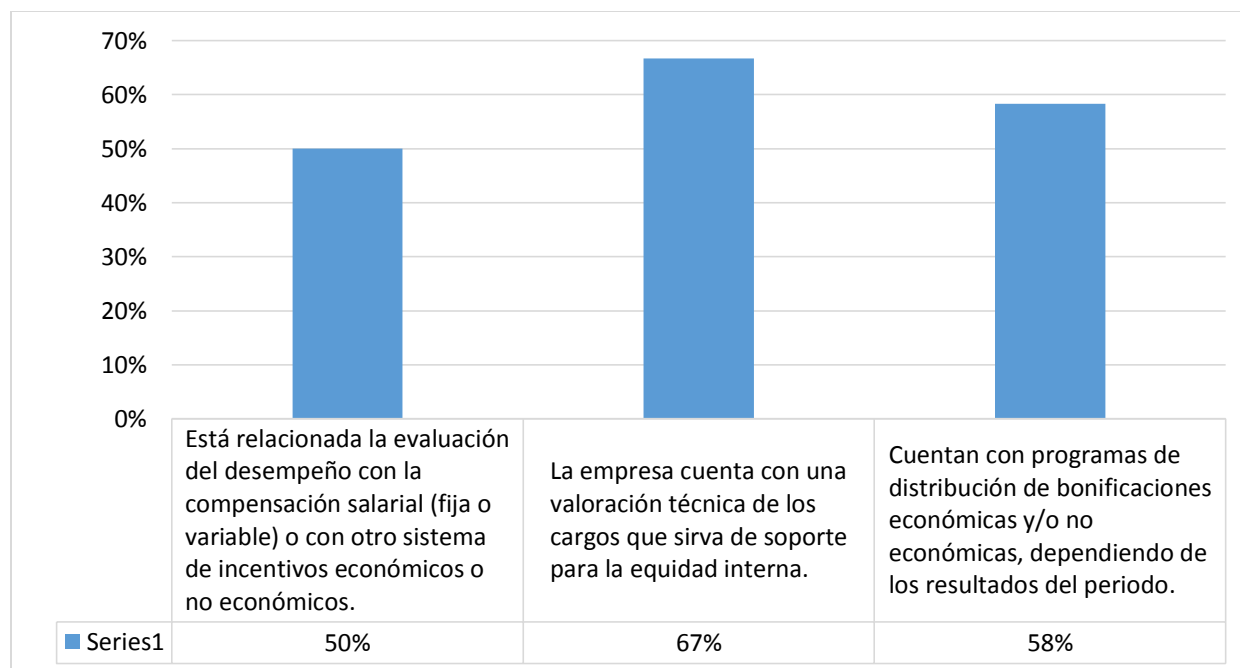
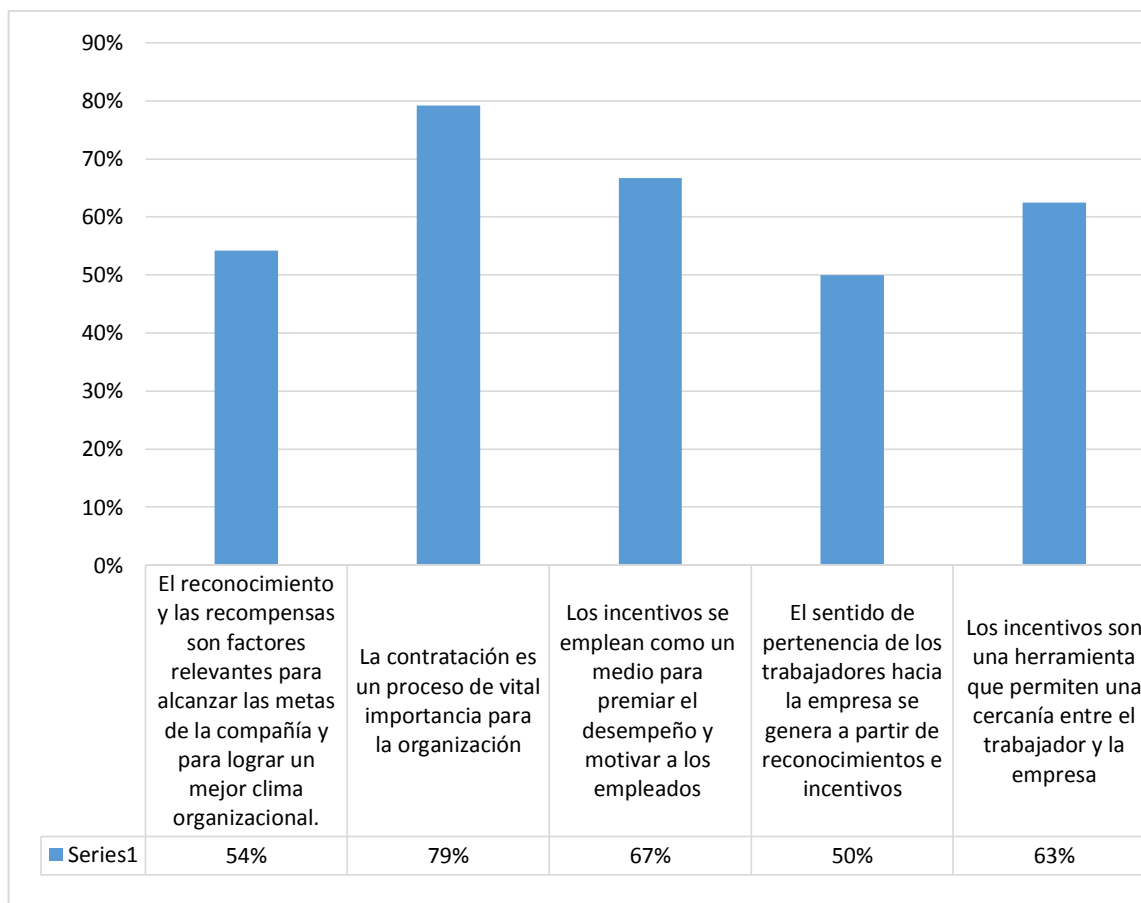


Figura 40. Bonificación por medio de resultados.

Con respecto a la premisa anterior el solo el 67% de estas IPS como lo muestra en la (Ver Figura 40) cuenta con una valoración técnica que sirve para manejar igualdad en bonificación con los empleados, el 58% cuentan con programas de distribución de bonificación dependiendo de los resultados obtenidos como institución.; debido al poco porcentaje que se maneja en el sistema de beneficios deducimos que es por el poco ingreso de dinero que permite realizar varias estrategias para premiar a los trabajadores. Un 50% relaciona la evaluación de desempeño con la compensación salarial o con otros sistemas de incentivos económicos y no económicos.

“Las empresas deben aplicar numerosas estrategias de motivación para formar empleados responsables e incondicionales. Más de una tercera parte de los empleados dicen que sus empresas no hacen lo suficiente para comunicar los beneficios que ofrecen” (Los Recursos Humanos, 2011)



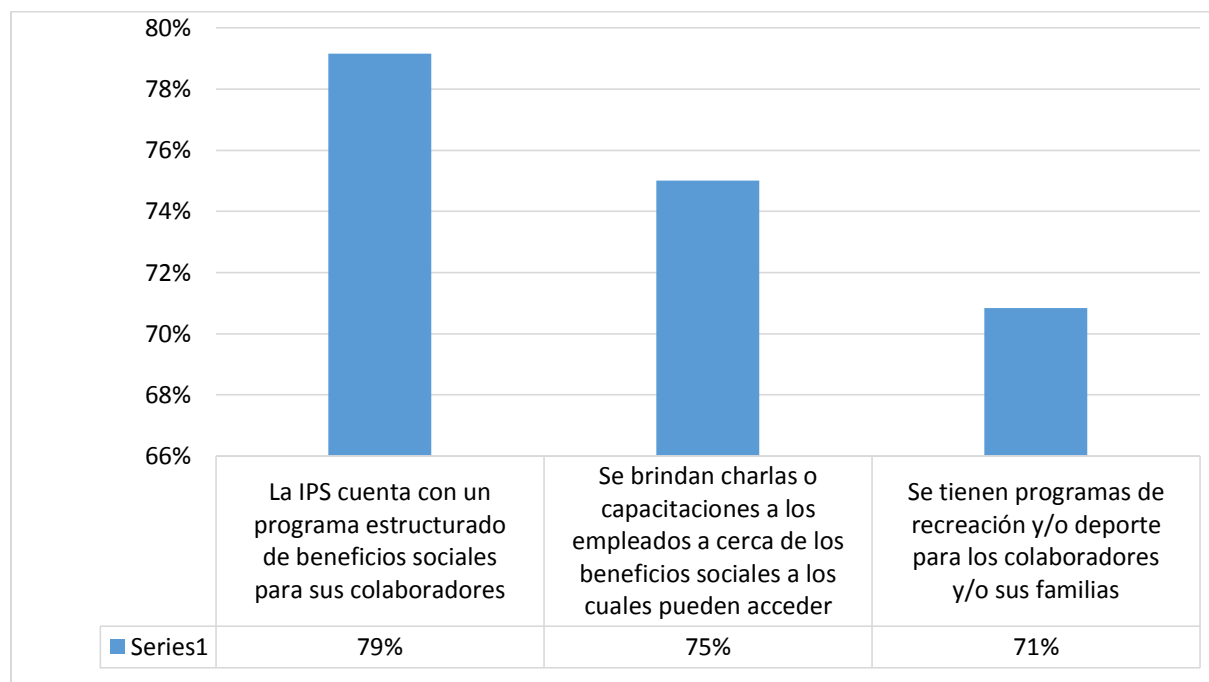
*Figura 41.* Estrategias para implementación de incentivos

Es indispensable que los responsables de los departamentos de recursos humanos revisen periódicamente su plan de incentivos y generen estrategias que contribuyan a lograr un buen clima laboral, en donde los empleados se sientan contentos y convencidos de pertenecer a la organización, lo cual se logra a través de la implementación de esquemas como: salarios justos, programas de beneficios de acuerdo a cada uno de los niveles y a las necesidades; de acuerdo a la (Ver Figura 41) la mayoría piensan que el proceso de contratación es vital importancia para la organización con 79%, implementar incentivos para motivar el desempeño del empleado es otro factor importante con 67%, los incentivos como herramienta de cercanía entre la organización y colaborador en un 63%, el reconocimiento y las recompensas la meta de la compañía y lograr un mejor clima organizacional con un 54%.



### 6.2.6 Planes y beneficios Sociales

Al indagar en la estrategia de beneficios sociales se analizó como nos muestra en la (Ver Figura 42) que el 79% de La IPS cuenta con un programa estructurado de beneficios sociales para sus colaboradores y el 75% brindan asesoría o charlas para socializar los beneficios que pueden acceder, concluimos que 71% tiene programas de deporte y recreación que acceden los colaboradores y sus familias.



*Figura 42.* Implementación y Socialización de Beneficios sociales

Las IPS de Villavicencio tiene a disposición un fondo para empleados donde puede acceder ahorros para vivienda, estudio o acceder a préstamos; ofrecen subsidio de pensión o enfermedades laborales, cuentan con una cafetería donde le suministran refrigerios en su tiempo de descanso o receso; como se muestra en la (Ver Figura 43) que el 63% tienen acceso a préstamos de dinero y el 46% cuentan con un fondo de ahorro y auxilio para pensión y solo un 38% tienen posibilidades de acceder a refrigerios en horas de receso lo que deducimos que son pocos los beneficios sociales que acceden los empleados en las diferentes IPS.

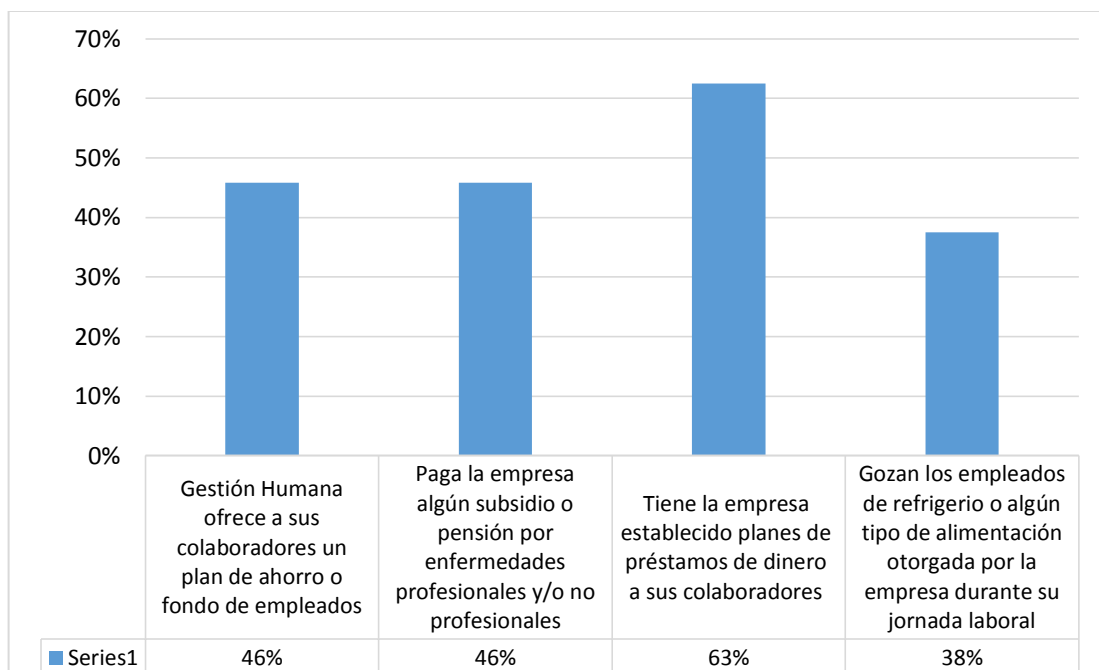


Figura 43. Planes y auxilio para trabajadores.

Las IPS que cuentan con beneficios sociales en dinero, lo realizan de acuerdo a los resultados obtenidos de los colaboradores que es el 58% y el 50% implementan estrategias de acuerdo a las necesidades para compensar a los empleados el 42% cuentan con programas de compensación, de bonos, salud o pensión.

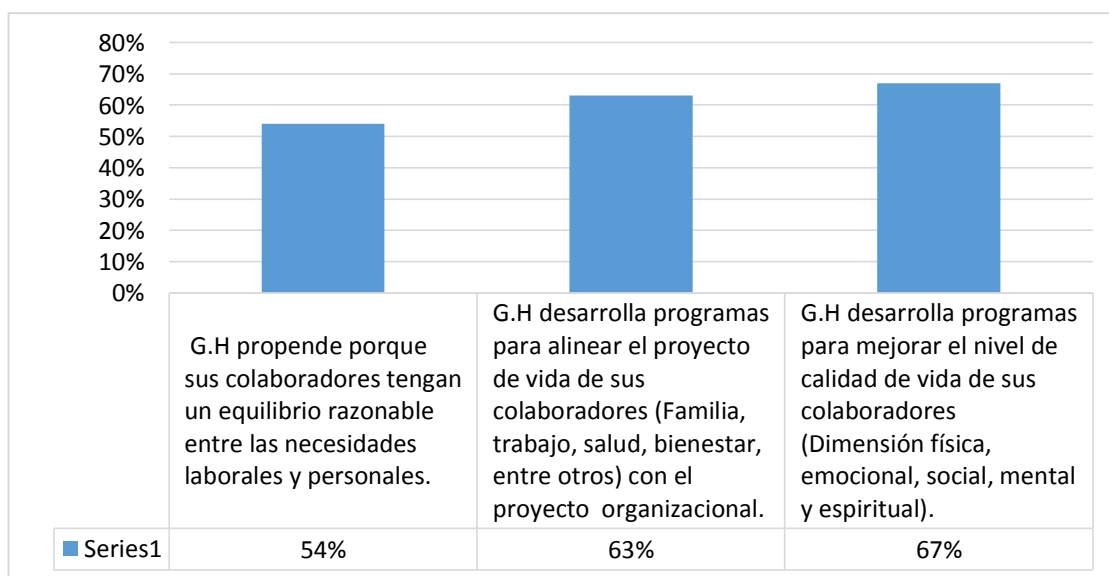


Figura 44. Implementación de beneficios a colaboradores

Para finalizar gestión humana propende que sus colaboradores tengan un equilibrio entre las necesidades laborales y personales en un 54%, por otro lado el 63% desarrolla programas para alinear el proyecto de vida de sus colaboradores (Familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional y el 67% desarrolla programas para mejorar la calidad de vida de los empleados. Concluyendo que son pocas las organizaciones que buscan el bienestar del empleado solo otorgándole el básico de beneficios, sin suplir necesidades más personales.

### 6.2.7 Seguridad y salud en el trabajo

Dentro de los procesos de gestión humana en las IPS encuestadas afirman manejar estadísticas de los accidentes de trabajo para reducir el riesgo a futuro de los empleados, informando y capacitando sobre las precauciones que deben tener, la buena utilización de los implementos de seguridad para mejorar las condiciones laborales, en el momento de la contratación realizan exámenes de ingreso, retiro y de prevención; para futuros inconvenientes laborales.

En la protección de la salud y seguridad en el trabajo, (legis, 2016) “los empleadores deben precaver la ocurrencia de accidentes y enfermedades, utilizando para ello los mecanismos de prevención con énfasis en las condiciones de trabajo.”

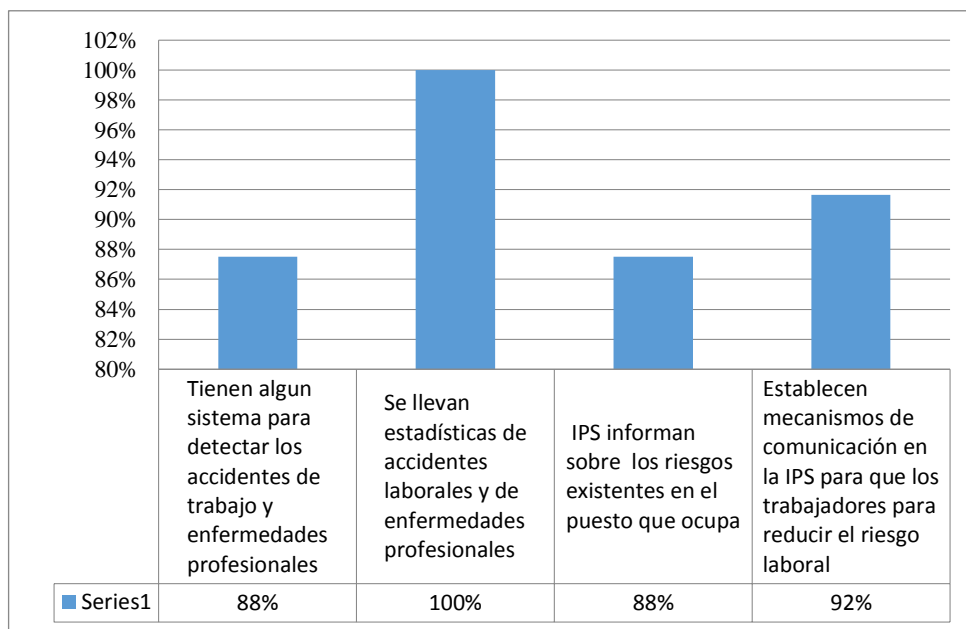


Figura 45. Prevención de accidentes de trabajo.

Adicionalmente las IPS constantemente realizan actividades de prevención y promoción frente a los riesgos laborales, realizan actividades de recreación y motivación para reducir el nivel de estrés laboral. Cuentan con implementos de primeros auxilios como botiquines, hacen jornadas de simulación de emergencias, con ello conforman una brigada contra incendios, derrames, evacuación y rescate; manteniendo los niveles óptimos de seguridad para los empleados.

Cuanto a la parte de prevención de enfermedades, los de gestión humana incorporan dentro de sus políticas de contratación exámenes de ingreso estos los utilizan para que el personal seleccionado este en las mejores condiciones para laborar, después en el momento de su retiro igualmente realizan un examen de salida, para constatar que la persona que se retiró no presenten ningún tipo de enfermedad laboral para evitar futuras reclamaciones legales; por otro lado realizan jornadas de salud y prevención para detección temprana de enfermedades, con esto buscan reducir al máximo los riesgos laborales. En cuanto si gestión humana incorpora actividades de capacitación, vigilancia, recreación y realiza pautas activas para mejorar las condiciones laborales y reducir un 100% el estrés y monotonía, la mayoría de las IPS contestaron que implementa actividades y capacitación de promoción y prevención de riesgos; pero solo una parte implementan jornadas de recreación y realizan pautas activas, lo que deducimos que estas instituciones la carga laboral es alta (Ver Figura 46).

"Es importante hacer de estas actividades un hábito diario, pues mejoran no sólo el estado físico de la persona, sino que le ayudan a no sentirse cansada" afirma Nancy Landinez, coordinadora del Laboratorio Corporal Humano de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia. (Landinez, 2011).

Sin embargo, es importante hacer un diagnóstico después de un tiempo de trabajar diariamente en los mismos roles, las personas comienzan a reportar molestias y dolores que deben solucionarse inmediatamente a través de fisioterapias, remisiones a especialistas e incluso incapacidades por tal razón es importante que se implemente como política de bienestar en la empresa.

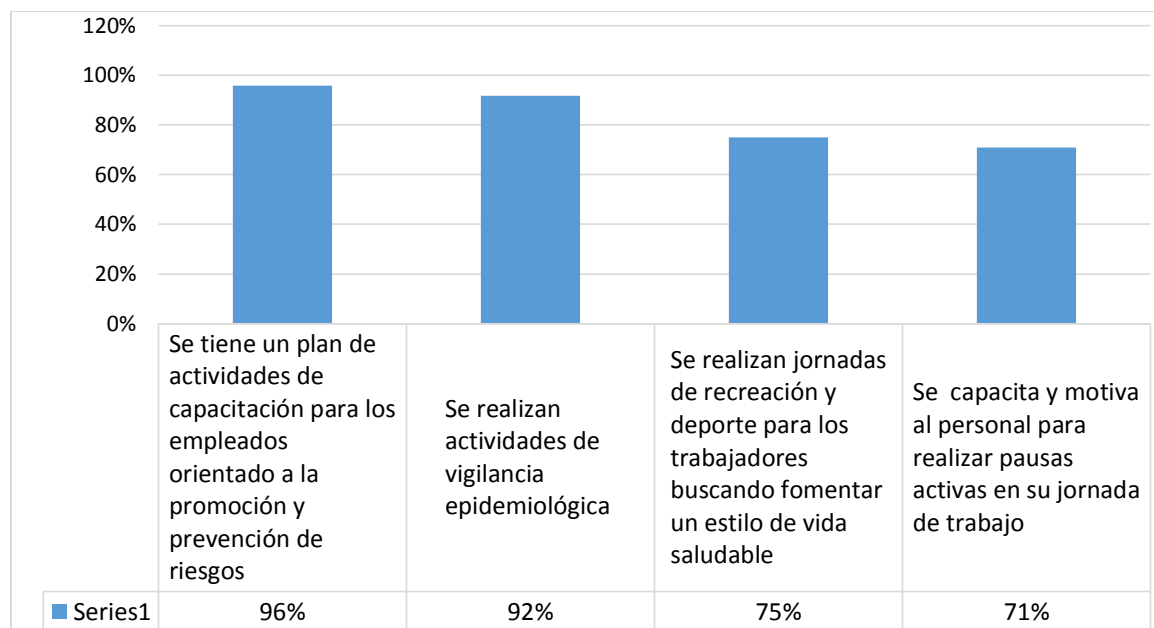
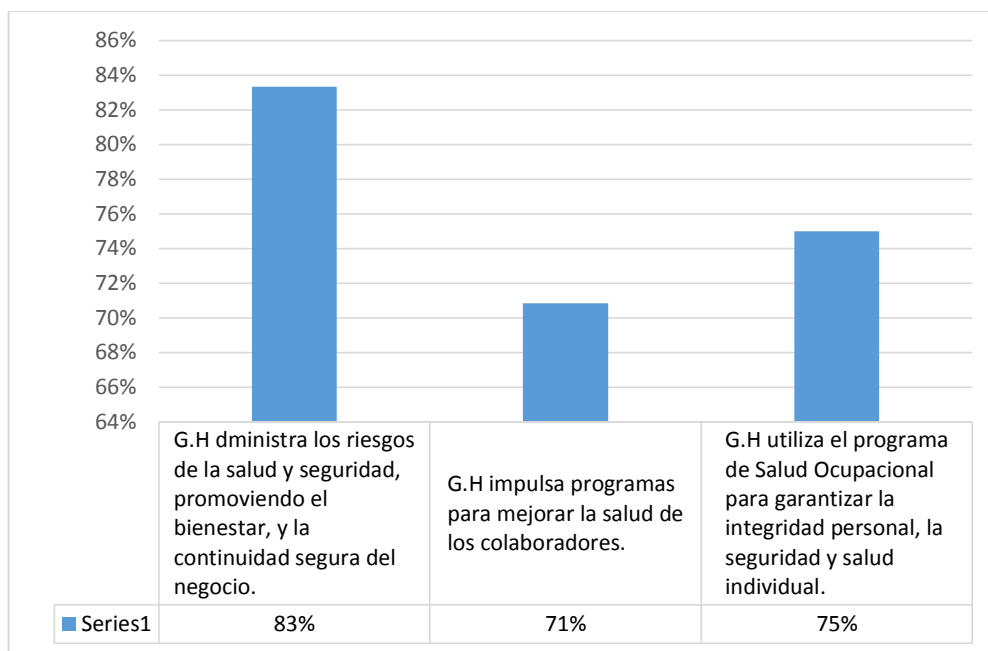


Figura 46. Actividades de prevención y Capacitación de riesgos.

Con el nuevo sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, SG.SST. Consiste que las empresas implementen políticas de prevención, capacitación y estas se organicen, planifiquen, apliquen y se evalúen para controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud del empleado; este sistema de gestión debe adaptarse al tamaño y característica de la empresa. (cartilla laboral, 2016). Los procesos de gestión humana implementan este tipo herramientas como lo establece la nueva norma de (Decreto 1072, 2015) las IPS solo cuentan con un centro de primeros auxilio el 63% y botiquines a disposición del empleado; pero la mayor parte si realizan jornadas de prevención como simulador de emergencias, conforman brigadas contra incendios y de evacuación en un 88%. Toda empresa tiene la obligación específica que consiste en responder por la ejecución del programa permanente de salud ocupacional en los lugares de trabajo; el incumplimiento o la inejecución de este programa es sancionado por las autoridades del trabajo con multas sucesivas diarias de (200sdlv) sin exceder (10.000 sdlv) hasta cuando cumpla con la obligación (cartilla laboral , 2016).

“El programa de salud ocupacional debe contener diferentes medidas de prevención como es: actividades de medicina preventiva, actividades de medicina de trabajo, de higiene y seguridad, funcionamiento de comités de medicina e higiene” (resolución 2013, 1986).



*Figura 47.* implementación de programas de prevención

Podemos analizar que en los procesos de gestión humana que implementan las IPS (Ver Figura 47) administran los riesgos de salud y seguridad del trabajador, promoviendo el bienestar y la continuidad segura; solo el 71% implementa programas de mejora para la salud de los colaboradores y el 75% utiliza el programa para garantizar la seguridad y bienestar de los empleados. Cumplen con los requisitos mínimos exigidos.

## **6.3 Comparación de los procesos de Gestión Humana**

### **6.3.1 Descripción y análisis de cargos**

El aprovechamiento de las competencias del capital humano, es pilar para el éxito de cualquier empresa por tal motivo la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada para la creación de estrategia.

Las IPS de Villavicencio están en el rango de gran empresa, todas son empresas privadas, el tiempo de funcionamiento está dividido entre 6 a 10 años, entre 11 y 20 años y 21 a 50 años, es decir se consideran organizaciones maduras, el personal administrativo es más antiguo así mismo generan más de 500 empleos, el mayor porcentaje de cargos es asistencial, en su mayoría femeninas el responsable de gestión humana reporta a primer nivel es decir al presidente o gerente general. El organigrama se actualiza cada año o cuando hay un cargo nuevo, el jefe de recursos humanos lo actualiza cada dos años se considera que su actualización debe ser más continua ya que son importantes para el seleccionar el candidato idóneo (Mejia M. M., 2011), lo que más describe son requisitos específicos experiencia y conocimientos, capacidades, todos los colaboradores tienen claro la posición que ocupan en la organización y a quien deben reportar sus actividades, la mitad tiene impresos sus perfiles de cargo pero si con la información de todos los cargos competencias funcionales y genéricas. Según (morales, 2006)

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos. El análisis de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Todos consideran que cuentan con la infraestructura adecuada y reconocen a gestión humana como experta en procesos humanos, se encuentran en proceso de certificación ISO, la mayoría incluye la voz del cliente interno y externo para el rediseño de sus procesos, en todas las IPS gestión humana promueve principios y valores institucionales, también difunde la visión de la empresa, explica las necesidades de cambio organizacional e impulsa a los jefes para que informen los cambios y objetivos organizacionales.

El tipo de comunicación que mantiene formal es por correo electrónico, reuniones, intranet e informes y de manera informal la comunicación directa verbal.

### **6.3.2 Reclutamiento y selección de personal**

El proceso de reclutamiento tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo dentro de la organización, inicia con el requerimiento del área que necesita la vacante y finaliza cuando se tienen los candidatos que cumplen los requerimientos, ahí da inicio al proceso de selección de posibles cuanditos.

Ante la situación planteada en las IPS de Villavicencio encontramos buenas prácticas como el tiempo que dura la aprobación para la solicitud de la vacante por parte de la gerencia, se considera rápido, puesto que se encuentran en un rango de gran empresa, esto implica mayor documentación en aprobar, además cuentan con un flujo grama de procesos de reclutamiento y selección de personal, gran parte de las IPS cuentan con la solicitud adecuada para diligenciar el perfil de la vacante, teniendo en cuenta el perfil del cargo para diligenciarla.

Las técnicas más usadas para el reclutamiento son contactos universidades, escuelas y agremiaciones académicas. El estudio de verificación de referencias y hojas de vida es riguroso además de exigir documentos como antecedentes judiciales, diplomas, certificaciones y recomendaciones que se usan como filtro para eliminar candidatos inadecuados, además cuentan con los recursos para el proceso de selección como administrativos, humanos, técnicos y/o tecnológico, financieros y mercadotécnicos. Cuando se hace reclutamiento interno se acude a intranet o base de datos de los colaboradores actuales, hojas de vida archivadas de aspirantes que ya realizaron el proceso de selección, y referencias de sus colaboradores actuales.



También aplican un modelo de medición de potencial en el proceso de selección de personal en su mayoría al personal administrativo, por el nivel de complejidad, así mismo aplican la entrevista estructurada, seguido de otras pruebas como psicotécnicas, psicológicas y de conocimiento, las habilidades sociales que las IPS buscan en un candidato en el proceso de selección de personal asistencial son iniciativa, integridad, motivación, auto confianza, en cuanto al personal directivo habilidades prácticas y capacidades de comunicación, aprendizaje continuo, resolución de problemas y razonamiento. El área que más participa en el proceso de selección es el jefe del área solicitante, el encargado del proceso de reclutamiento en su mayoría es el área de recurso humano y en algunas IPS el jefe del área, quien es el que toma la decisión final.

Para todas las IPS es importantes el proceso de selección, igualmente para evaluar el cumplimiento de los objetivos de dicho proceso llevan un control basado en informes reportes e indicadores, El tiempo que dura el proceso de reclutamiento y selección es de 1 a 15 días, lo que afirma que es ágil.

Solo la mitad cuenta con una base de datos de fácil acceso. Según (Tamashiro, 2009) afirma:

Una buena práctica que agiliza el proceso de convocatoria es el contar con un medio informatizado de aplicación Web que pueda almacenar la información de los postulantes. Este mecanismo facilita además el proceso de filtro o evaluación curricular, etapa que da inicio a la selección de los candidatos.

Se debe tener en cuenta que la mitad de las IPS de Villavicencio el jefe área solicitante no diligencia adecuadamente la solicitud, Al comparar el procedimiento con modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas clínicas para sinapsis salud mental s. a encontramos.

Al detectarse la necesidad para el cubrimiento de un cargo (vacante), el coordinador o líder del área, utiliza el formato de solicitud de vacante en el cual incluye como información: cargo vacante, área del cargo, jefe inmediato y transcribe el perfil correspondiente en cuanto a las competencias gerenciales y las específicas del cargo, entrega la solicitud en la coordinación administrativa y del talento humano para que se dé inicio la búsqueda de aspirantes (Mejia M. M., 2011).

El medio más usado para el reclutamiento es el externo, como desventaja se encuentra que es más costoso, aplicación de técnicas más selectivas, reduce la fidelidad y desmotiva los colaboradores, sin embargo incentiva la interacción con el mercado de los recursos humanos y hace la organización más atractiva, comprarlo con Sinapsis Salud Mental ellos comunican inicialmente a los integrantes del equipo de la necesidad del cargo vacante indicando el perfil y competencias relevantes para el mismo y busca entre los mismos, personas referidas. Si se presenta algún candidato o candidatos, se establece comunicación y si hay interés por parte de alguno, se da la información completa sobre los requerimientos iniciales, si en la convocatoria interna no se presenta candidatura alguna, se realiza la convocatoria externa lo que muestra que tienen preferencia el reclutamiento interno. Actualmente solo la mitad cuenta con un modelo por competencias en su proceso de selección. (Tamashiro, 2009) Afirma:

Una buena práctica en los procesos de selección consiste en contar con un modelo de competencias. Este modelo por competencias debe alinearse a los valores y misión institucional y definirse por tipos de competencias: institucionales, y del puesto. Estas competencias deben estar incorporadas al manual de organización y Funciones, con el fin de servir de base a los subsistemas de recursos humanos que se apoyan en este documento.

La mitad de las IPS de Villavicencio cuentan con el presupuesto adecuado para el proceso de reclutamiento, así mismo solo la mitad de las IPS considera el proceso de reclutamiento importante para la organización En cuanto al proceso de selección en la mayoría no participa el área donde trabajara el candidato.

En cuanto a la transparencia del proceso de incorporación de nuevo personal, una buena práctica que aporta a este cometido es que el requerimiento de contratación se apoye en un procedimiento aprobado y respaldado por la alta dirección. Este procedimiento debe involucrar al jefe del área que hace la solicitud, y además contar con el visto bueno del jefe de recursos humanos. Estas instancias de aprobación deben servir además como entes de evaluación que verifiquen si la solicitud responde a los objetivos estratégicos y operativos, además de contar con presupuesto para la plaza.

### 6.3.3 Inducción y capacitación

Atender la dinámica en la que se insertan y se adaptan los nuevos colaboradores es esencial para que las personas lleguen a sentirse parte de la empresa y se identifiquen con ella. Es el empalme del colaborador a la organización, la inducción es un proceso planeado de recepción y orientación al nuevo empleado que se vincula, tiene como fin el de facilitar su socialización. Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente, guardar copia y registro de haber recibido la inducción en todas las actividades a realizar. (Mejia M. M., 2011)

Entre las buenas prácticas de las IPS de Villavicencio es contar con un plan de inducción, lo que indica que en el momento que ingresa un nuevo colaborador se le realiza el proceso de inducción, la mitad de las IPS en su proceso de inducción lo realiza entre 1 y 4 días y la otra mitad entre 5 y 9 días en su mayoría la realiza el jefe inmediato. Sin embargo es necesario darle al colaborador 30 días para inicie a desarrollar el potencial frente a las metas trazadas, cuando se haya realizado todo el proceso de inducción el cual debe realizarse entre los primeros ocho días de estar vinculado el contratista o empleado, se le entrega a cada participante un cuestionario para que diligencie, el Coordinador Administrativo lo evalúa y destaca los aspectos relevantes para la mejora. (Mejia M. M., 2011)

En el momento de asciende un colaborador le realizan una nueva inducción en el cargo que va a desempeñar, Según (Mejia M. M., 2011) una buena práctica sería una política de Re inducción que se da cuando un colaborador, asume nuevos cargos o funciones, dentro de la organización, cuando se introducen nuevos desarrollos y por programación de rutina dos veces en el año para todos los integrantes de la organización.

Las capacitaciones en las IPS de Villavicencio las realizan bimestralmente, solo dos organizaciones lo realizan anual y ocasionalmente, el medio más aplicado es el presencial, el aspecto más importante a la hora de capacitar es la calidad del servicio que ofrecen, casi siempre las realiza el personal propio de la empresa, en cuanto al personal administrativo que capacitan con más frecuencia se encuentran el cargo de secretaria y jefe administrativo y al personal asistencial, auxiliar de enfermería, jefe de enfermería, entre 1 y 3 meses se encuentra el rango de

la última capacitación, el recurso que más proporciona talento humano al momento de capacitar son los permisos laborales, materiales y transporte.

Una buena política de capacitación se considera la que se realiza en el puesto de trabajo, el empleado aprende desempeñando el puesto y realizando la tarea asignada, acompañado por una persona de mayor jerarquía y conocimiento que lo oriente, corrija y evalúe y capacitación además de una grupal Facilita la enseñanza de habilidades programadas y se tienen en cuenta conocimientos, habilidades y destrezas comunes a desarrollar. (Tamashiro, 2009)

Todas las IPS consideran importante el proceso de inducción y capacitación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, todas consideran que los programas de capacitación mejora la capacidad competitiva y la mayoría que las capacitaciones preparan la organización para la globalización y mejora las competencias en servicio al cliente, la mitad considera que mejora la competencia en innovación y así mismo mejora el desempeño laboral de los empelados ya que la mayoría considera una ventaja competitiva las capacitaciones, también apoya mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades a colaboradores para que mejoren su bajo desempeño.

En todas las IPS estructuran las capacitaciones para a tender los requerimientos estratégicos de la organización, el mayor porcentaje de la inversión en capacitación está destinado los procesos operativos, necesarios para que funcione el negocio y no en los procesos estratégicos, aquellos que permiten ganar mercado.

Gestión humana impulsa a que los jefes comuniquen de forma clara sus expectativas, y en su mayoría para mejorar sus competencias integrales, así mismo para que potencialicen el talento humano, suministrando sistemas metodologías y herramientas necesarias. También realiza evaluación de desempeño para verificar el cumplimiento de las capacitaciones. Las capacitaciones serán estrictamente responsabilidad de la alta dirección y deberán generar indicadores para verificar su cumplimiento.

#### **6.3.4 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es la sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo de cada colaborador en el cargo desempeñado, y es característico de cada persona y

organización es importante porque permite medir como se sienten en la organización, nivel de productividad que alcanzo y como mejorar su rendimiento.

En las IPS de Villavicencio la periodicidad más frecuente con las que realizan la evaluación de desempeño es trimestral, en su mayoría el responsable de realizar este proceso es el jefe inmediato, así mismo se realiza en el puesto de trabajo o en la oficina del jefe inmediato, se socializa de manera individual y solo una IPS no la considera socializar la evaluación de desempeño, los resultados se dan a conocer por medio de una reunión y en menor ocasión por correo electrónico, entre las actividades que realizan las IPS para evaluar a sus colaboradores se encuentran la observación, el colaborador se autoevalúa, la encuesta.

Una política de buena práctica en la evaluación de desempeño es la creación de una comisión evaluadora integrada por gerentes y directores, como personal del área donde labora con competencias para el desarrollo de las funciones. (Mejia M. M., 2011)

Es necesario proveer un método objetivo para realizar la evaluación de desempeño con el fin de propiciar el desarrollo de capacidades y habilidades de talento humano de acuerdo con las necesidades de cada organización, va enlazado con la capacitación ya que el aprovechamiento de las competencias del capital humano, es pilar para el éxito de cualquier empresa por tal motivo la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada para la creación de estrategias.

En todas la IPS se supervisa el cumplimiento del horario de trabajo de los colaboradores, de igual manera todas valoran el trabajo de sus colaboradores, solo la mitad ofrece algún reconocimiento cuando se destacan, periódicamente todas supervisan el cumplimiento de las tareas, la mayoría le ofrece a sus colaboradores una retroalimentación de las funciones en el momento requerido, así mismo la mayoría asciende en la organización por el cumplimiento de funciones o labor destacada.

En todas las IPS la evaluación de desempeño relaciona los objetivos individuales, con los organizacionales así mismo en la mitad de las IPS se afirma que al realizar este proceso contribuyen a que los colaboradores se enfoquen en lo prioritario y estratégico, en la mayoría participa el cliente externo o interno en la evaluación de desempeño de los colaboradores, la

mitad utiliza los resultados para ascensos, incrementos salariales, bonificaciones, incentivos económicos o no económicos, y la mayoría utiliza la evaluación de desempeño como insumo fundamental para estructurar los programas de capacitación, desarrollo y formación.

### **6.3.5 Estudio salarial**

El salario es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de la comunidad ya que de este depende el poder asumir las obligaciones básicas que permitan llevar una calidad de vida adecuada de trabajadores y sus familias. Otra parte, el salario se constituye en un factor importante en el proceso de prestación del servicio, ya que se convierte en un costo a asumir por la entidad, lo que conlleva a identificar o acercar el valor que un empleo tiene, para la entidad. Según (Meneses, Alonso, & Arias, 2014) afirman:

El establecimiento de la escala salarial deberá por tanto dar respuesta, a la identificación de jerarquías, conocimiento, niveles de responsabilidad, esfuerzo y riesgo inherentes al empleo, lo que conllevan la necesidad de remunerar el servicio de tal manera que exista correspondencia entre los factores antes descritos y la compensación salarial recibida por el empleado, como contraprestación por sus servicios, lo anteriormente expuesto ratifica la necesidad definir rangos de salarios acordes con los niveles jerárquicos.

En la investigación que se realizó a las IPS en la implementación de los salarios tenían primero que todo en cuenta el nivel educativo de acuerdo al puesto a ingresar si era nivel Administrativo y Asistencial en este caso sería el personal administrativo cuenta con los niveles directivo o estratégico, administrativo o táctico y operativo y el personal asistencial con los niveles técnico, profesional y especialista.

Esta división se realiza teniendo en cuenta que las IPS manejan dos tipos de personal, aquel que se encuentra dedicado a las tareas administrativas de las Instituciones y que por tanto cuenta con la tarea de planear, organizar, dirigir y controlar el rumbo de la IPS y el personal asistencial, que como su nombre lo indica, son aquellas personas que mantienen un continuo contacto con la función principal de las IPS, que es prestar el servicio de salud a la sociedad, en este grupo encontramos el personal de salud, tales como médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería

Para el nivel Administrativo y Asistencial lo mínimo en educación exigido es técnico como es el operativo, parte de administrativo o técnico asistencial y lo máximo es la especialización de su cargo es para el nivel Directivo Administrativo y Profesional, especialista para el nivel Asistencial que sería como los cirujanos y médicos especialista; por otra parte en cuanto a la contratación del personal lo hacen directamente la mayoría ya que por medio de un tercero o cooperativa según la comisión séptima del senado aprobó un proyecto de ley que prohibía contratar a través de cooperativas de trabajo ya que según ellos es una forma de evadir impuestos y las prestaciones sociales que la ley establece.

Con respecto a su experiencia laboral para ser contratado según su cargo a desempeñar tanto para el nivel Directivo y Especialista debe ser de aproximadamente entre 14,5 o 15 meses y para los otros cargos van disminuyendo según su responsabilidad. Según (Meneses, Alonso, & Arias, 2014) afirman

La jerarquización de los puestos se presenta como resultado directo de las líneas de mando, los niveles de responsabilidad y la naturaleza misma del empleo determinada por la complejidad asociada a las tareas; así como de los requisitos propios de conocimiento y experiencia que demandan las funciones asignadas a cada empleo.

Lo que demuestra que las IPS tienen en cuenta este concepto para la escala salarial según su nivel de mando o responsabilidad. Con respecto a los contratos manejan cuatro tipos de contratos de acuerdo a su cargo laboral, podemos analizar el más utilizado es el indefinido debe ser para los que están más años con la institución y se encuentran contratados directos; mientras los contratos de OPS y fijos son para los trabajadores que son independientes médicos especialistas o están por un corto tiempo de servicio como son los asistenciales. Aun que utilizan el cargo de obra y labor estos normalmente no son mayor a 6 meses; pero el contrato más adecuado es el indefinido ya que ofrece la trabajador calidad de vida y más seguridad en su puesto, pues es su rendimiento y efectividad lo que le puede dar más permanencia en su puesto.

Los rangos de salarios que manejan las IPS son establecidos por políticas de la empresa, lo que demuestra que tienen una escala salarial ya establecida de acuerdo a su nivel de jerarquización o mando, el salario que más gana son los directivos y especialistas y así sucesivamente va disminuyendo teniendo en cuenta lo anterior mencionado. Con respecto a su

pago las IPS lo realizan de forma mensual para el caso los que contratan por OPS o los de Obra y labor; mientras los pagos quincenales son para los de contrato indefinido y fijo realizándolos de forma puntual.

Los aumentos salariales mayormente lo determinan por decisiones de la empresa, como una forma de organización y motivación para que cada trabajador sea más efectivo en sus actividades laborales aparte del aumento que por ley normalmente es acordado mediante una negociación entre los sindicatos y las mesas de concertación establecidas por medio de representantes del Ministerio de la Protección Social, con base a la inflación final causada del año inmediatamente anterior a la vigencia del salario. Los aumentos que determinan por la empresa se realizan en un promedio de 1% al 3%, ya que no pueden aumentar con respecto al salario mínimo y se implementan anualmente de forma tanto el rendimiento individual o por cumplimiento de metas en grupo; frente a este informe normalmente los aumentos de los salarios se tienen en cuenta con un porcentaje no mayor al 50% del salario; en este caso están en límite de lo normal.

### **6.3.6 Planes y benéficos sociales**

Aunque el salario sigue siendo un factor clave para que las personas decidan trabajar o no en un determinado lugar, no es un elemento que necesariamente asegure que el colaborador una vez trabajando, quiera permanecer en la empresa trabajando con dedicación y compromiso. Es por esto, que hoy las compañías deben pensar en desarrollar propuestas que generen valor al empleado, a través de soluciones a la medida que busquen mejorar su calidad de vida; por tal motivo es importante ofrecer algo más al trabajador que ayude generar bienestar.

Los beneficios sociales es una herramienta esencial para la motivación y calidad de vida del trabajador siendo este acceso a seguridad social, no remunerativas, no acumulables, ni sustituibles en dinero; además de ser una forma de motivarlos es una forma de exigir derecho por su trabajo.

Estas prestaciones sociales son un beneficio adicional que la ley o la empresa concede al trabajador, como es la prima de servicios, las cesantías, los intereses sobre cesantías, las primas extralegales, la dotación, etc. Dentro de las prestaciones sociales, aunque comúnmente no los



reconocemos como tal, se incluyen también los pagos que tiene como objeto cubrir los riesgos eventuales que corre el trabajador en el desarrollo de las actividades laborales, como son los riesgos profesionales, los pagos a salud y a pensión.

Con respecto a lo anterior las mayoría de las IPS cumplen con lo que la ley dispone pagando dentro de las fechas establecidas siendo la prima un salario mensual por cada año laborado, o si la vinculación es inferior a un año, el pago será proporcional al tiempo que el trabajador lleve vinculado, cualquiera que este sea. Quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre; con respecto a las cesantías este beneficio tiene como fin brindarle al trabajador un medio de subsistencia a la terminación del contrato de trabajo; según (ley 50, 1990)

Antes de esta vigencia, los trabajadores vinculados con anterioridad al primero de enero de 1991 están sujetos al régimen de retroactividad de las cesantías, de acuerdo con el cual éstas se liquidan en su totalidad a la terminación del contrato de trabajo y después de la norma Los trabajadores vinculados con posterioridad al 1 de enero de 1991, y aquellos que, habiéndose vinculado con anterioridad a esta fecha, se hayan acogido al régimen de esta ley, están sujetos a la liquidación anual de las cesantías. En este sistema el empleador liquida las cesantías el 31 de diciembre de cada año y las deposita a más tardar el 14 de febrero del año siguiente.

Con respecto a los intereses de cesantías se debe pagar en enero de cada año, directamente al trabajador a una tasa del 12% anual, calculado sobre las cesantías del último año a más tardar el día 31 de Enero de cada año; en cuanto a las vacaciones estas deben ser pagadas a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de trabajo. En el caso de algunos trabajadores de la salud, las vacaciones son de 15 días por cada seis meses de trabajo, lo cual no cumplen con las fechas establecidas en los cargos especiales de la salud estas son otorgadas 15 días hábiles por año remunerado.

Por otra parte los beneficios extralegales que ofrecen adicional las IPS son de actividades deportivas, bonificaciones, auxilio de alimentación entre otras, esto demuestra que tienen al trabajador motivado y se enfocan en mejorar la calidad a la salud y recreación; por tal motivo su objetivo principal para la implementación de los beneficios extralegales a sus trabajadores se enfoca en generar sentido de pertenencia. Según una encuesta de IPSOS (RUIZ, 2015) afirma:

Son cada vez más las empresas que optan por acudir a bonificaciones extralegales para retener talento humano y aumentar su competitividad frente a sus pares del sector, entre los más comunes se encuentra la entrega de primas, bonificaciones, pólizas de vida y salud y flexibilidad horaria, mecanismos que han sido implementados en siete de cada 10 empresas.

Lo que nos demuestra que muchas son las empresas que optan por implementar estos tipos de beneficios para mejorar primero que toda la productividad y la calidad de vida de sus trabajadores. De igual forma, queda en evidencia en un estudio sobre calidad de vida laboral la incidencia de este nuevo fenómeno dentro de las compañías, al revisar que 75% de los empleadores del país según el periódico de la República consideran que contar con un programa de beneficios para sus trabajadores es un motivador y generador de lealtad hacia la compañía, lo que deriva en una menor rotación. Se puede deducir que las IPS están realizando muy bien sus procesos y políticas de calidad laboral al motivar al trabajador que las mayores partes son implementadas por organización de la empresa.

Según el Director general de la firma Plurum y creador del modelo de gestión HRV (Happiness, Rewards & Value), (Lasso, 2015) comenta que, “a la hora de estructurar la propuesta de valor al empleado, tenga en cuenta que una de las opciones que más llama la atención y cautiva tanto a la generación “Baby Boomers” como a la generación “X” y “Y” menores de 35 y 50 años de edad, son el espacio y tiempo flexible”. El autor plantea que hay que desarrollar actividades que contribuyan a generar bienestar en sus colaboradores lo que las IPS en este aspecto están orientadas al desarrollo de actividades recreativas, la mayor parte de este tipo de beneficios lo socializan en las carteleras de Bienestar o inducciones cuando están en el proceso de contratación y capacitación.

Igualmente esto ayuda generar más confianza por parte del empleado por que la empresa ofrece lo que ellos esperan y por otra parte ayuda genera mayor productividad de sus colaboradores y pueden cumplir con facilidad los objetivos de la institución.

### **6.3.7 Seguridad y salud en el trabajo**

Desde la década de los 90 las empresas colombianas han venido vinculando sistemas de gestión aplicados a la salud con el fin mitigar los riesgos en el trabajo, sin embargo, no fue hasta

el 2012 con la Ley 1562 que el gobierno reglamentó este sistema partiendo del cambio inicial de nomenclatura de Salud Ocupacional a Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ahora, con la reglamentación establecida por medio del Decreto 1443 del 2014 y derogado por el 1072 del 2015, corre el tiempo para que las organizaciones implementen un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo o SG-SST; esta norma, que es de cumplimiento obligatorio, tiene como objeto definir

Las directrices del SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y que se extiende sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los que se encuentran en misión (Velez, 2015).

Lo que nos demuestra que las IPS están cumpliendo con la nueva norma de implementación de Seguridad y Salud en el Trabajo, por lo tanto están comprometidas en la protección y salud de sus trabajadores ofreciendo condiciones seguras y saludables; ayudando a la promoción de bienestar, previniendo la reducción de los accidentes laborales y enfermedades; igualmente debe ir a la mano de la ARL (Administradora de Riesgos Laborales), que en este caso la mayoría son afiliadas a positiva que sería la encargada de capacitar al comité paritario o vigía de los aspectos relativos al SG-SST lo que todas ya tiene conformado este comité; prestar la asistencia y asesoría técnica a las Instituciones y trabajadores, realizar vigilancia al cumplimiento del decreto e informar a las Direcciones del Ministerio del Trabajo el no cumplimiento del mismo.

Con respecto a la norma las Instituciones de salud están cumpliendo; para la creación del COPASS se debe tener en cuenta diferentes aspectos, primero la cantidad de personal que se encuentre laborando con la empresa si es más de 25 personas, estos miembros del comité están conformados por seis personas en los cuales, tres son representantes de la empresa y tres representante de los trabajadores; los miembros de la empresa son designados por la organización y deben ser comunicado sus nombramiento con carta certificada ala respectiva inspección del trabajador y a los trabajadores de la empresa; mientras los representantes de los trabajadores deben ser elegidos por votación secreta y directa convocada por el Presidente del

comité paritario y deben ser comunicados los resultados a través de circulares internas o avisos locales visibles en la empresa (asociación de seguridad, 2015).

Con respecto a esta norma las IPS si cumplen con la elección del representante de los trabajadores por elección popular, pero no se sabe con precisión si estos resultados son comunicados a través de circulares internas; este comité Paritario debe reunirse al menos una vez al mes en horarios laborales, lo que en la realidad si se está cumpliendo con lo establecido se reúnen una vez al mes y de dican por lo menos 4 horas dentro de su horario laboral.

Por otra parte en cuanto a la prevención, identificación y estimación del Riesgo dentro de la empresa; podemos analizar que las IPS tienen presenten su clasificación y niveles de exposición del empleado frente a los diferentes factores de riesgo como es el Riesgo Físico (ruido, temperatura, nivel de iluminación), Riesgos Químicos (marcación de elementos peligrosos, lugares adecuados para almacenamiento, elementos de protección para su manipulación), Riesgos Biológicos( nivel de exposición a bacterias , plagas, prevención de vacunas y lugares limpios), Riesgos Eléctricos ( protección de instalaciones eléctricas y sistema de polo a tierra) y los Riesgos Psicolaboral (implementación de pausas activas, reducción del estrés ). Como su actividad es de constante exposición a muchos de estos factores de riesgo la mayor parte de las IPS ya tienen implementado programas de prevención y capacitación frente a la protección de estos Riesgos.

### **Comparación de los modelos**

Para concluir estos resultados los comparamos con el análisis propuesto por (Nieto Licht, 2015) aplicado a nivel nacional como se encontraban el desempeño de las IPS de la ciudad de Villavicencio en su sistema de gestión implementado.

Podemos observar que con respecto a los resultados a nivel nacional frente a cada proceso, las Clínicas no se encuentran tan mal en sus modelos de gestión aplicados, como podemos ( Ver Tabla 2 ) en la descripción y análisis de cargos estamos en un 81% que sería mayor al resultado nacional igualmente para los procesos de reclutamiento y selección con un 78%, inducción y capacitación con un 77%, evaluación de desempeño con un 71% e implementación de salarios 56% lo que se demuestra que los trabajadores de las Clínicas no están mal pagos; pero a los

procesos de planes y beneficios sociales estamos a un 58% frente el 77,78% con una diferencia de 19,8%, lo que quiere decir que estamos regular en la implementación de incentivos salariales y motivación al empleado, con respecto a la seguridad y salud en el trabajo no aplicaría la comparación

*Tabla 2: Análisis de gestión humana propuesto por cesar Nieto Lich.*

Procesos	Clínicas Villavicencio	Nacional
Descripción y Análisis de Cargos	81%	62,79%
Reclutamiento y Selección	78%	69,11%
Inducción y Capacitación	77%	67,41%
Evaluación de Desempeño	71%	60,56%
Salarios	56%	42,19%
Planes y Beneficios Sociales	58%	77,78%
Salud y Seguridad en el trabajo	87%	N.A

## 7. Conclusiones

Como resultado del análisis a las IPS de Villavicencio se puede concluir que son grandes empresas privadas, en edad madura, generadoras de gran empleo en la ciudad, y la mayoría de su personal es femenino, en cuanto a la descripción de perfiles de cargos se consideran que son herramienta necesaria para facilitar los procesos de gestión humana, manejan una comunicación dinámica de manera formal por medio de reuniones e informes y de manera informal comunicación verbal directa, gestión humana se comunica más seguido con el personal administrativo que el asistencial, también se encuentran en proceso de certificación ISO, gestión humana tiene en cuenta el cliente interno y externo para rediseñar sus procesos, así mismo impulsa la promoción de información entre jefes, y subordinados sobre cambios organizacionales principios y valores.

Para continuar en cuanto al proceso de reclutamiento y selección es más importante la selección del candidato ya que es más decisivo y trascendental ya que este es el que va a certificar la obtención de los colaboradores que van a ayudar a que la organización cumpla con los objetivos, tienen bajo reclutamiento interno tanto como ascensos, no cuentan con un medio de control formal como diagnósticos, revisiones, auditorías externas que verifiquen el buen cumplimiento, cuentan con una base de datos de hojas de vida débil y desactualizada.

Cuentan con un plan de inducción y capacitación que logra una adecuada gestión también el tiempo que dura la inducción permite desarrollar una inducción general y específica adaptándose más al puesto, igualmente es más necesario el uso de la tics para realizar capacitaciones, como intranet o correo electrónico, gestión humana juega un papel importante de acompañamiento y asesoramiento en áreas de desarrollo siendo evaluadas estas capacitaciones como control y efectividad de las actividades desarrolladas, también se afirma que las capacitaciones busca mejorar el desarrollo integral de los jefes, mejorar la competitividad y pretende actualizar a la organización con temas de carácter global en la salud.

Las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño estructurado que conforme y desarrolle aspectos como la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, competencias

laborales de los cargos, cultura organizacional, realizan actividades aisladas de evaluación como el cumplimiento de horario, tareas y valoración de trabajo en equipo, entre otros aspectos.

El proceso de evaluación de desempeño afecta la motivación de los colaboradores, pues solo la mitad de las IPS brinda reconocimientos por destacarse, y no consideran los resultados de la evaluación para ascensos, incrementos salariales, bonificaciones, incentivos económicos o no económicos; haciendo que los colaboradores trabajen con menor compromiso, ya que siempre van a cumplir las mismas funciones y no ven la oportunidad de crecer dentro de la organización.

Para el proceso salarial manejan una escala salarial dependiendo del cargo y rango de responsabilidad varían los salarios, sus contratos de mayor medida son indefinidos debe ser por el personal de contrato directo que manejan y llevan bastante tiempo en la institución, a un que manejan otra serie de contratos como es el de OPS, de obra y labor y el contrato fijo para los de corto tiempo; igualmente implementan una serie de beneficios extralegales aparte de los que la ley establece, como Recreación beneficios a la salud tanto de sus empleados como familiares, con lo que ayuda a generar sentido de pertenencia y sus procesos se realicen de una forma satisfactoria generando sentido de pertenencia de sus colaboradores y estos se orienten al cumplimiento de las metas de la Institución.

Por otra parte tiene presente y lo implementan el sistema de seguridad y salud en el trabajo, norma que actual está rigiendo todas las organizaciones, conformando el COPASO que es el encargado de vigilar y controlar el sistema de riesgos laborales que se presenten en la Institución, Para reducir y hacer cumplir las políticas de seguridad que se implementan en la organización, adicionalmente realizan brigadas de protección y seguridad, como vacunas, capacitaciones sobre los riesgos que se encuentran expuestos.

## 8. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos se recomienda ,las intervención de gestión humana, crear una política la actualización del organigrama y los perfiles de los cargos, más continuamente para contribuir a cumplimiento de las tareas asignadas, también mejorar la cultura organizacional proporcionar información como historia, visión, misión hacer más uso de las tics, para mejorar la comunicación con el personal asistencial para que gestión humana esté informada delos procesos médicos y humanos que realiza cada institución.

Como primera medida darle la debida importancia al proceso de reclutamiento ya que él está la elección del candidato preciso, además de tener más en cuenta el reclutamiento interno como prioridad, estudiar los beneficios de desarrollo que atrae, aumentar el presupuesto para proceso de reclutamiento y selección en las IPS de Villavicencio, diligenciar correctamente la solicitud de la vacante y aplicar pruebas de simulación y grafológica como filtro, porque esta se puede aplicar para cualquier puesto, y nos demuestra cómo puede ser su comportamiento desempeñando dicho cargo, así mismo se recomienda en cuanto a las capacitaciones utilizar un agente externo para que este aporte ideas nuevas a la organización y despierte interés de los colaboradores, en cuanto al proceso de inducción se recomienda informar al nuevo integrante información no relacionada con el cargo, como la cultura que se fomenta en la institución, se debe diseñar un plan de capacitación que integre toda la organización en competencias que le competen y de mejoramiento continuo, incluyendo una segunda lengua ya que esto mejora las competencias.

Las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio deben implementar un sistema de evaluación de desempeño, ya que permite evaluar y medir el rendimiento individual, alinear las labores del día a día con los objetivos estratégicos, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores para diseñar programas de capacitación y retroalimentación.

Se recomienda a las IPS de Villavicencio implementar la evaluación 360 grados, ya que permite que el colaborador sea evaluado desde diferentes ángulos o puntos de vista que de una u otra forma tienen relación con él, como lo son los subordinados, colegas, jefes, proveedores e



incluso los clientes externos, obteniendo un marco más rico, completo y relevante del desempeño, además pueden crear un buen clima organizacional, ya que los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás, deben motivar a los colaboradores cuando se destaquen por su labor ya sea con ascensos, incentivos económicos, como bonificaciones e incrementos salariales; o no económicos, como el empleado del mes, saludos de cumpleaños, conocer su familia, ya que cuando no se destaca hay que diseñar programas de capacitación y desarrollo para atacar las debilidades y hacer un respectivo acompañamiento.

En cuanto a los salarios se debe tener un modelo de escala salarial donde se permita identificar las jerarquías, conocimientos y niveles de responsabilidad; estos rangos se deben implementar unos puntajes mínimos, un área de movimiento y un puntaje máximo entre los cuales el salario permanecerá constante, a partir de allí se dará paso a nuevo nivel de salario. Por lo que las IPS no tiene este tipo de mecanismos a un; por otra parte los contratos que mejor se recomiendan implementar son los contratos a término indefinido para darle mayor confiabilidad al trabajador y compromiso en sus labores; ya que los tipos de contrato por OPS, obra y labor no le dan al trabajador compromiso en sus funciones y trabajan por un turno no más, les da igual si continúan o no y no tienen compromiso en los horarios y cumplimientos de los objetivos de la institución.

Por otra parte en los beneficios sociales se recomienda integrar a las familias de los trabajadores, se ha demostrado que cuando se involucra a la familia trabajan más comprometidos con su trabajo, ya que este es el motor principal el cual ellos están laborando y así mismo la familia debe ser parte de la organización conozca cómo funciona y que tipo de coberturas pueden acceder si su familiar está trabajando con ella.

Con respecto a la norma de seguridad y salud en el trabajo no hay observaciones que realizar ya que tienen presente lo estipulado por gobierno en la creación del COPASO y como se debe planear y controlar el sistema de riesgos que se enfrentan los trabajadores, manejan bien su clasificación, además que realizan constante capacitación frente a estos.

## 9. Bibliografía

resolucion 2013 (ministerio de trabajo y seguridad social 1986).

ley 100, 41.148 (congreso de la republica de colombia 23 de diciembre de 1993).

*Los Recursos Humanos*. (2011). Obtenido de Consejos para un programa de incentivos eficiente:

<http://www.losrecursoshumanos.com/consejos-para-un-programa-de-incentivos-eficiente/>

*compensacion salarial*. (febrero de 2012). Obtenido de gerencia:

<http://www.gerencie.com/compensacion-salarial.html>

*Confecámaras* . (5 de septiembre de 2013). Obtenido de

<http://www.confecamaras.org.co/noticias/212-las-empresas-tienen-la-capacidad-de-impulsar-la-transformacion-para-la-competitividad>

(2016). cartilla laboral. En *salud y seguridad en el trabajo* (pág. 228). legis editores.

(2016). cartilla laboral . En *programas de seguridad y salud del trabajo* (pág. 229). legis .

asociacion de seguridad. (2015). *portal de seguridad, la prevencion y la salud*. Obtenido de

[http://www.paritarios.cl/especial\\_creacion\\_de\\_un\\_comite\\_paritario.htm](http://www.paritarios.cl/especial_creacion_de_un_comite_paritario.htm)

Böhrt, M. (2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos : reflexiones integradoras.

*Revista Numero 8 universidad catolica de Bolivia*, 124-134.

boliviana, U. c. (2010). *La seleccion de personal basada en competencias y su relacion con eficacia organizacional*. bolivia: Perpectivas.

Calderon , G., Naranjo , J. C., & Alvarez , C. M. (2010). *Gestion humana en la empresa colombian, sus características, retos y aportes*. bogota: cuadernos de administracion.

Calderon, J. (2015). Autonomia Medica y ley estatutaria de salud. (A. m. colombiana, Ed.) *Educacion y practica de la medicina , Vol 40*.

Carlos, V. (01 de septiembre de 2015). *lanzatesolo.com*. Obtenido de

<http://blog.lanzatesolo.com.co/?p=523>

- Chacón, C. A. (2005). *Estudio de accidentes eléctricos y peligro del arco eléctrico. Introducción a un programa de seguridad eléctrica* (Vol. 17). Santiago Chile: ciencia y trabajo.
- Chiavenato. (2002). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Colombia, C. d. (24 de Febrero de 1979). Ley 9. *Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. Bogotá .
- Colombia, C. d. (18 de junio de 2013). Ley 1636. *Objeto y creación del mecanismo de protección al cesante*. Bogotá .
- Colombia, M. d. (22 de junio de 1994). Decreto 1295. *Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales*. Bogotá .
- Congreso. (28 de diciembre de 1990). Ley 50. *por la cual se dictan otras reformas al código sustantivo del trabajo y otras disposiciones*. Bogotá.
- Congreso de Colombia . (23 de Diciembre de 1993). Ley 100. *Se crea el sistema de seguridad social integral*. Bogotá: Diario oficial 41148.
- Congreso de Colombia. (10 de julio de 2003). Ley 828. *Normas para el control a la evasión del sistema de seguridad social* . Bogotá: Diario oficial 45253.
- Congreso de Colombia. (09 de enero de 2007). Ley 1122. *Modificaciones al sistema General de Seguridad Social en salud*. Bogotá: Diario oficial 46506.
- Congreso de Colombia. (16 de febrero de 2015). Ley 1751. *Derecho fundamental a la salud*. Bogotá: Diario oficial 49427.

- Dr. Julio C. Guerrero Pupo, I. L. (2006). Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *bvs*.
- Fernandez. (2010). La influencia de factores estresantes en el rendimiento laboral. *INVENIO*, 115.
- Fitz enz. (2000). *Medicion de los Recursos humanos*.
- Gomez, P., & Maria Claudia. (2006). lo publico y lo privado en los procesos de seleccion personal. *Acta colombiana de sicologia*, 9, 93.
- ICESI, U. (2010). Consultoria de la gestion humana en empresas medianas . *Estudios gerenciales*, 149.
- Jara Navarra, M. I. (2013). Los muertos de la Ley 100. *Revista gerencia y politicas de salud*, 149-152.
- Javeriana, U. (2013). Discriminacion y exclusion de las mujeres trabajadoras del sector salud en colombia . *Reviste gerencia y politicas de salud*, 226.
- Landinez, N. (2011). *La importancia de las pausas activas*. Obtenido de el empleo: [http://www.elempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/la-importancia-de-las-pausas-activas-](http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/la-importancia-de-las-pausas-activas-)
- Lasso, J. M. (2015). estrategia de compensacion y salario emocional. *GESTION HUMANA*.
- legis, e. 2. (2016). salud y seguridad en el trabajo. En legis, *cartilla laboral* (pág. 228). legis.
- LEGIS, E. (2016). SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. En LEGIS, *CARTILLA LABORAL* (pág. 229).
- Licht, C. N. (2013). *Caracterizacion de un modelo de medicion de la gestion humana, una aplicacion para colombia*. madrid, España.
- Lopez, A. (5 de Agosto de 2013). *Nacional financiera*. Obtenido de <http://www.nafin.com/portalnf/content/home/home.html>

LORA, E. (06 de 11 de 2010). Condiciones laborales y productividad.

Lorna Eduardo. (6 de Noviembre de 2016).

mauricio, B. j. (2001). la gestion y trabajo. *revista m&m*, 30.

Mayorga, W. (8 de septiembre de 2015). *Beneficios extralegales, la fórmula para aumentar la competitividad*.

Mejia, G. (Enero de 2016). Renuncian 18 médicos de IPS de Cali por pésimas condiciones laborales y falta de insumos. *El tiempo*.

Mejia, M. M. (2011). *Modelo de gestion humana y planes de accion y cumplimiento para la habilitacion y certificacion de buenas practicas clinicas para psynapsis salud metal S.A*.  
Pereira : universidad tecnologica de pereira.

Meneses, L., Alonso, D., & Arias, C. (2014). *manual para la elaboracion de escala salarial*.  
Marinilla, Antioquia: Estrategia diligentes s.a.s.

morales, f. a. (2006). *Diseño e implementacion de un sistema de gestion humano para salud social IPS S.A*.  
bucaramanga: Universidad industrial de santander.

Nieto , C. (2015). *Caracterizacion de un modelo de Gestion humana*. Federacion colombiana de Gestion humana.

perdomo, R. (13 de mayo de 2013). *la importancia de los recursos humanos*. escuela organizacion industrial.

republica, p. d. (23 de enero de 1976). ley 52. *intereses de cesantias*. bogota: diario oficial.

Republica, P. d. (22 de junio de 1994). Decreto 1298. *Sistema general de seguridad en salud*.  
Bogota .

Republica, P. d. (3 de agosto de 1994). Decreto 1876. *Relacionado con las Empresas Sociales del Estado*. Bogota .

Republica, P. d. (15 de Octubre de 2002). Decreto 2309. *Por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud*. Bogota .

Republica, P. d. (26 de mayo de 2006). Decreto 1636. *por el cual se reglamenta la forma y oportunidad para efectuar los giros de aportes patronales del Sistema General de Participaciones para Salud en desarrollo de lo establecido en el artículo 53 de la Ley 715 de 2001 y se dictan otras disposiciones*. Bogota .

Republica, P. d. (20 de Enero de 2012). Decreto 100. *Por el cual se establecen reglas para cancelar la multifiliación en el Sistema General de Riesgos Profesionales*. Bogota .

Republica, P. d. (4 de junio de 2014). Decreto 1047. *por el cual se establecen normas para asegurar la afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social de los conductores del servicio público de transporte terrestre automotor individual de pasajeros en vehículos taxi, se reglamentan algunos aspectos del* . Bogota .

Republica, P. d. (31 de julio de 2014). Decreto 1443. *Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. Bogota .

Republica, P. d. (31 de julio de 2014). Decreto 1443. *Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. Bogota .

Rojas, F. A. (27 de marzo de 2015). *compensacion salarial*. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2015/03/27/es-importante-ofrecer-la-compensacion-justa-a-los-miembros-del-equipo-de-trabajo/>

rosario, U. d. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno. *Universidad y empresa*, 124.

RUIZ, L. M. (8 de septiembre de 2015). Beneficioe Extralegales, la formula para aumentar la productividad. *La Republica*.

- saldaña, R. (2006). La importancia de la evaluación de desempeño en la gerencia de la ciencia. *Ciencias holguin* , 8.
- Tamashiro, M. d. (2009). *Servicio de elaboración de estudio de buenas prácticas de reclutamiento, selección y ascenso de personal en el sector público u privado*. Lima: consultores, T & R.
- trabajo, M. d. (31 de Enero de 2014). Decreto 135. *Por el cual se desarrolla el esquema de ahorro de cesantías, se establece el beneficio económico proporcional al ahorro en el Mecanismo de Protección al Cesante y se dictan otras disposiciones*. Bogota .
- trabajo, M. d. (17 de Octubre de 2014). Decreto 2087. *Por el cual se reglamenta el sistema de recaudo y aporte del servicio social cumplimiento de beneficios económicos periódicos*. Bogota .
- Trabajo, M. d. (17 de marzo de 2015). Decreto 0472. *se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo*.
- trabajo, M. d. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1072. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Bogota.
- Velez, A. H. (2015). implementación del sistema de Gestión Y Seguridad del trabajo. *Gestión Humana*.
- villa, j. p. (8 de septiembre de 2015). Beneficios extralegales, la fórmula para aumentar la competitividad.
- Wherter, W. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: MCGRAW-HILL.