

ADE
0233
ej:2

Sede Urbana

080313

Caracterización de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio

Autor

Lady Hasbleidy Cruz Robayo

Cristian Eduardo González Roa

Lady Hasbleidy Cruz Robayo

Informe final de posgrado en **Cristian Eduardo González Roa** requisito para optar al título
de **Administrador de Empresas**
Autor

Director

Dagoberto Torres Pérez

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa Administración de Empresas

Villavicencio / Meta

2016

Caracterización de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio

JOSE IVAN FRIAS CARRERO

Rector Universidad de los Llanos

Autor

DORIS Lady Hasbleidy Cruz Robayo GONZALEZ

Cristian Eduardo González Roa

JOSE MILTON PUERTO GAITAN

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

Director

RAFAEL INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Dagoberto Torres Flórez

Universidad de los Llanos

JOVANNI HERNANDEZ CASALLAS

Facultad de Ciencias Económicas

Director de Escuela de Administración y Negocios

Escuela de Administración y Negocios

Programa Administración de Empresas

Villavicencio / Meta

Administración de Empresas

2016

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Nota de Aceptación

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO

Rector Universidad de los Llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ

Vicerrectora Académica

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN

Secretario General

Javier Díaz Castro

JAVIER DIAZ

Director Centro de Investigaciones

Facultad de Ciencias Económicas

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

DAGOBERTO TORRES FLOREZ

GIOVANNI HERNANDEZ CASALLAS

Director Escuela de Grados

Director de Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGÜEN MOSQUERA

Director de Programa**Administración de Empresas**

Agradecimientos

Nota de Aceptación:

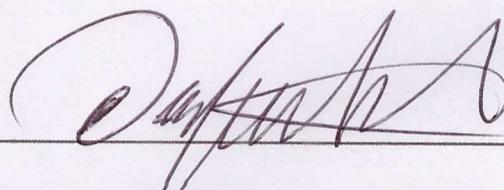
A Dios en primer lugar porque es quien me ha permitido llegar a esta instancia, a estar a
puestas de culminar mi carrera profesional y obtener mi título, a mis padres por que han dedicado
sus esfuerzos, su apoyo incondicional, sus recursos y su amor a lo largo de mi vida para que hoy
yo esté en el lugar que estoy, a mis docentes por sus horas de enseñanza, a mi director de trabajo
de grado por su tiempo y dedicación en el planteamiento y corrección de este trabajo de grado y
a los jefes de Gestión Humana de las IPE con nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de
Villavicencio porque sin su apoyo no tendría este producto a entregar.

Javier Díaz Castro

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 me ha permitido llegar a esta instancia, a estar a puertas de culminar mi carrera profesional y obtener mi título, a mis padres por que han dedicado sus esfuerzos, su apoyo incondicional, sus recursos y su amor a lo largo de mi vida para que hoy yo esté en el lugar que estoy, a mis docentes por sus horas de enseñanza, a mi director de trabajo de grado por su tiempo y dedicación en el planteamiento y corrección de este trabajo de grado y a los jefes de Gestión Humana de las IPS con nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio porque sin su apoyo no tendría este producto a entregar.

4. Marco de Referencia	
4.1. Marco Teórico	17
Estructura Organizacional	17
4.1.1 Componentes	17
4.1.2 Clasificación de las Empresas	18
4.1.2.1 Según el número de socios	18
4.1.2.2 Según el tamaño	19
4.1.2.3 Según el número de propietarios	19
4.1.2.4 Por la función social	20
5.1 Marco Conceptual	21
5.2 Marco Conceptual	21
5.3 Marco Legal	22
6. Diseño Metodológico	24
6.1 Tipo de investigación	24
6.2 Población	24
6.3 Fuentes de información	25
6.4 Técnicas e instrumentos de investigación	25
7. Análisis de los Resultados	26
7.1 Características de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Nivel de complejidad II, III y IV según su tipo social, tamaño institucional y estructura organizacional	26
7.2 Proceso de descripción y análisis de riesgo que realizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio	30
7.3 Comparar aspectos organizacionales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio	35

	Tabla de Contenido	
8. Conclusiones		44
9. Recomendaciones		46
11. Anexos		53
Introducción		11
1. Planteamiento del Problema		12
2.1 Formulación del Problema		14
2. Justificación		15
3. Objetivos		16
3.1 Objetivo general		16
3.2 Objetivos específicos		16
4. Marco de Referencia		17
4.1. Marco Teórico		17
Estructura Organizacional		17
4.1.1 Componentes		17
4.1.2 Clasificación de las Empresas		18
4.1.2.1 Según el origen de capital		18
4.1.2.2 Según su tamaño		19
4.1.2.3 Según el número de propietarios		19
4.1.2.4 Por la función social		20
5.1 Marco Conceptual		21
5.2 Marco Geográfico		21
5.3 Marco Legal		22
6. Diseño Metodológico		24
6.1 Tipo de investigación		24
6.2 Población		24
6.3 Fuentes de información		25
6.4 Técnicas e instrumentos de investigación		25
7. Análisis de los Resultados		26
7.1 Características de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Nivel de complejidad II, III y IV según su objeto social, tamaño institucional y estructura organizacional		26
7.2 Proceso de descripción y análisis de cargos que realizan la Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio.		30
7.3 Comparar aspectos organizacionales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio.		35

8. Conclusiones	44
9. Recomendaciones	46
11. Anexos	53

Tabla 1. Dimensiones del caso de estudio..... 16

Tabla 2. Instituciones Presidencia Municipal..... 28

Tabla 3. Caracterización de los 34 del municipio de Villavicencio..... 32

Lista de tablas

<i>Figura 1. Municipio de Villavicencio - su ubicación en el territorio Colombiano</i>	22
Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional	16
Tabla 2. Instituciones Prestadoras de salud	28
Tabla 3. Caracterización de las IPS del municipio de Villavicencio	32
<i>Figura 5. Antigüedad promedio de los empleados Frecuencia de Actualización en las IPS</i>	29
<i>Figura 6. Frecuencia de actualización de los organigramas</i>	30
<i>Figura 7. Razones por las cuales se actualizan los organigramas en las IPS</i>	31
<i>Figura 8. Aspectos que relacionan los perfiles de cargos</i>	33
<i>Figura 9. Nivel de conocimiento del puesto de trabajo por de los colaboradores</i>	33
<i>Figura 10. Frecuencia con que se actualizan los perfiles de cargos</i>	34
<i>Figura 11. Comunicación Formal en las IPS</i>	35
<i>Figura 12. Comunicación Informal en las IPS</i>	36
<i>Figura 13. Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal administrativo en las IPS</i>	36
<i>Figura 14. Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal operativo en las IPS</i>	37
<i>Figura 15. Conocimiento de los empleados y jefe de G.H en cuanto a quien tiene que reportar sus resultados en las IPS</i>	38
<i>Figura 16. Aspectos relevantes de los cuestionarios de puestos de trabajo IPS</i>	40

Lista de Figuras

<i>Figura 17. Relación de empresas representadas de los niveles de complejidad II, III y IV de Villavicencio</i>	41
Figura 1. <i>Municipio de Villavicencio y su ubicación en el territorio Colombiano</i>	22
Figura 2. <i>Número colaboradores que emplea actualmente las IPS</i>	26
Figura 3. <i>Porcentaje de empleados que son de género masculino y femenino</i>	27
Figura 4. <i>Tiempo de funcionamiento de las IPS en Villavicencio</i>	28
Figura 5. <i>Antigüedad promedio de los empleados Frecuencia de Actualización en las IPS</i>	29
Figura 6. <i>Frecuencia de actualización de los organigramas</i>	30
Figura 7. <i>Razones por las cuales se actualizan los organigramas en las IPS</i>	31
Figura 8. <i>Aspectos que relacionan los perfiles de cargos</i>	33
Figura 9. <i>Nivel de conocimiento del puesto de trabajo por de los colaboradores</i>	33
Figura 10. <i>Frecuencia con que se actualizan los perfiles de cargos</i>	34
Figura 11. <i>Comunicación Formal en las IPS</i>	35
Figura 12. <i>Comunicación Informal en las IPS</i>	36
Figura 13. <i>Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal administrativo en las IPS</i>	36
Figura 14. <i>Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal operativo en las IPS</i>	37
Figura 15. <i>Conocimiento de los empleados y jefe de G.H en cuanto a quien tiene que reportar sus resultados en las IPS</i>	38
Figura 16. <i>Aspectos relevantes de las descripciones de puestos de trabajo IPS</i>	40

Figura 17. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de los niveles de complejidad II, III y IV de Villavicencio.....41

Figura 18. Gestión Humana promueve principios y valores, visión estratégica y las necesidades de cambio en las IPS.....43

Para realizar este análisis el Programa de Administración de Empresas de la Universidad de los Llanos presenta en cabeza de los profesores Dagoberto Torres Flores y Juan Carlos Leal Céspedes una investigación acerca del análisis de los procesos de gestión humana de las instituciones proveedoras de servicios IPS de la ciudad de Villavicencio.

El presente trabajo se adscribe a esta investigación caracterizando las IPS, donde se identifican aspectos organizacionales, estructurales y también se analizan los procesos de descripción y análisis de cargos de cada una de estas instituciones, lo que permite identificar el estado actual de algunas de las IPS de Villavicencio, así igual que identificar las características del recurso humano (empleados) que están requiriendo en cada institución y en el sector.

Para el desarrollo de la investigación y dar cumplimiento a los objetivos se empleó una investigación descriptiva a seis entidades proveedoras de servicios de salud de Villavicencio. En cada una de las instituciones se aplicó el instrumento de recolección de información, por medio del cual se logró obtener todos los datos para identificar aspectos organizacionales y estructurales, como también evidenciar cómo se está realizando el proceso de descripción y análisis de cargos.

Introducción

Analizar los procesos de gestión humana que aplican las Instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de la ciudad de Villavicencio, se convierte en una herramienta gerencial para el sector, ya que esto les permite conocer cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuentan para poder establecer los procesos de descripción y análisis de cargos de estas instituciones.

Para realizar este análisis el Programa de Administración de Empresas de la Universidad de los Llanos presenta en cabeza de los profesores Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes una investigación acerca del análisis de los procesos de gestión humana de las instituciones prestadoras de servicios IPS de la ciudad de Villavicencio.

El presente trabajo se adscribe a esta investigación caracterizando las IPS, donde se identifican aspectos organizacionales, estructurales y también se analizan los procesos de descripción y análisis de cargos de cada una de estas instituciones, lo que permite identificar el estado actual de algunas de las IPS de Villavicencio, al igual que identificar las características del recurso humano (empleados) que están requiriendo en cada institución y en el sector.

Para el desarrollo de la investigación y dar cumplimiento a los objetivos se empleó una investigación descriptiva a seis entidades prestadoras de servicio de salud de Villavicencio. En cada una de las instituciones se aplicó el instrumento de recolección de información, por medio del cual se logró obtener todos los datos para identificar aspectos organizacionales y estructurales; como también evidenciar como se está realizando el proceso de descripción y análisis de cargos.

1. Planteamiento del Problema

La situación del sector salud en Colombia es crítica, puesto que el servicio ofrecido por las IPS tanto públicas como privadas es ineficiente, en cuanto aspectos de cobertura, calidad del servicio y oportuna atención; aún son muchos los diagnósticos y varias las recomendaciones, son pocas las acciones y el problema cada vez se atenúa más (Rodríguez D. , 2015), hoy en día es común hablar del paseo de la muerte en las ocasiones en que una persona visita varios servicios de urgencias y muere antes de ser atendido, por las esperas exageradas para una atención.

En el informe de la situación en la Américas (Organización Panamericana de la Salud , 2012) se identifican algunos de las deficiencias del sistema de salud colombiano como es: el índice de médicos a 2009, por cada 10.00 habitantes es de 16,5, el número de enfermeras a 2009, de 8 por cada 10.000 habitantes, y la cantidad de camas en los hospitales es de 1,4 por cada 1.000 habitantes, los anteriores datos por debajo de los promedios latinoamericanos.

Estas falencias también se ven reflejadas en las preguntas, quejas y reclamos realizadas por los usuarios ante la superintendencia de salud (Supersalud) que con cifras, nos permite evidenciar la magnitud de quejas que son un indicador de vital importancia para este sector: tan solo el departamento del Meta presenta 1700 quejas donde el mayor porcentaje de quejas están relacionadas, con demoras y negación de autorizaciones.

Ante el hecho de que los servicios no sean suministrados oportuna y adecuadamente, surgen inquietudes sobre la oferta de los servicios de salud: ¿es un problema de escasez? ¿El personal de las IPS está suficientemente calificado? ¿No hay suficientes IPS?; sin embargo, las instituciones prestadoras de salud no son las únicas culpables de esta crisis.

Una de las posibles causas que influyen en la falta de atención oportuna a los usuarios de las IPS son el bajo número de egresados de las especializaciones que se requieren en el país, en Colombia solo 22 de los 57 programas de pregrado de medicina están certificados por su calidad ante el Ministerio (Gomez, 2013); además, un estudio realizado por la Universidad Javeriana, concluyó que 55,6% de las IPS consultadas no tienen completa su planta de médicos especialistas y el 50,8% han suspendido algún servicio en los últimos cinco años, a causa de la no disponibilidad de especialistas médicos.

Otros factores que originan deficiencias en cuanto a calidad y bajos niveles de cobertura son las malas condiciones de infraestructura que poseen la IPS, debido a la proliferación no planificada de IPS del sector privado, algunas de las cuales, creadas en viviendas no edificadas para ser hospitales, que con improvisadas remodelaciones y la complicidad de los organismos de inspección, vigilancia y control han sido habilitadas para funcionar y competir con la red pública. Este crecimiento en el número de IPS no ha obedecido a la iniciativa planificada del Estado sino al interés particular de hacer empresa (Rodríguez A. M.); Adicional a esto el gobierno a través de la ley 100 de 1993 delego a los hospitales públicos independencia administrativa y financiera a través de la figura de descentralización (Ley 100, 1993. Art 153) debido a esto las IPS públicas para poder mejorar las instalaciones tanto en infraestructura y equipo se deben financiar de forma autónoma mediante la venta de servicios.

De acuerdo a los aspectos mencionados el problema de las IPS tal vez se deba a una mala estructuración y organización de las Instituciones Prestadoras de servicios de salud, lo que conlleva a que las prácticas de gestión humana por parte de estas a sus colaboradores se vean limitadas, además de ausencias de planes de capacitación, políticas salariales; y para poder mejorar esto es necesario actualizar los perfiles de cargo. Con la actualización de estos se generarán beneficios tanto para las Instituciones, supervisores, colaboradores y usuarios; en general los procesos de descripción y análisis de cargos contribuyen a una buena coordinación y organización de las actividades de las IPS de una forma más actualizada.

Es normal escuchar quejas y reclamos en Villavicencio para las diferentes IPS de nivel II, III y IV, con relación a la mala atención, a la larga espera por una atención, a la falta de medicamentos, la falta de comunicación entre personal, la mala ejecución de funciones por parte de los colaboradores, en fin, son muchas las problemáticas que radican desde lo organización hasta lo funcional que no permiten una prestación de servicios eficientes y eficaces.

La falta de estudios para encontrar problemas y actuar contra ellos es la principal problemática en nuestro municipio en cada una de las IPS, estos problemas radican desde falencias en la estructuración organizacional y descripción de los diferentes cargos, que producen ejecución de puestos incompletos, mala comunicación, entre otros problemas.

Siendo así, se realizara una investigación en el municipio de Villavicencio debido a que como se había mencionado anteriormente, son pocos los estudios enfocados a la estructura organizacional de las IPS y al área de Gestión Humana, por esta razón el presente trabajo pretende establecer la caracterización de los aspectos organizacionales de las IPS de Villavicencio, además de identificar los procesos de descripción y análisis de cargos; y establecer las diferencias de los aspectos organizacionales de las instituciones prestadoras de servicios de salud de los diferentes niveles de complejidad de Villavicencio; lo que facilitara y promoverá investigaciones que permitan diseñar nuevas formas y mecanismos administrativos y de gerencia para mitigar el impacto negativo y aumentar la eficiencia del sistema de salud de la población del país y contribuir así en el mejoramiento de un factor positivo de competitividad organizacional y el mejoramiento de la calidad de vida del personal al interior de las empresas

2.1 Formulación del Problema

¿Cómo son los aspectos organizacionales y de Descripción y Análisis de Cargo de las Instituciones Prestadoras de salud IPS de nivel II, III y IV de complejidad del municipio de Villavicencio Meta?

2. Justificación

Cada día existe mayor evidencia empírica sobre el papel que juegan las IPS en la sociedad, el buen desempeño de estas contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los individuos, por esta razón este trabajo es de vital importancia, por cuanto se va a realizar a un grupo de Instituciones Prestadoras de servicios de Salud del municipio de Villavicencio de niveles de complejidad II, III y IV; con el propósito de identificar los aspectos organizacionales y los procesos de descripción y análisis de cargos en las IPS de Villavicencio, esto contribuirá a que las directivas de estas instituciones perciban y logren determinar estrategias que pretendan dar soluciones a problemáticas relacionadas.

De acuerdo a los aspectos mencionados, este estudio es de vital importancia ya que permitirá evaluar los aspectos organizacionales de las IPS del municipio, y de esta forma generar información oportuna para investigaciones futuras que pretendan solucionar o mejorar el funcionamiento de estas instituciones, lo que finalmente beneficiara a los colaboradores y usuarios de estas entidades.

Los resultados obtenidos serán fuente de información para la investigación “Análisis de los procesos de Gestión Humana de las Instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de Villavicencio”, realizada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Calos Leal Céspedes, quienes lideran el grupo de estudio denominado G&DO de la Universidad de los Llanos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Caracterizar los Aspectos Organizacionales y Descripción y Análisis de cargos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de Complejidad II, III y IV en la Ciudad de Villavicencio/Meta.

3.2 Objetivos específicos

Describir las características de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV según objeto social, tamaño institucional y estructura organizacional.

Identificar el proceso de descripción y análisis de cargos que realizan la Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio.

Comparar los aspectos organizacionales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Teórico

Factores Organizacionales:

Estructura Organizacional

La estructura organizacional (Mintzberg, 1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Lo cual me indica que consisten en la asignación correspondiente de trabajo para cada área y en conjunto lograr el objetivo común de la empresa, es importante que una empresa tenga clara su estructura organizacional, realizando un análisis que abarque a la Organización en general.

4.1.1 Componentes

De otra parte, la estructura de la organización se compone de diferentes elementos los cuales pueden ser estudiados según su posición y funcionamiento (Chiavenato, 2004) señala que la estructura depende del ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización, esto orientado a las actividades necesarias para el trabajador.

La estructura organizacional representa un enlace para cada área, analizaremos tres componentes en la definición de estructura organizacional: La primera la designación jerárquica, el control de gerentes y supervisores, algunas personas o grupos tiene que tomar las decisiones dentro de la organización.

La segunda ubicar como se encuentran agrupadas las áreas y reconocer las actividades que cada persona realizar, la distribución puede ser formal e informal, temporal o permanente, voluntaria o forzada, en esta, realizando la división de trabajo, en el cual será definido por la naturaleza y contenido de cada labor, así como la departamentalización, después de haber realizado la división de trabajo se procede a la agrupación y combinación de los elementos para ejecutar las tareas, con ello se realizara al establecimiento de puestos, quien se encarga de supervisar a quien, después con el establecimiento de puestos se debe delegar autoridad

necesaria definiendo hasta la capacidad de tomar decisiones y autorizar adecuadamente los recursos.

La tercera el diseño de sistemas para asegurar la coordinación y como van integrarse los esfuerzos en todos los departamentos. Por medio del diseño organizacional los administradores podrán analizar y planear la división de trabajo. Estos componentes forman parte de los aspectos verticales y horizontales de la organización, los cuales van a distribuir el poder o nivel jerárquico.

4.1.2 Clasificación de las Empresas

Las organizaciones se pueden clasificar de diferentes maneras a continuación se mencionarán las que se tendrán en cuenta para esta investigación y las que se establecen en el código del comercio en el Decreto 410 (27 de Marzo 1971):

4.1.2.1 Según el origen de capital

Dependiendo de la procedencia de las aportaciones de capital y de carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Publicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. A su vez estas pueden ser Las empresas públicas pueden ser:

Centralizadas estas se dan cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república, con el fin de unificar las decisiones a mando y ejecución; Las Desconcentradas Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Las que desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio denominadas descentralizadas. Las Mixtas en estas existen la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa; y las Privadas lo son cuando el capital es propiedad: de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

4.1.2.2 Según su tamaño

La clasificación de las empresas en el país está amparada por la ley 905 del 2004 que busca el fomento para la creación de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes (Ley 905, Art 1., 2004).

Pequeña empresa: Es la que maneja escaso capital. Su contabilidad es sencilla, cuenta con menos de 50 empleados trabando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.

Mediana empresa: En este tipo de empresa puede observarse una mayor especialización de la producción o trabajo, en consecuencia, el número de empleados es mayor que el anterior, tiene de 50 a 250 empleados laborando, la inversión y los rendimientos obtenidos ya son considerables, su información contable es amplia y su producto solamente llega al ámbito nacional.

Gran empresa: Es la de mayor organización, posee personal técnico, profesional y especializado para cada actividad, las inversiones y rendimientos son de mayor cuantía. Tiene más de 250 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.

Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

4.1.2.3 Según el número de propietarios

Individuales: Se denominan también empresas unitarias o de propietario único. En ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.

Unipersonales: Es la persona natural o jurídica, que, reuniendo las calidades jurídicas para ejercer el comercio, destina parte de sus activos para una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica.

Sociedades: Son las empresas de propiedad de dos o más personas llanadas socios. Las personas se agrupan por medio de un contrato de sociedad, y se denominan socios, los cuales

hacen un aporte en dinero, en trabajo o en bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Sociedad Colectiva: Está constituida por dos o más personas; los socios pueden aportar dinero o bienes, y su responsabilidad es ilimitada y solidaria. La razón social se forma con el nombre o apellidos de uno o varios socios seguido de la expresión & Compañía.

Sociedad en comandita simple: Se forma por dos o más personas, de las que por lo menos una tiene responsabilidad ilimitada; en la razón social debe figurar el nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad ilimitada, seguido de la expresión & Cía. S.

Sociedad Anónima: Se forma con mínimo de cinco socios. El capital aportado está representado en acciones. La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa, seguido de la expresión S.A.

Sociedad en comandita por acciones: Se constituye por uno o más socios con responsabilidad ilimitada y cinco o más socios con responsabilidad limitada. El capital está representado en títulos de igual valor. Se distingue porque la razón social va acompañada de las iniciales S. C. A. (Sociedad en Comandita por Acciones).

Sociedad de responsabilidad limitada: los socios pueden ser mínimo dos, máximo veinticinco. El capital está dividido en cuotas de igual valor. La razón social está seguida de la palabra Limitada o de su abreviatura Ltda.

4.1.2.4 Por la función social.

Las empresas pueden clasificarse como entidades con **Ánimo de Lucro**, son aquellas con el propósito de explotar y ganar más dinero; a su vez se encuentran las de **Sin Ánimo de Lucro** aparentemente estas son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad; las de **Trabajo Asociado** son aquellos grupos organizados como empresas para beneficio de los integrantes **Empresas Asociadas de Trabajo (E.A.T)**; y finalmente encontramos las de **Economía Solidaria** a este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

5.1 Marco Conceptual

Caracterización: Desde una perspectiva investigativa es una fase **descriptiva** con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Upegui, 2010).

Estructura organizacional: Es el conjunto de elementos y de relaciones que determinan formalmente las funciones que cada área que compone una organización debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas (Chiavenato I. , 2007).

Organigrama: es una representación gráfica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos (Orozco, 2007).

Descripción de cargos: es el proceso de enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencias de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo (Chiavenato I. , 2007).

Análisis de cargos: es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permite identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y el proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que debe reunir la persona que lo desempeñe (Aponte J. C., 2006).

5.2 Marco Geográfico

La presente investigación, Caracterización de los Aspectos Organizacionales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, se llevara a cabo en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta.

El municipio de Villavicencio es una ciudad colombiana, considerada la puerta del llano, la cual se constituye como el centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Ubicada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al noroccidente del departamento del Meta, en la

margen izquierda del río Guatiquía y cuenta con una población urbana de 407 977 habitantes en 2010.1 Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C (Alcaldía de Villavicencio- Gobierno de la ciudad).



Figura 1. Municipio de Villavicencio y su ubicación en el territorio Colombiano. Fuente de elaboración: <http://www.villavicencio.gov.co/villavicencio/informacion-general>

Villavicencio es la capital del departamento del Meta, en ella se encuentran las sedes de la Gobernación e importantes empresas de servicio público como: las Empresas de Alcantarillado y Acueducto del municipio, la Electrificadora Del Meta, la sede del Banco de la República del país y la Cámara De Comercio De Villavicencio. Este municipio se encuentra a 86 kilómetros al sur de Bogotá, la capital de Colombia, a dos horas y media por la Autopista al Llano.

5.3 Marco Legal

De acuerdo con la normatividad que encontramos (Colombia C. d., ley 100, Art 153., 1993), en su Artículo 156 enuncia que todas las “Instituciones Prestadoras de Salud pueden ser entidades de naturaleza pública, privada, mixta, comunitarias y/o solidarias; organizadas para la prestación de los servicios de salud a todas las personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud”; y así brindarles una vida sana y saludable a los habitantes de cada región. Por otro lado, en el Artículo 185 de esta misma ley encontramos que las funciones de las IPS corresponden a la prestación de servicios a todos sus afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros principios señalados en la ley. Igualmente establece la creación de un Sistema de

Garantía de Calidad y de Acreditación en salud; con el fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud en aspectos de accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.

El Decreto 1876 de 1994 y en su artículo N° 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, creada y reorganizada por Ley, o por las Asambleas o Consejos. Las IPS como un grupo de práctica profesional que cuenta con infraestructura física para prestar servicios de salud; también aclara que una IPS puede tener más de una sede. (Colombia P. , 2002).

6.2 Población

El estudio se realizó en IPS públicas y privadas con niveles de complejidad II, III Y IV, situadas en el municipio de Villavicencio departamento del Meta, Colombia. Para el desarrollo de esta investigación la población son las ocho IPS de la ciudad más representativas. Por ser una población pequeña se usará el 100% de las instituciones, tomadas de la página web del Ministerio de Salud y sus respectivas

Tabla 1.

IPS con nivel de complejidad II, III Y IV en el municipio de Villavicencio

Código	Institución Promotora de Servicios de Salud
5000100115	Servicios Médicos Integrales de salud SAS (Servimedica SAS)
5000100312	RIS S.A.S
5000100321	Inversiones clínica del Meta S.A
5000100482	Clínica Marta S.A.
5000100529	Hospital departamental de Villavicencio
5000101034	Corporación Clínica Universidad Cooperativa de Colombia - Clínica UCC
5000101177	Corporación IPS Saludcoop
5000101321	Clínica del hombre y la mujer SAS

Fuente: (Ministerio de salud, 2014)

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de investigación

Esta investigación tuvo en cuenta diferentes conceptos teóricos con la finalidad de entender la forma en que se desarrollan las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS. Se realizó mediante un enfoque cualitativo y el apoyo de cuestionarios, es decir establecer percepciones de 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 más no explicar las relaciones causa efecto dadas en él.

6.2 Población

El estudio se realizó en IPS públicas y privadas con niveles de complejidad II, III Y IV, situadas en el municipio de Villavicencio departamento del Meta, Colombia. Para el desarrollo de esta investigación la población son las ocho IPS de la ciudad más representativas. Por ser una población pequeña se tomará el 100% de las instituciones, tomadas de la página web del Ministerio de Salud y son las siguientes:

Tabla 1:

IPS con nivel de complejidad II, III Y IV en el municipio de Villavicencio

Código	Institución Prestadora de Servicios de Salud
5000100115	Servicios Médicos Integrales de salud SAS (Servimedicos SAS)
5000100312	RTS S.A.S
5000100321	Inversiones clínica del Meta s.a.
5000100482	Clínica Martha S.A.
5000100529	Hospital departamental de Villavicencio
5000101034	Corporación Clínica Universidad Cooperativa de Colombia - Clínica UCC
5000101177	Corporación IPS Saludcoop
5000101421	Clínica del hombre y la mujer SAS

Fuente. (Ministerio de salud, 2014)

En el desarrollo de la investigación la Superintendencia de Salud realizó intervenciones al Hospital Departamental y SaludCoop, lo cual impidió llegar a éstas, por este motivo se realizó el trabajo con las siguientes IPS.

Para la realización de esta investigación, se procedió en el siguiente orden:

Fase 1: Debido a su carácter descriptivo, para desarrollar los objetivos propuestos de identificar los aspectos organizacionales, estructuras organizacionales, tamaño de las instituciones, número de empleados y procesos de descripción y análisis de cargos, se realizaron revisiones documentales, entrevistas semiestructuradas a directivos de gestión humana o responsables del proceso, y aplicación de cuestionarios para determinar estos aspectos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Villavicencio, teniendo en cuenta la función de la descripción y análisis de cargos en las organizaciones.

Fase 2. Tras obtener la información requerida, se procedió al análisis de los datos, con el objetivo de que el estudio de caracterización de los aspectos organizacionales sirva como referencia para la investigación encabezada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Calos Leal Céspedes, de la Universidad de Los Llanos, acerca del análisis de los procesos de gestión humana de las IPS, a la cual pertenece el presente trabajo, además es importante recalcar que esta investigación se apoyara en gran medida de la Encuesta de Caracterización de Gestión Humana en Colombia, (Nieto, 2015).

6.3 Fuentes de información

Fuentes primarias. Se aplicará un cuestionario a todos los representantes y/o gerentes de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio, tomadas de la página web del Ministerio de Salud; y además un cuestionario para empleados, como medio de verificación.

Fuentes secundarias. Se recurrió a libros, folletos, e información documental en internet.

6.4 Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica que se aplicará en el presente proyecto será cuestionario, y como se mencionó anteriormente se diseñará uno para los gerentes y otro para los empleados.

7. Análisis de los Resultados

7.1 Características de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Nivel de complejidad II, III y IV según su objeto social, tamaño institucional y estructura organizacional.

El sector salud hace parte del tercer sector económico en Colombia (Cultural del Banco de la Republica de Colombia , 2015), denominado Servicios comunales, personales y sociales SCPS, en este segmento de la economía se incluyen las IPS, esta rama de actividad económica es la segunda que concentra mayor número de ocupados, con “una tasa del 19,6% de la población” (DANE, 2016); registrando un total de 4,2 millones de trabajadores (Revista Dinero , 2015). A nivel departamental este “sector ocupa el 6,7% de la población Metense” (DANE, 2015), ubicándose en el tercer sector con mayor generación de empleo formal en la región. Lo anterior se relaciona con los hallazgos efectuados en la presente investigación, donde el 50% de las IPS generan más de 500 empleos, siendo este el mayor rango; el 33% de estas instituciones ocupan entre 201 a 500 empleados y tan solo el 17% de estas empresas emplean entre 51 a 200 personas, (Ver figura 2).

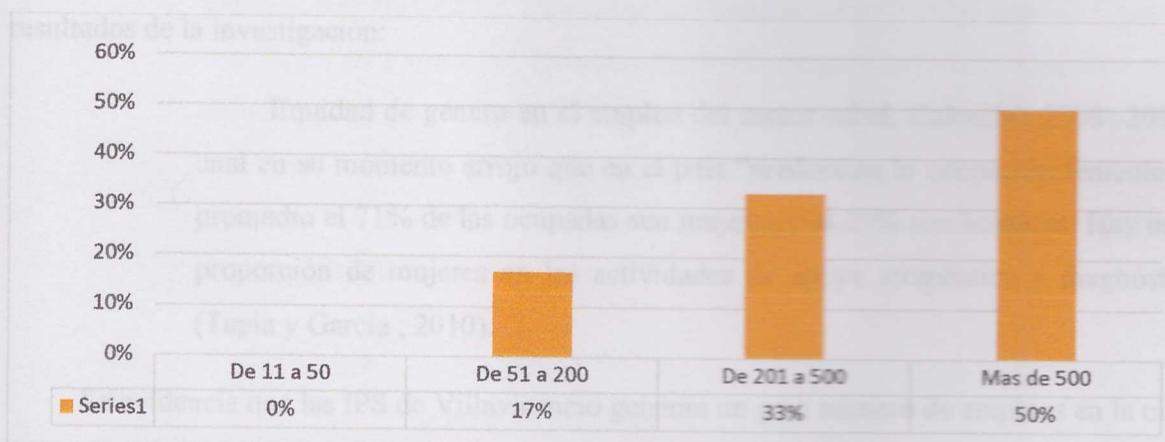


Figura 2. Número de colaboradores promedio que emplean actualmente las IPS. Fuente: elaboración propia.

Además, De acuerdo a las ley 905 del 2004 que clasifican las empresas colombianas según su dimensión, se pueden catalogar en grandes, medianas, pequeñas y micro (Ley 905, Art 1., 2004), partiendo de esto se puede establecer que el 83% de las IPS se clasifican en grandes empresa ya que estas instituciones emplean más de 250 colaboradores para garantizar su funcionamiento y tan solo el 17% de las instituciones generan menos de 200 puestos de trabajo clasificándose en medianas empresas (Ver figura 2).

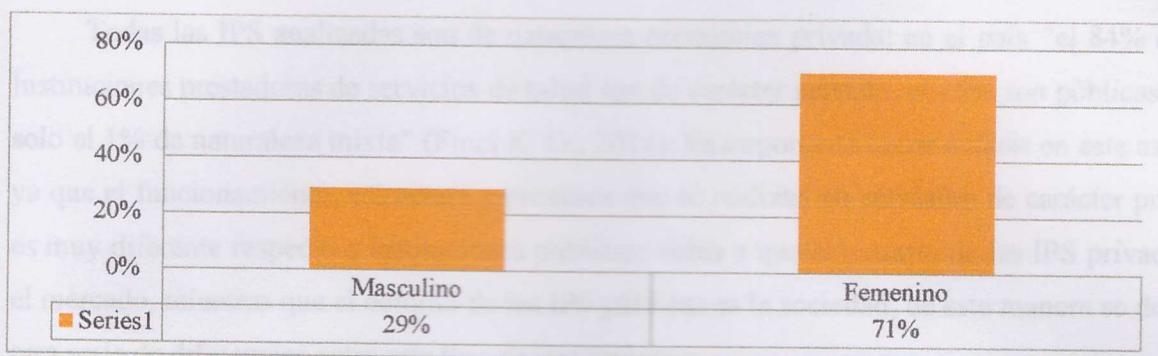


Figura 3: Porcentaje promedio de empleados de género masculino y femenino. **Fuente.** Elaboración propia.

En relación con la participación de la mujer, respecto al número de empleos generados por las IPS se observa que es relativamente mayor, al porcentaje de hombres contratados; lo que evidencia una importante y representativa participación del género femenino, en estas entidades; con un porcentaje de 71%, mientras que el 29% son hombres (Ver figura 3). Esta información es relevante para las organizaciones que hacen parte del tercer sector de la economía, dado el tipo de actividades que desarrollan y a consecuencia de las tareas operacionales que se realizan en estas entidades; Estas tareas tienen ciertas especificaciones que en el momento de buscar personal, se inclinan más por personal de género femenino, estos datos se relacionan con los resultados de la investigación:

Equidad de género en el empleo del sector salud, Colombia 2008 -2010, el cual en su momento arrojó que en el país “predomina la ocupación femenina, en promedio el 71% de las ocupadas son mujeres y el 29% son hombres. Hay mayor proporción de mujeres en las actividades de apoyo terapéutico y diagnóstico”. (Tapia y García , 2010).

Se evidencia que las IPS de Villavicencio generan un gran número de empleos en la ciudad y a su vez estos empleos son ocupados en mayor medida por mujeres, (Ver figura 2 y 3) esto se relaciona con los resultados expuestos en la investigación denominada mercado de Trabajo, Género y Distribución del Ingreso en Colombia realizada por la OIT, donde se evidencia mayor participación de la mujer en el sector de servicios comunales, sociales y públicos esta investigación hace un análisis de la distribución del mercado laboral colombiano, indicando que la segunda fuente de empleo más importante es el sector servicios y dentro de este se emplean más mujeres que hombres en áreas de la salud (OIT, 2009).

Todas las IPS analizadas son de naturaleza económica privada; en el país “el 84% de las Instituciones prestadoras de servicios de salud son de carácter privado, el 15% son públicas y tan solo el 1% de naturaleza mixta” (Finol K. G., 2014). Es importante hacer énfasis en este aspecto ya que el funcionamiento, estructura y procesos que se realizan en entidades de carácter privado es muy diferente respecto a instituciones públicas; debida a que el entorno de las IPS privadas es el mercado, mientras que el entorno de las IPS públicas es la sociedad, de esta manera se derivan otra serie de diferencias entre este tipo de instituciones.

Otro elemento relevante es la perdurabilidad, esta se puede entender como la capacidad de sobrevivir, confrontar y de superar los entornos volátiles que pueden llevar a situaciones críticas a las empresas. También hay autores que resaltan que:

La perdurabilidad esta entonces estrechamente ligada a la vida y, en consecuencia, también al de muerte. Perdurar significa, en efecto, sobrepasar las barreras que impone esta última, superarla o vencerla de algún modo. Perdurar implica entonces sobrevivir, evolucionar, adaptarse, impactar y, en lo fundamental, trascender. Para algunas organizaciones la perdurabilidad puede ser una forma de lograr, por ejemplo, un mayor impacto en razón de contar con un mayor tiempo para cumplir las metas propuestas. Finalmente, para algunas más, esta puede ser tan solo el resultado de hacer ciertas actividades de manera adecuada en función de objetivos predeterminados o no. (Universidad del Rosario, 2015)

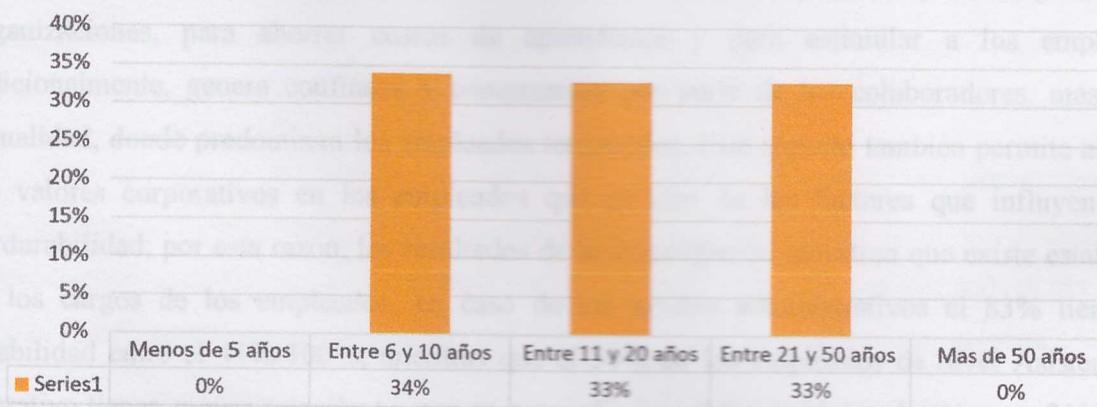


Figura 4. Tiempo de funcionamiento de las IPS en Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.

Las empresas se pueden clasificar según su tiempo de funcionamiento en organizaciones jóvenes (0 a 4 años), de edad mediana (5 a 24 años) y maduras (más de 25 años) (Confecámaras, 2013), de acuerdo a esto, el 67% de las IPS se encuentran en edad mediana porque llevan más de 6 años y menos de 20 años de servicio en el municipio; y el 33% restante se encuentran en etapa de madurez (Ver figura 4) ya que estas instituciones tienen un tiempo de antigüedad en la región de 21 a 50 años; La longevidad y el tamaño de las empresas se relacionan directamente con su estructura financiera. A mayor tamaño, menor exposición al riesgo por la solidez estructura de endeudamiento y altos niveles de rentabilidad económica. Esta distribución sugiere que el tamaño de las empresas es importante para poder perdurar; las empresas pequeñas y microempresa tienen periodos de vida más cortos que las grandes y medianas (Superintendencia de Sociedades, 2013).



Figura 5. Antigüedad promedio de los empleados de las IPS en Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.

La estabilidad laboral es importante para mantener las políticas y estrategias de las organizaciones, para ahorrar costos de aprendizaje y para estimular a los empleados. Adicionalmente, genera confianza y compromiso por parte de los colaboradores, más en la actualidad, donde predominan los empleados temporales. Este aspecto también permite afianzar los valores corporativos en los empleados que es otro de los factores que influyen en la perdurabilidad; por esta razón, los resultados de la investigación muestran que existe estabilidad en los cargos de los empleados, en caso de los niveles administrativos el 83% tiene una estabilidad entre el 41%-100%; mientras que el 50% de los empleados de nivel Asistencial u operativo tienen mayor rotación ya que en promedio su estabilidad laboral está entre 21%-40%, (Ver figura 5).

Tabla 2:

Caracterización de las IPS de nivel de complejidad II, III y IV del municipio de Villavicencio

Organizaciones objeto de estudio	Promedio de empleados en las IPS	Clasificación de las IPS según su naturaleza	Distribución porcentual por género de sus colaboradores	Antigüedad de las IPS	Empleados directos
IPS de nivel II, III y IV de Villavicencio. Para este estudio solo se investigaron 6 IPS.	La mayoría de las entidades poseen entre 300 y 600 empleados.	Todas las entidades según su naturaleza son de carácter privado.	En la mayoría de las entidades de salud del total de sus colaboradores hasta un 20% son de género masculino y más o menos el 80% es de género femenino	Un 67% de las IPS están en edad media es decir se encuentran en servicio hace más de 6 años pero menos de 24 años y el 33% restante ya están en etapa de madurez es decir llevan más de 24 años prestando sus servicios a la comunidad.	El promedio de empleados directos es de 380.

Fuente. Elaboración propia.

7.2 Proceso de descripción y análisis de cargos que realizan la Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio.

Se han evidenciado diferentes aspectos importantes relacionados con los procesos de descripción y análisis de cargos, como lo es la posesión física y magnética de los requerimientos, tareas, actitudes y aptitudes que son indispensables a la hora de buscar personal idóneo para cada cargo, los motivos y periodicidad de actualización de perfiles de cargos, entre otros aspectos.

Para abarcar el proceso de descripción y análisis de cargos, en primer lugar, se considerarán los organigramas de cada organización para conocer cómo están estructuradas y así mismo estimar cuantos puestos de trabajo hay en la organización con sus respectivos perfiles de cargos para tener en cuenta más adelante en otros procesos de gestión humana.

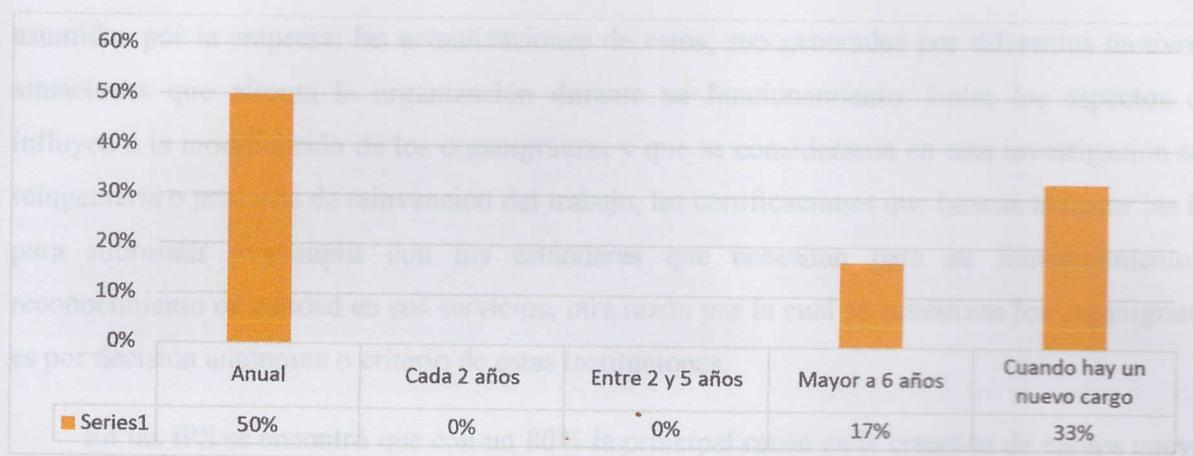


Figura 6. Frecuencia de Actualización de los Organigramas. Fuente. Elaboración propia.

Los organigramas reproducen la situación existente en un determinado momento de la vida de una organización; y además constituye un importante instrumento de la actividad directiva, sea para el planteamiento preliminar de un estudio de la estructura, sea para el control continuo de la eficacia y de la validez de la estructura existente y de su adecuación a las variables de la empresa, sea, por último, como guía para reformar esa estructura (Manene, 2011); de acuerdo a esto, la periodicidad con que son modificados los organigramas en las IPS en un 50% se realiza anualmente por distintas razones que analizaremos más adelante, un 33% de las IPS actualizan sus organigramas cada vez que surge un nuevo cargo en la organización; y un 17% de estas entidades actualizan sus organigramas en un periodo mayor a 6 años, (Ver figura 6).

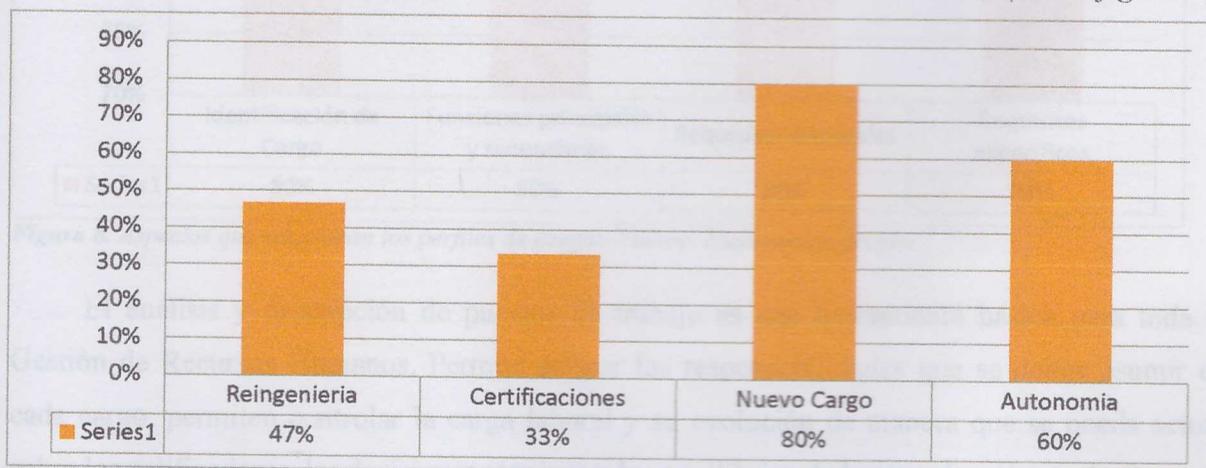


Figura 7. Razones por las que se actualizan los organigramas de las IPS. Fuente: Elaboración propia.

Detallar la estructura organizacional en un organigrama es fundamental para la gestión de recursos humanos, por esta razón es importante ir adaptando este instrumento a los cambios

asumidos por la empresa; las actualizaciones de estos, son generadas por diferentes motivos y situaciones que afronta la organización durante su funcionamiento. Entre los aspectos que influyen a la modificación de los organigramas y que se consideraron en esta investigación son: reingeniería o procesos de reinversión del trabajo, las certificaciones que buscan alcanzar las IPS para sobresalir y cumplir con los estándares que necesitan para su funcionamiento y reconocimiento de calidad en sus servicios, otra razón por la cual se actualizan los organigramas es por decisión autónoma o criterio de estas instituciones.

En las IPS se encontró que con un 80% la principal razón es la creación de cargos nuevos, en segundo lugar encontramos con un 60% que las instituciones realizan las actualizaciones en los organigramas por decisión autónoma, otros aspectos que generan cambios generados a nivel interno/externo son los procesos de reingeniería en las IPS con un porcentaje de 47% y tan solo en un 33% ejecutan actualizaciones por la realización de certificaciones instituciones que generan cambios en los organigramas, (Ver figura 7).

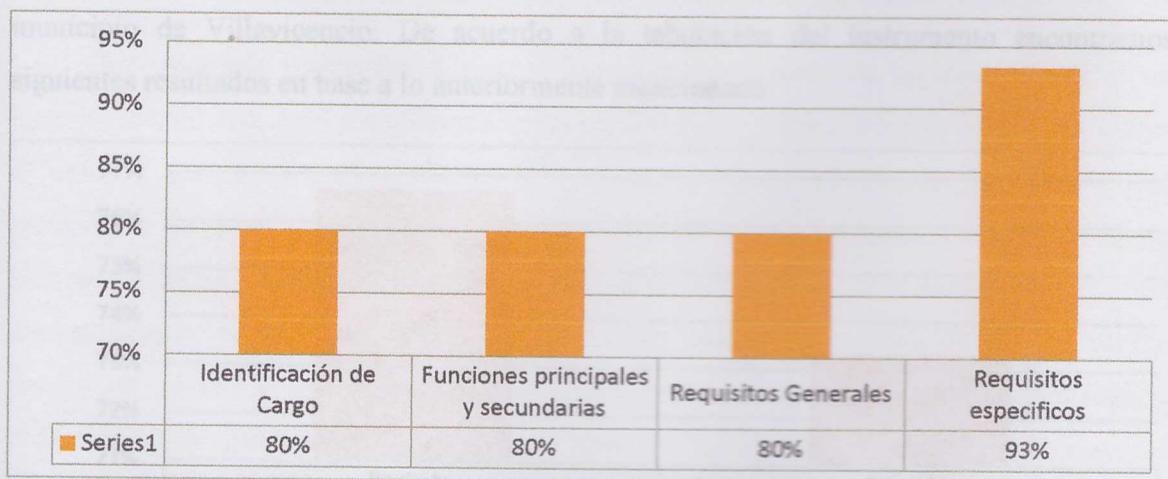


Figura 8. Aspectos que relacionan los perfiles de cargos. Fuente: Elaboración propia.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar las responsabilidades que se deben asumir en cada cargo, permiten controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización; en la figura 8. Se evidencia que en un 93% de las IPS analizadas hacen mayor énfasis en los requisitos específicos, en comparación con los requisitos generales esto debido a que los requisitos

específicos enfatizan más en características como nivel educativo, experiencia, edad, sexo entre otros aspectos.

Los programas de descripción y análisis de cargos contribuyen a mejorar de diversas maneras a las organizaciones, algunos de los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos es que permiten comparar los puestos y clasificarlos contribuyendo a compensaciones más equitativas, permiten detectar y corregir las dualidades de funciones o el cruce de responsabilidades (Aponte J. C.), son una valiosa herramienta para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de personal; además permite definir rendimientos estándar y realizar correctas evaluaciones de desempeño; partiendo de lo anterior y como se evidencia en las IPS donde el 86,66% afirman que los perfiles de cargos son una valiosa herramienta para seleccionar el personal idóneo en las IPS ubicadas en el municipio.

Se evidencia que aspectos como las funciones del puesto de trabajo y la posición que ocupa en la organización, son bien conocidas y aplicadas por los colaboradores de las IPS del municipio de Villavicencio. De acuerdo a la tabulación del instrumento encontramos los siguientes resultados en base a lo anteriormente mencionado.

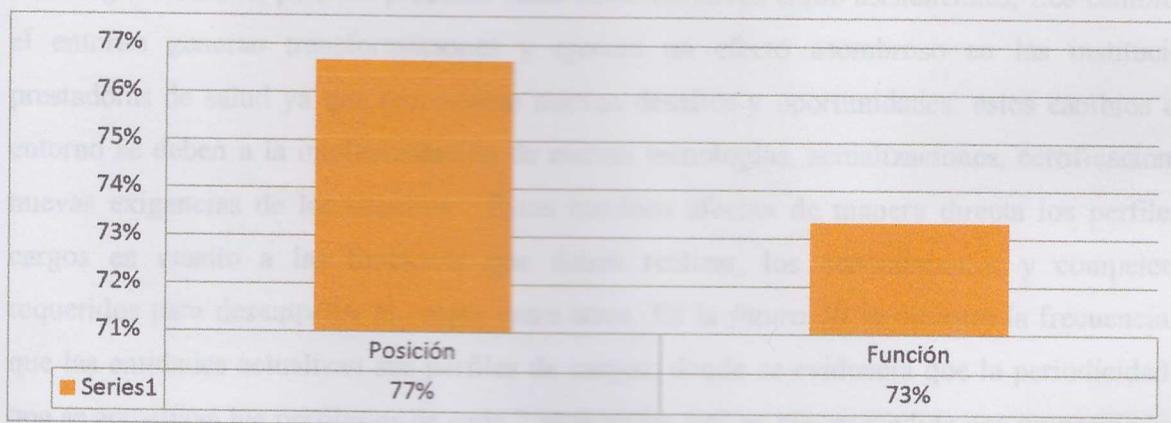


Figura 9. Nivel de conocimiento las funciones y posición organizacional por los empleados de las IPS. Fuente: elaboración propia.

Los dos aspectos ilustrados en la *figura 9* son de elemental conocimiento para los colaboradores en las organizaciones, en cuanto a que los empleados deben conocer su nivel de jerarquía o subordinación en la empresa. Durante la investigación se encontró que en el 77% de las organizaciones, sus colaboradores tienen completamente claro la posición que ocupan en la

entidad y solo el 13% no conoce plenamente su posición en la empresa; respecto al nivel de conocimiento de las funciones de los cargos a desarrollar se encontró que el 73% de sus empleados tienen conocimiento pleno de las tareas de rutina o actividades llevadas en la realización del cargo; y el 17% restante de sus colaboradores no poseen total conocimiento.

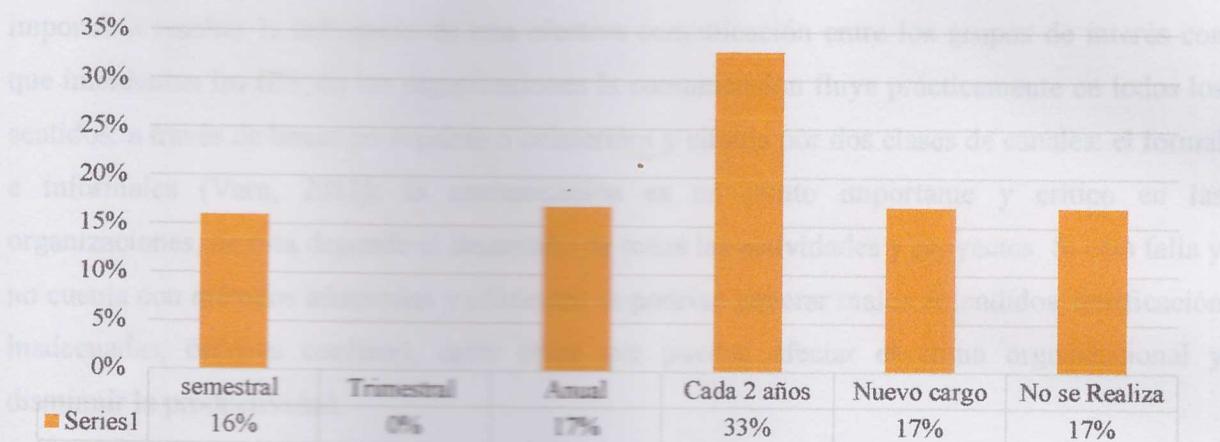


Figura 10. Frecuencia con que se actualizan los perfiles de cargos. Fuente. Elaboración propia.

Otro elemento trascendental para el buen funcionamiento de las empresas es el uso de tecnología moderna, para los procesos tanto administrativos como asistenciales; Los cambios en el entorno generan transformaciones y ejercen un efecto asombroso en las instituciones prestadoras de salud ya que representan nuevos desafíos y oportunidades; estos cambios en el entorno se deben a la implementación de nuevas tecnologías, actualizaciones, certificaciones y nuevas exigencias de los usuarios. Estos cambios afectan de manera directa los perfiles de cargos en cuanto a las funciones que deben realizar, los conocimientos y competencias requeridos para desempeñar el cargo; entre otros. En la figura 10 se muestra la frecuencia con que las entidades actualizan sus perfiles de cargos; donde se evidencia que la periodicidad con que se actualizan los perfiles es de cada 2 años en las IPS en mayor medida con un promedio del 33%; el 17% prefieren actualizarlo anualmente, por otro lado un 17% de las instituciones no efectúan cambios o actualizaciones en estos instrumentos.

7.3 Comparar aspectos organizacionales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de nivel de complejidad II, III y IV de la ciudad de Villavicencio.

El desarrollo adecuado de las organizaciones, dependerá de la adaptabilidad frente a los cambios que demanda el ambiente interior y exterior que afecta las empresas; en este sentido es importante resaltar la influencia de una efectiva comunicación entre los grupos de interés con que interactúan las IPS; en las organizaciones la comunicación fluye prácticamente en todos los sentidos: a través de líneas jerárquicas o colaterales y circula por dos clases de canales: el formal e informales (Vera, 2011); la comunicación es un punto importante y crítico en las organizaciones, de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si esta falla y no cuenta con métodos adecuados y eficientes se podrían generar malos entendidos, notificación inadecuadas, órdenes confusas, entre otros que pueden afectar el clima organizacional y disminuir la productividad.

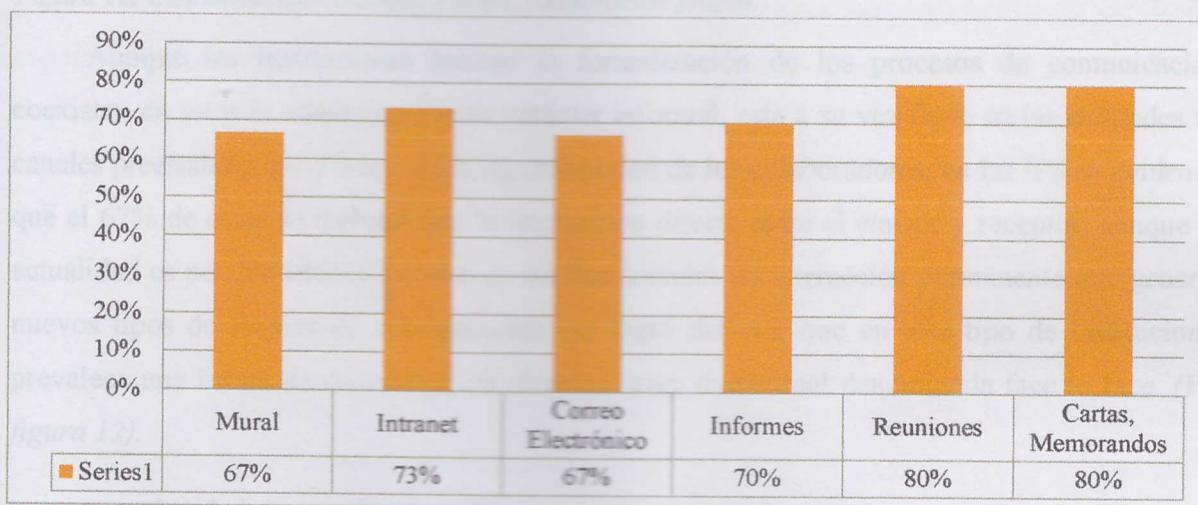


Figura 11. Comunicación formal. Fuente. Elaboración propia.

En las organizaciones se pueden encontrar diversos mecanismos que permiten la comunicación de carácter formal e informal; durante la investigación se encontró que en las IPS el mecanismo de comunicación formal más usado son las reuniones y memorandos con un 80% del total de las entidades, seguidos de la intranet con un 73%, y herramientas como correo electrónico y murales son utilizados en un 67% de las organizaciones, (ver figura 11). Es importante resaltar que la comunicación es parte constituyente y dinámica de toda la empresa; ya que el buen flujo de esta garantiza información clara, precisa, concreta y en doble vía, lo que

facilita la consecución de los objetivos para las organizaciones, convirtiendo la “comunicación en una herramienta administrativa que contribuye al mantenimiento y crecimiento de la organización” (Rodríguez J. , 2005).

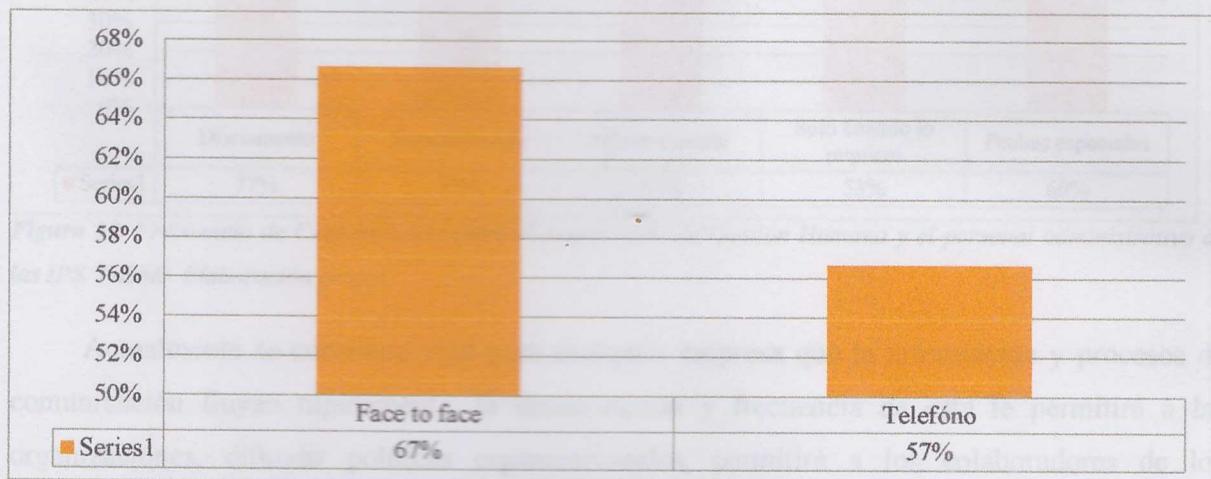


Figura 12. Comunicación informal. Fuente. Elaboración propia.

Aunque las instituciones buscan la formalización de los procesos de comunicación, coexisten en estas la comunicación de carácter informal, esta a su vez fluye en las entidades sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los colaboradores, en las IPS se evidencia que el 67% de estas se inclinan por la interacción directa entre el emisor y receptor; aunque en actualidad es posible identificar nuevos medios sociales de interacción permanente que generan nuevos tipos de formas de comunicación, se logró detectar que en este tipo de instituciones prevalece una forma de comunicación directa y muy tradicional denominada face to face. (Ver figura 12).

La velocidad de circulación y frecuencia de la comunicación varían según la información, se encauce por uno u otro canal, cuanto peor funcionan los canales formales, cuanto menos información dan, mayor es el uso de los informales, es como si el ser humano necesitara una determinada cantidad de información. Si no la recibe por un lado, la requiere por otro (Vera, 2011). Teniendo en cuenta esto se puede deducir que en las IPS no se hace importante uso de canales de comunicación informales, porque los canales formales son considerablemente eficientes que garantizan y proporciona información veraz y oportuna.

Figura 14. Frecuencia de Comunicación entre el representante de Gestión Humana y el personal asociado de las IPS. Fuente. Elaboración propia.

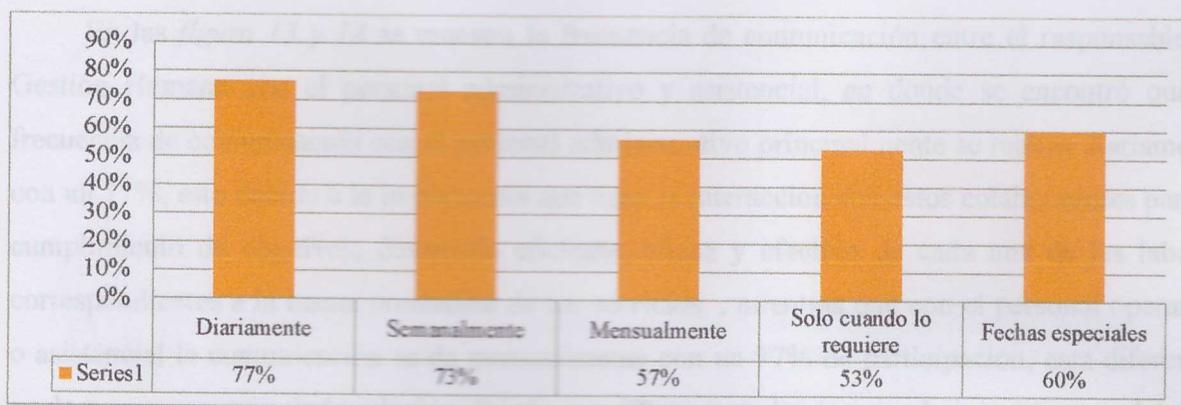


Figura 13. Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal administrativo de las IPS. Fuente. Elaboración propia.

Actualmente se considera vital para cualquier empresa que la información y procesos de comunicación fluyan rápidamente, la dinamización y frecuencia de esta le permitirá a las organizaciones, difundir políticas organizacionales, permitirá a los colaboradores de los diferentes niveles de la IPS identificar fácilmente los objetivos y propósitos perseguidos; lo que contribuirá en el diseño de las estrategias, los planes y programas; a través de los cuales las organización se desarrollan.

(Fernandez, 2010) Afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones; la comunicación interna, en las empresas se da por las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente. (Balarezo, 2014).

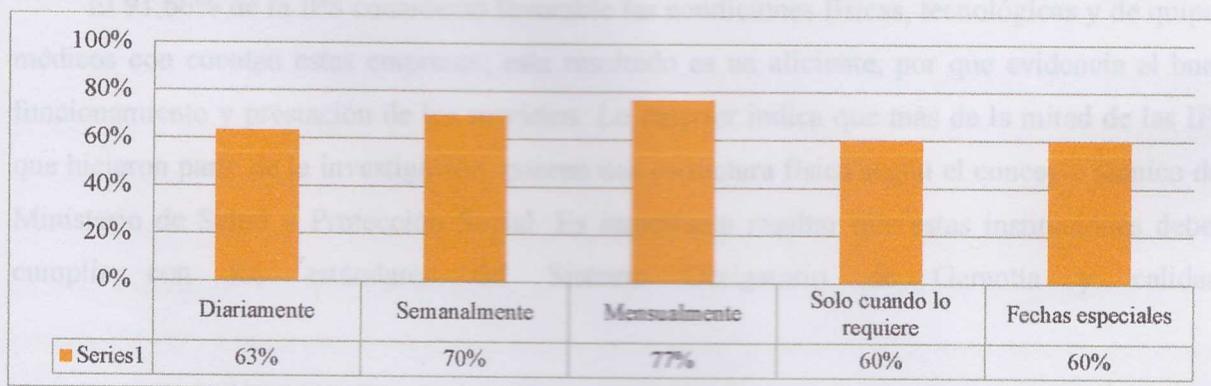


Figura 14. Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal asistencial de las IPS. Fuente. Elaboración propia.

En las figura 13 y 14 se muestra la frecuencia de comunicación entre el responsable de Gestión Humana con el personal administrativo y asistencial, en donde se encontró que la frecuencia de comunicación con el personal administrativo principalmente se realiza diariamente con un 77%, esto debido a la importancia que tiene la interacción con estos colaboradores para el cumplimiento de objetivos, desarrollo eficiente, eficaz y efectivo de cada una de las labores correspondientes a la buena prestación de los servicios. , mientras que con el personal operativo o asistencial la comunicación se da mensualmente con un 77% de participación, esta diferencia se da a consecuencia de la relación directa que existe entre las tareas administrativas y del área de Gestión Humana.

Otro elemento considerado fue el nivel de aceptabilidad de la infraestructura de las IPS, en cuanto a sus características, distribución, equipos médicos y tecnológicos; debido a que después de un periodo relativamente largo de funcionamiento, las instituciones generaran cambios con el fin de ajustarse a las mutaciones impuestas por la evolución tecnológica y la variación en el volumen de prestación de servicios; es importante mencionar que el gobierno nacional ha desarrollado modelos que permiten evaluar la estructura física de estas instituciones, esta herramienta se denominado Programa Medico Arquitectónico, el cual permite establecer el número de consultorios de las diferentes áreas de atención, la cantidad de laboratorios clínicos y zonas de ayuda diagnostica, el número de salas quirúrgicas y de obstetricia; el número de camas y el área requerida para ofrecer servicios ambulatorios; entre otros aspectos relacionados con los servicios asistenciales, este instrumento también permite detectar las características y condiciones de las áreas administrativas. (Ministerio de Protección Social, 2010).

El 91,66% de la IPS consideran favorable las condiciones físicas, tecnológicas y de quipos médicos con cuentan estas empresas; este resultado es un aliciente, por que evidencia el buen funcionamiento y prestación de los servicios. Lo anterior indica que más de la mitad de las IPS que hicieron parte de la investigación, poseen una estructura física según el concepto técnico del Ministerio de Salud y Protección Social. Es importante resaltar que estas instituciones deben cumplir con los estándares del Sistema Obligatorio de Garantía y calidad.

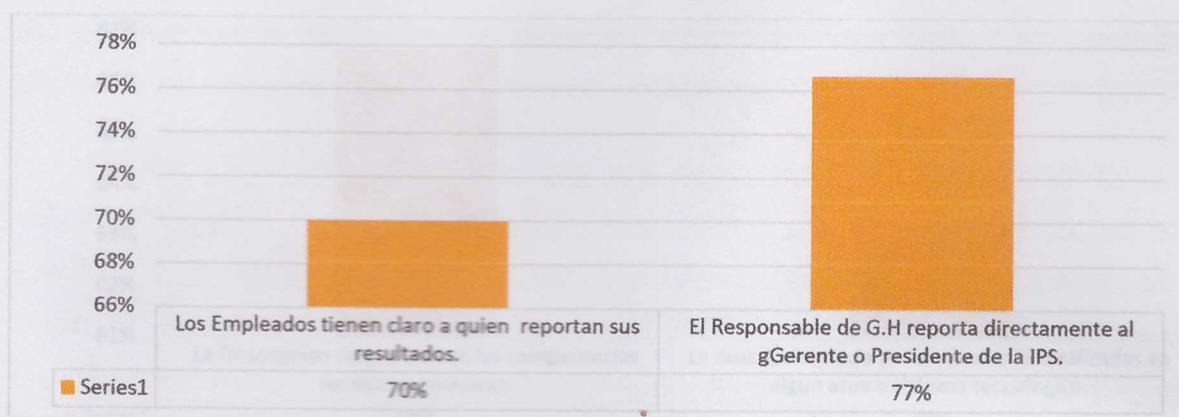


Figura 15. Conocimiento de los empleados y Jefe del G.H en cuanto a quien tiene que reportar sus resultados en las IPS. Fuente. Elaboración propia.

Para lograr el éxito y perdurabilidad de las empresas se requiere del manejo adecuado de distintas variables; es de gran importancia que los colaboradores de las entidades tengan conocimientos claro sobre a quién deben reportar resultados. Según las afirmaciones (Vecino, 2011), gerente de Job Management visión y consultor empresarial, Para este experto la comunicación entre los directivos y sus colaboradores debe ser fluida y en doble vía, es decir, que no se trata de mensajes unilaterales con órdenes a cumplir, sino que favorezcan espacios de diálogo abierto, que enriquezcan la toma de decisiones. Se consultó, si los empleados de las IPS ya sean del área administrativa u operativa tienen claro a quien reportar resultados en la organización. De acuerdo a esto y como se muestra en la figura 15 se encontró que el 50% de las IPS afirman que sus empleados saben con claridad a quien deben reportar, por otra parte, el otro 50% de estas instituciones están parcialmente de acuerdo con esto; lo anterior indica que los empleados de las distintas áreas de las IPS tienen conocimiento de a quien deben reportar resultados.

Se consultó a los responsables de gestión humana de las IPS, si reportan directamente al presidente o gerente general sus resultados, en donde se encontró que el 67% de ellos reportan directamente al gerente general de la institución esto se debe a que el área de Gestión Humana se ha convertido para muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral, por otra parte el 33% restante si lo hace pero en ocasiones rinden cuentas a otros directivos de las IPS. (Ver figura 15).

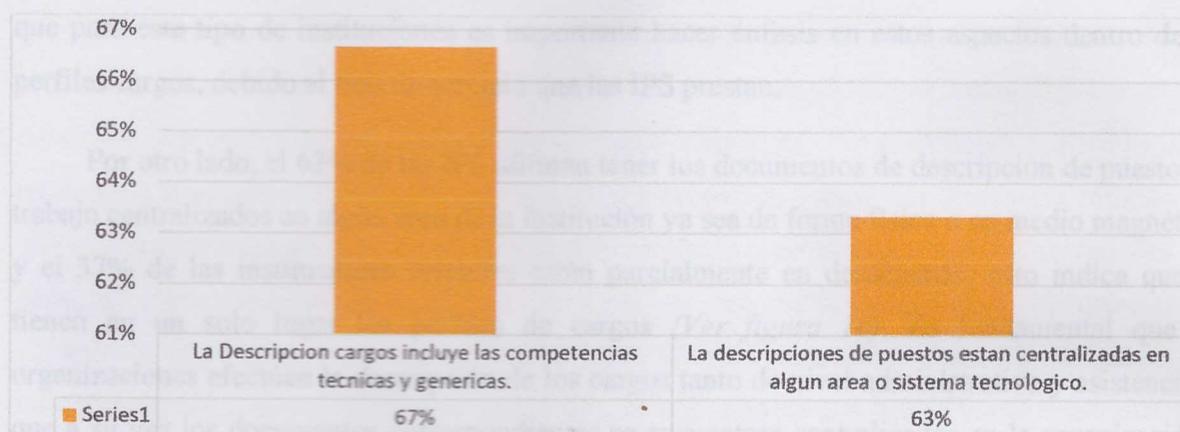


Figura 16. Aspectos relevantes de las descripciones de puestos de trabajo de las IPS. Fuente. Elaboración propia.

Cualquier entidad sin importar el sector económico en que se desempeñe, si desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es el de descripción de puestos por competencias (Alles, 2005), ya que este se considera básico y a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. Una parte fundamental que deben incluir los perfiles de cargos son las competencias técnicas y comportamentales, las primeras hacen referencia a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica; y las segundas también denominadas competencias sociales estas se refieren al comportamiento orientado al trabajo en grupo, en cuanto aspectos de comunicación, compromiso y actitud frente al trabajo, lo cual son aspectos relevantes que deben ser incluidos en los perfiles de cargos; por esta razón, se consultó a los responsables de gestión humana de las IPS sobre este aspecto.

La descripción de cargos proporcionan a las empresas una gran variedad de beneficios; ya que posibilitan la clasificación y comparación de los diferentes cargos permitiendo establecer compensaciones salariales equitativas, además es importante recalcar que esta herramienta contribuye y favorece al desarrollo adecuado de varias actividades básicas en las empresas como lo son: los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal; partiendo de lo enunciado anteriormente y como se muestra en la figura 16 se encontró que un 67% de las instituciones estudiadas afirman estar totalmente de acuerdo en incluir tanto competencias técnicas, como competencias comportamentales en la descripción de cargos y el 33% restante de las IPS están parcialmente de acuerdo en que estos elementos están incluidos, pero no es su totalidad en los perfiles de cargos. De acuerdo a esto se puede analizar

que para este tipo de instituciones es importante hacer énfasis en estos aspectos dentro de los perfiles cargos, debido al tipo de servicio que las IPS prestan.

Por otro lado, el 63% de las IPS afirman tener los documentos de descripción de puestos de trabajo centralizados en algún área de la institución ya sea de forma física o en medio magnético; y el 37% de las instituciones restantes están parcialmente en desacuerdo; esto indica que no tienen en un solo lugar los perfiles de cargos (Ver figura 16). Es fundamental que las organizaciones efectúen la descripción de los cargos tanto de nivel administrativo y asistencial y que a su vez los documentos correspondientes se encuentren centralizados en la organización y que sean de total conocimiento para todos los colaboradores.

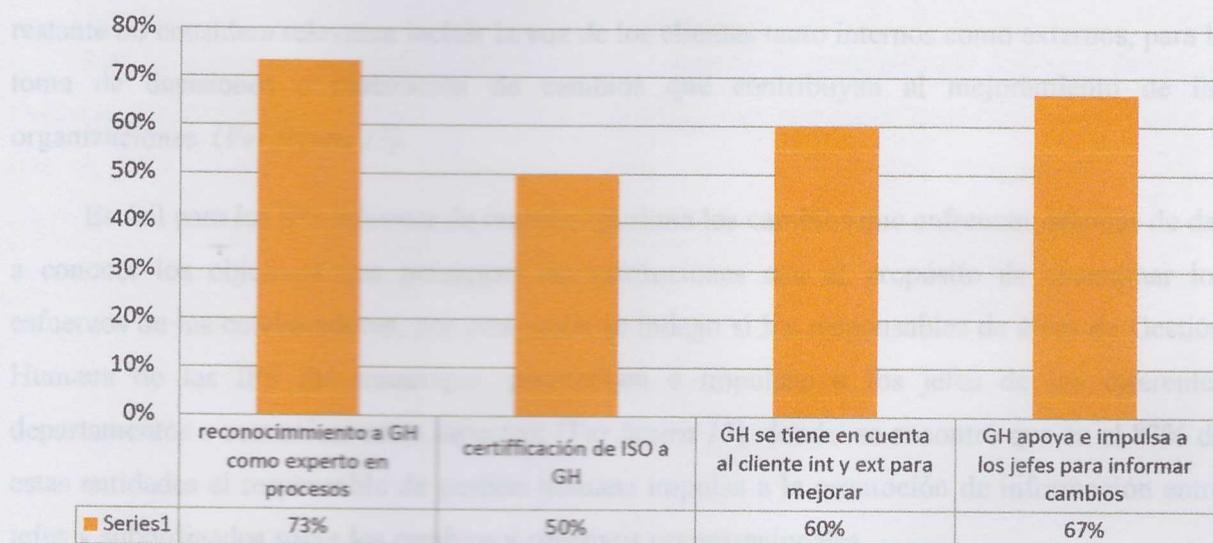


Figura 17. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de los niveles de complejidad II, III y IV de Villavicencio.

Un principio básico que debe obligatoriamente contemplar las IPS para su funcionamiento es la calidad, según lo establece la Superintendencia Nacional de Salud, es por ello que estas entidades recurren a las certificaciones en gestión de calidad como la 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; De acuerdo a esto se considera fundamental que las IPS certifiquen los procesos de Gestión Humana para que puedan satisfacer a sus clientes, con servicios y un personal de calidad. El 50% de las IPS se encuentran certificadas o están en este proceso, (Ver figura 17).

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. Teniendo en cuenta esta información fue importante indagar en las IPS, la importancia que tienen los clientes para cada una de estas, evidenciándose que para el 60% de las entidades encuestadas, el cliente interno y externo es fundamental para su funcionamiento y desarrollo corporativo; por otra parte el 40% restante no considera relevante incluir la voz de los clientes tanto internos como externos, para la toma de decisiones o realización de cambios que contribuyan al mejoramiento de las organizaciones. (Ver figura 17).

Es útil para las IPS informar de manera oportuna los cambios que enfrentan; además de dar a conocer los objetivos que persiguen las instituciones con el propósito de encaminar los esfuerzos de los colaboradores, por esta razón se indago si los responsables de áreas de Gestión Humana de las IPS del municipio, promueven e impulsan a los jefes de los diferentes departamentos a comunicar estos aspectos; (Ver figura 17), donde se encontró que en el 83% de estas entidades el responsable de gestión humana impulsa a la promoción de información entre jefes y subordinados sobre los cambios y objetivos organizacionales.

Además en la figura 17 se evidencia que el 73% de las IPS, reconocen a los encargados del área de Gestión Humana como expertos en estos procesos, relacionando estos resultados con la investigación "Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas" (Calderon, 2007), 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.

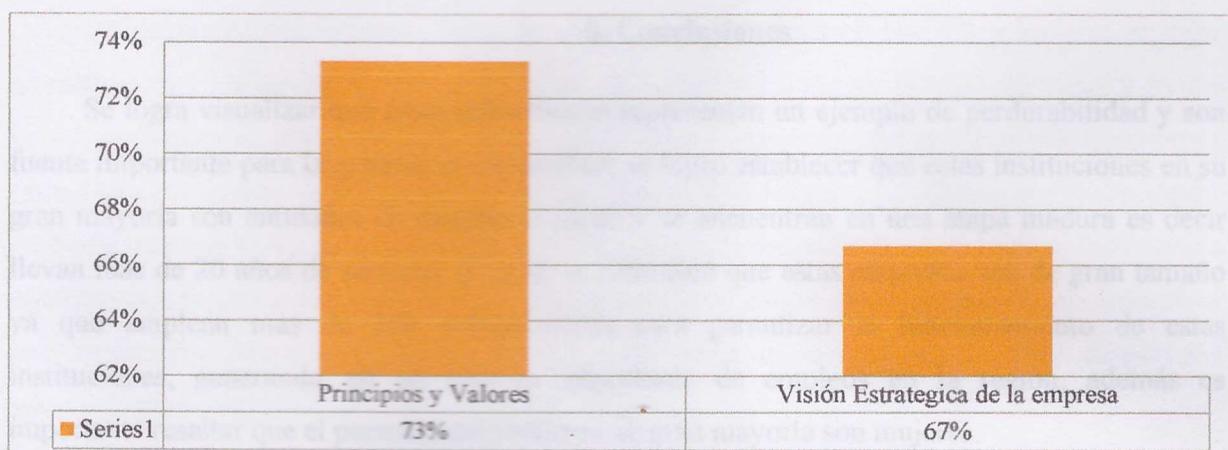


Figura 18. Gestión Humana promueve principios y valores, visión estratégica y las necesidades de cambio en las IPS. Fuente. Elaboración propia.

La visión, misión, y los principios y valores corporativos generalmente definidos dentro de la planeación estratégica, permiten proyectar el futuro de las empresas; en las IPS pudo constatar que el 73% de este tipo de instituciones promueve desde esta área Principios y Valores corporativos que permiten condicionar el comportamiento de los colaboradores, el 67% difunde la visión estratégica, (Ver figura 18). Los aspectos relacionados en la gráfica van ligados y permiten aumentar el compromiso profesional; son herramientas que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.

Las IPS concluyen que los perfiles de cargos son una herramienta indispensable y que contribuye a la selección del personal idóneo para sus instituciones, ya que estos favorecen y facilitan los procesos de selección debido a que proporcionan información detallada de aspectos y características que deben poseer los ocupantes de cada cargo. Estos instrumentos tienen una frecuencia de actualización de cada dos años en estas instituciones según se pudo establecer gracias a la investigación.

8. Conclusiones

Se logra visualizar que estas instituciones representan un ejemplo de perdurabilidad y son fuente importante para la generación de empleo; se logró establecer que estas instituciones en su gran mayoría son entidades de carácter privado y se encuentran en una etapa madura es decir llevan más de 20 años de servicio, al igual se identificó que estas empresas son de gran tamaño ya que emplean más de 250 colaboradores para garantizar el funcionamiento de estas instituciones, generando así un número importante de empleos en la región, además es importante resaltar que el personal empleado en su gran mayoría son mujeres.

La antigüedad y estabilidad de los colaboradores son considerados factores determinantes en la perdurabilidad de las empresas; en promedio el personal administrativo tiende a estar más tiempo vinculado a las IPS en comparación al personal de tipo asistencial el cual tiene un mayor nivel de rotación en un 50%. Esto puede afectar la continuidad de factores culturales, la preservación de conocimientos y el compromiso con los propósitos institucionales. Cuando hay rotación alta de personal, los costos de aprendizaje se incrementan y pueden estancarse o truncarse los valores corporativos, así como las políticas y metas de mediano y largo plazo.

La Reingeniería de Procesos es una reacción al cambio de las realidades empresariales; a través de la investigación se logró identificar que las IPS del municipio no están exentas a procesos de reingeniería, de hecho se identificó que este es la principal razón generadora de actualizaciones en los organigramas; además este aspecto permite inferir que las instituciones prestadoras de salud tienen una reacción positiva a los cambios lo que les permitirá adaptarse fácilmente a nuevos retos que les proporcione el entorno.

Las IPS consideran que los perfiles de cargos son una herramienta indispensable y que contribuye a la selección del personal idóneo para sus instituciones, ya que estos favorecen y facilitan los procesos de selección debido a que proporcionan información detallada de aspectos y características que deben poseer los ocupantes de cada cargo. Estos instrumentos tienen una frecuencia de actualización de cada dos años en estas instituciones según se pudo establecer gracias a la investigación.

La comunicación organizacional es compleja y dinámica en las IPS y aunque se logró identificar que los procesos de comunicación se manejan en mayor medida de manera formal usándose formas de comunicación como memorandos y reuniones informativas principalmente, pero a su vez coexiste formas de comunicación informal. Además, se identificó que la frecuencia de comunicación entre áreas administrativas y el área de recursos humanos se da diariamente, mientras que la comunicación entre el personal operativo con el área de recursos humanos tiene una frecuencia mensual, lo que evidencia una brecha de comunicación entre el personal administrativo y asistencial.

De acuerdo al tipo de servicio que prestan las IPS se les exige altos niveles de calidad con el fin de dar cumplimiento a esto algunas instituciones optan por certificar sus procesos a través de las normas ISO, a través de la investigación se encontró que la mitad de las IPS evaluadas han certificado los procesos de gestión humana o están en este proceso.

En las IPS se considera un factor importante la relación con los colaboradores; debido a que se identificó, que para los responsables de Gestión humana en las IPS es importante la percepción de clientes internos y externos para el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales, además el 83% de estas áreas también impulsan la promoción de información entre jefes y subordinados sobre los cambios, objetivos organizacionales, principios, valores y visión estratégica.

9. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la IPS objeto de estudio como a otros investigadores.

Más que considerar este análisis como una crítica negativa, lo que se pretende es propiciar nuevas investigaciones que permitan generar nuevas oportunidades reales para mejorar el desempeño de estas empresas.

Se recomienda diseñar los perfiles de cargos de los colaboradores de las IPS de forma aún más estructurada para darle buena respuesta a las partes interesadas las cuales continuamente están solicitando requisitos, requerimientos, cumplimiento de normas empresariales y leyes gubernamentales obligatorias, todo esto en referencia a la calidad, seguridad, Salud ocupacional y medio ambiente.

Estas instituciones deben de trabajar en disminuir el nivel de rotación de personal, haciendo especial énfasis en los colaboradores asistenciales, buscando promover la estabilidad de sus empleados, para esto deberán establecer previamente cuales son las principales razones por que los empleados desertan de las instituciones, para posteriormente diseñar estrategias que promuevan satisfacción en el cliente interno que generen continuidad de este en las IPS.

Las IPS deben suministrar a sus colaboradores más conocimiento sobre los aspectos de la organización tales como la historia, misión, visión, objetivos y principios, puesto que al conocer hacia dónde quiere ir la cada entidad de salud y así facilitar la colaboración de estos al alcance de la obtención de estos objetivos, llegar a la visión, sin descuidar la misión que tienen.

Se recomienda a las entidades que no realizan la actualización de sus organigramas anualmente, que a través de su jefe de Gestión Humana implemente esta política para contribuir al buen funcionamiento de las entidades en cuanto al cumplimiento de tareas por parte de los colaboradores y así evitar inconformidades en cada cargo con la asignación de tareas.

Con referencia a la comunicación se les recomienda a las entidades hacer mayor uso del correo electrónico o intranet para realizar sus comunicados u otra acción informativa; y así hacer mayor uso de las nuevas tecnología y medios de comunicación. También se les recomienda a los

jefes de recurso humano tener semanalmente comunicación con el personal asistencial y así estar más informado de todos los procesos médicos y humanos que se realizan en cada entidad de salud.

Para futuras investigaciones es necesario que los investigadores cuestionen a los colaboradores de las entidades para corroborar la información brindada por cada uno de los jefes de Gestión Humana durante esta investigación. Esta información dará mayor veracidad a esta investigación o en caso contrario contradecirá algunos aspectos.

Aponso, J. C. (2006). *Administración de Personal un enfoque hacia la Calidad*. (Ed. ECOE).

Obtenido de: <https://books.google.com/books?id=1aXnDqjE8Cgpg&pg=PA90#dq=definicion+fan+afian+de+cu+gnal+bi+ca+zo+Ca+ved=0bhUKFwjzpuibvYuLABUIXR4KJT-ZCTIQARIKxvZEP-ocspaq&oeq=definicion+%20%20análisis%20de+%20cargos&f=false>

Balarezo, D. (2014). *La reestructuración organizacional interna y su incidencia en el desarrollo*

organizacional de la empresa San Miguel. Obtenido de: <http://repositorio.una.edu.ec/bitstream/123456789/696/1/137%20o.c.pdf>

Bonilla, Hurtado & Jaramilla. (2009). *Instrumento de caracterización de experiencias*. Obtenido

de: <http://www.una.edu.ec/sistema-investigacion/Documentos/strumento+%20pa+r+%20caracterizar+%20e+xperiencias.pdf>

Calderon, G. (2007). Obtenido de

<http://www.bdigital.unaf.edu.ec/S0701/proposicionaldermhernandez.2007.pdf>

Cervantes, I. R. (s.f.). *Infraestructura, instalaciones físicas y Mantenimiento en IPS*. Obtenido de

Canalor http://www.creosidb.com/attachment/5/Parpectivas_Arquitectura_Hospitalaria.pdf

Chavezcano (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (Ed. McGraw Hill) Quinta Edición.

México.

10. Bibliografía

- Alcaldía de Villavicencio- (s.f.) Gobierno de la ciudad. Obtenido de <http://www.villavicencio.gov.co/villavicencio/informacion-general>
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el Diccionario*. (Ed. Granica). Buenos Aires. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal un enfoque hacia la Calidad*. (Ed. ECOE). Bogotá. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA90&dq=definicion++análisis+de+cargos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjczpm6vYnLahUIXR4KHT-ZC7IQ6AEIKzAE#v=onepage&q=definicion%20%20análisis%20de%20cargos&f=false>
- Balarezo, D. (2014). *“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel*. Obtenido de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bonilla, Hurtado & Jaramillo. (2009). *Instrumento de caracterización de experiencias*. Obtenido de: <http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf>
- Calderon, G. (2007). Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/1/gregoriocalderonhernandez.2007.pdf>
- Cervantes, J. R. (s.f.). *Infraestructura, Instalaciones físicas y Mantenimiento en IPS*. Obtenido de Consultor salud: http://www.creosltda.com/attachments/5Perspectivas_Arquitectura_Hospitalaria.pdf
- Chiavenato. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (Ed. McGraw Hill) Quinta Edición. Mexico.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Ed. McGraw Hill) Sexta Edición. Mexico.
- Congreso de Colombia. (1993). *ley 100, Art 153*. *Diario Oficial N° 41.148* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248#>
- Congreso de Colombia. (1994). *decreto 1876*. *Diario Oficial N° 41.480* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356>
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905, Art *1*. *Diario Oficial N° 45.628* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Congreso de Colombia. (2002). *Decreto 2309*. *Diario Oficial N° 44.967* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6829#>
- Confecámaras . (2013). Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/212-las-empresas-tienen-la-capacidad-de-impulsar-la-transformacion-para-la-competitividad>
- Cultural del Banco de la Republica de Colombia. (2015). Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- DANE. (2015). *Boletín Técnico, Cuentas anuales Departamentales-Colombia. Producto Interno Bruto, PIB. Preliminar 2014*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dpital_2014pre.pdf
- DANE. (2016). *Boletín Técnico, Principales Indicadores del Mercado Laboral*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_16.pdf
- Fernandez, D. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (Ed. Paraninfo) Madrid. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=6LxMsmrC34C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+empresarial+y+atencion+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6s0WrkZXNAhXMKB4KHTY8BE8Q6AEINDAB#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20empresarial%20y%20atencion%20al%20cliente&f=false>

- Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría y Métodos*. (Ed. Ríos, Díaz de Santos, S.A.) España. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=bkCxroNqoMYC&printsec=frontcover&dq=Análisis+y+Descripción+de+Puestos+de+Trabajo:+Teoría+y+Métodos.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWhITYkJXNAhUDLB4KHemeAJUQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Análisis%20y%20Descripción%20de%20Puestos%20de%20Trabajo%3A%20Teoría%20y%20Métodos.&f=false>
- FINANCIERA, E. (2006). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>
- Finol, K. G. (2014). *Banco de la República*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_202.pdf
- Finol, K. G. (2014). *Radiografía de la oferta de servicios en salud en Colombia*. Cartagena. Obtenido de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_202.pdf
- Gomez, F. R. (2013). *Amplio debate sobre oferta y demanda del recurso médico en Colombia*. Obtenido de <http://www.minsalud.gov.co/Paginas/recurso-medico.aspx>
- Manene, L. M. (2011). *El cambio estructural en las formas organizativas*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/20/el-cambio-estructural-las-formas-organizativas-el-organigrama-sus-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-diseno/>
- Ministerio de Protección Social. (2010). *Programa de reorganización, rediseño y modernización de la red de prestación de servicios de salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/1/Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica%20para%20el%20estudio%20de%20Reordenamiento%20de%20Instituciones%20Prestadoras%20de%20Servicios.pdf>
- Mintzberg. (1984). *la estructuración de las organizaciones*. (Ed. Ariel Economía) Primera Edición. España. Obtenido de:

- Rodríguez, A. M. (s.f.). Estudio de factibilidad técnica y económico para la toma en operación de la ESE hospital. Obtenido de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1168/crisis_hospitalaria_en_colombia.html
- Rodríguez, D. (2015). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño de las IPS de Villavicencio*. Obtenido de: https://books.google.es/books?id=9Xs5hN2QY04C&pg=PA5&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Nieto, C. (2015). *Encuesta de caracterización de Gestión Humana en Colombia*. Mesa sectorial Gestión Humana, SENA.
- OIT, O. I. (2009). *Mercado de trabajo, género y distribución del ingreso en Colombia*. Bogotá. Obtenido de: http://jpineda.uniandes.edu.co/Documentos/Ingresos_GeneroMercadoLaboral.pdf
- Organización Panamericana de la Salud. (2012). Obtenido de: [http://www.paho.org/chi/images/PDFs/salud%20en%20sam%202012%20\(ene.13\).pdf](http://www.paho.org/chi/images/PDFs/salud%20en%20sam%202012%20(ene.13).pdf).
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. (Ed. EUNED). Costa Rica. Obtenido de: https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA87&dq=organigrama&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo_YC4wInLAhXFrB4KHWfPCxIQ6AEIHjAB#v=onepage&q=organigrama&f=false
- Revista Dinero. (2015). Obtenido de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuales-sectores-generaron-mas-empleo-abril-2015/209196>
- Revista monitor Estratégico. (2013). Obtenido de: <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FIeYK2lnAJA%3D&tabid=782&mid=2312>.
- Rodríguez, A. M. (s.f.). Estudio de factibilidad técnica y económico para la toma en operación de la ESE hospital. Obtenido de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1168/crisis_hospitalaria_en_colombia.html
- Rodríguez, D. (2015). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño de las IPS de Villavicencio*.

- Rodriguez, J. (2005). Obtenido de:
<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>
- Superintendencia de Sociedades. (2013). *Estudio sobre: Empresas colombianas persurables- Casos de éxito*. Coleccion Buen Gobierno .
- Supersalud. (s.f.). *Superintendencia de Salud Colombia*. Obtenido de:
<http://www.supersalud.gov.co/Supersalud/Default.aspx>
- Tapias, L. (2010). Obtenido de:
<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/871/1/pol151.pdf>
- Torres, F, Leal, C. (2014). *Análisis de los procesos de gestión humana de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio*.
- Universidad del Rosario. (2015). *La perdurabilidad organizacional: orígenes, fundamentos, evolución, estado actual y perspectivas*. Obtenido de:
<http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Estrategia-09-La-perdurabilidad-organizacional.pdf>
- Upegui, S. (2010). Instrumento de caracterizacion de experiencias. Obtenido de:
<http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf>
- Vecino, J. M. (2011). *Gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/el-desafio-del-servicio-al-cliente-como-reto-estrategico-para-la-organizacion.html>
- Vera, J. M. (2011). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Obtenido de
https://books.google.com.co/books?id=mjk0NxvF2_EC&pg=PA138&dq=comunicacion+formal+e+informal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4K44JDLAhWMIx4KHfUUCU4Q6AEIIDAB#v=onepage&q=comunicacion%20formal%20e%20informal&f=false

11. Anexos

ANEXO 1. Instrumento de recolección de información.

Marque con una X la casilla correspondiente a su respuesta

1. ¿Número de empleados Directos?	
-----------------------------------	--

2. ¿Cuánto tiempo lleva la organización en funcionamiento en Villavicencio?				
a. Menos de 5 años	b. Entre 6 y 10 años	c. Entre 11 y 20 años	d. Entre 21 y 50 años	e. Más de 50 años

3. ¿La antigüedad promedio del personal administrativo y asistencial en la organización es? (En %)					
Tipo de empleados	0-20%	21% - 40%	41%- 60%	61% - 80%	81% - 100%
Personal Administrativos					
Personal Asistenciales					

4. ¿Cuántos colaboradores emplean actualmente la organización?			
a. De 11 a 50	b. Entre 51 a 200	c. Entre 201 a 500	d. Más de 500

5. ¿El responsable de Gestión Humana reporta a?		
a. Primer Nivel	b. Segundo Nivel	c. Tercer Nivel

6. ¿Cómo se clasifica la organización?		
b. Publica	b. privada	c. Economía Solidaria

7. ¿Indique que porcentaje de empleados son de género masculino y género femenino?					
Tipo de empleados	0-20%	21% - 40%	41%- 60%	61% - 80%	81% - 100%
Personal masculino					
Personal femenino					

8. ¿Indique que porcentaje de empleados son administrativos y cuantos son asistenciales?					
Tipo de empleados	0-20%	21% - 40%	41%- 60%	61% - 80%	81% - 100%
Personal Administrativos					
Personal Asistenciales					

9. ¿Indique con qué frecuencia se actualiza el organigrama de la Empresa?				
a. Anual	b. Cada 2 años	c. Entre 2 y 5 años	d. Mayor a 6 años	e. Cuando hay un nuevo cargo

10. Indique ¿Cuál de las siguientes opciones son razones para actualizar el organigrama?				
1= nunca 2=Raramente 3= A veces 4=Frecuentemente 5= Siempre				
Reingeniería				
Para certificaciones				
Nuevo cargo				
Autonomía				

11. ¿Con que frecuencia el jefe de recursos humano actualiza los perfiles de cargos de la organización?					
a. Trimestral	b. Semestral	c. Anual	d. Cada 2 años	e. Nuevo cargo	f. No se realiza

12. ¿Considera usted que los perfiles de cargos establecidos, ayudan a seleccionar los colaboradores idóneos?				
a. Nunca	b. Raramente	c. A veces	d. Frecuentemente	e. Siempre

13. Cuáles de los siguientes aspectos relacionan sus perfiles de cargos				
1= nunca 2=Raramente 3= A veces 4=Frecuentemente 5= Siempre				
Identificación de Cargos				
Funciones principales y funciones secundarias				
Requisitos generales				
Requisitos específicos (Estudio, experiencia, conocimiento, capacidades)				

14. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con sus empleados y cual método emplea?		1= nunca	2=Raramente	3= A veces	4=Frecuentemente	5= Siempre
a. Formal	Mural					
	Intranet					
	Correo Electrónico					
	Informes					
	Cartas/Memorandos					
b. Informal	Reuniones					
	Face to Face (cara a cara)					
	Teléfono					

15. ¿Con que frecuencia interactúa o se comunica con el personal administrativo y asistencial		1= nunca	2=Raramente	3= A veces	4=Frecuentemente	5= Siempre
Personal Administrativos	Diariamente					
	Semanalmente					
	Mensualmente					
	Solo cuando lo Requiere					
	Fechas Especiales					
Personal Asistenciales	Diariamente					
	Semanalmente					
	Mensualmente					
	Solo cuando lo Requiere					
	Fechas Especiales					

Califique el impacto de las siguientes variables teniendo en cuenta que:

Variables	0=Totalmente en desacuerdo	1=parcialmente en desacuerdo	3= Parcialmente de acuerdo	4=Totalmente de acuerdo	Impacto			
					0	1	3	4
16. Los empleados tienen claro la posición que ocupan dentro de la organización.								
17. Todas las áreas tienen impresos los perfiles de cargos que le corresponden								
18. Considera que la infraestructura (edificación, equipos médicos, etc) con que cuenta actualmente la empresa es adecuada para su funcionamiento.								
19. La empresa cuenta con la documentación de cada uno de los perfiles de cargos								
20. Los empleados tienen pleno conocimiento de los puestos que ocupan								
21. Los empleados saben a quién le deben reportar los resultados de las actividades que realizan.								
22. Los empleados saben cuáles son las funciones que deben desempeñar dentro de la organización.								
23. Las descripciones de cargos incluyen las competencias técnicas (funcionales) y genéricas (comportamentales).								
24. Las descripciones de puestos de trabajo están centralizadas en algún área o sistema tecnológico								
25. El responsable de Gestión Humana reporta directamente al presidente o gerente general								
26. La organización reconoce a Gestión humana como experto en procesos humanos								
27. El proceso de Gestión Humana está certificado en ISO								
28. Gestión Humana incluye la voz del cliente interno y/o externo en el rediseño de sus procesos								
29. Gestión Humana Promueve que los principios y valores institucionales se apliquen a la empresa								
30. Gestión Humana apoya y difunde la visión estratégica de la empresa								
31. Gestión Humana divulga y explica las necesidades de cambio organizacional								
32. Gestión humana apoya e impulsa a los jefes para que informen los cambios y objetivos de la empresa								

*Las preguntas 2 y 5 y de la 23 a la 32 Corresponden a la Encuesta Caracterización de Gestión Humana en Colombia 2015, Mesa Sectorial de Gestión Humana- SENA de Cesar Nieto Licht.