

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ANALISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA IPS VIRREY SOLIS

YAMILE BENITEZ GONZALEZ

BOGOTA
MARZO 2017

1. INTRODUCCION

Como punto de partida para la elaboración de este trabajo se tiene en cuenta lo visto en la especialización, ya que esta aborda temas integrales de las organizaciones. Dado lo anterior se realizó el análisis de la empresa IPS Virrey Solís.

Las organizaciones tienen una aplicación que pretende incrementar la productividad y la eficiencia personal, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicaciones para la coordinación de grupos, y la posición competitiva de las empresas.

El direccionamiento estratégico es evidentemente la fórmula de los objetos y propósitos de una organización, originadas o plasmadas en un documento, que se define para un largo plazo, generalmente cinco o diez años, convirtiéndose en la estrategia de continuidad del negocio, el crecimiento, sostenibilidad enfocadas en la satisfacción del cliente o usuario.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para las metas u objetivos de cada área de una Compañía, teniendo su alcance en la proyección detallada, en el cumplimiento de responsabilidades específicas que se limitan a su campo especialización del negocio. De otra manera, lo que se va a hacer. Es la imagen del futuro se crear mediante un direccionamiento estratégico. El cual tiene el compromiso de definir objetivos en diferentes niveles con una directriz que va desde lo general hasta lo particular. Un ejemplo de ello es nuestra Organización de estudio, Virrey Solís quien con más de treinta años en el mercado, brinda servicios de salud de mediana y baja complejidad a más de 500.000 usuarios.

En este largo proceso la IPS viene realizando planeación estratégica en donde el objetivo principal es generar estrategias que mitiguen los riesgos causados por amenazas por el control social y debilidades dadas por factores internos, como base para el mejoramiento continuo.

Estos objetivos se focalizan en el área financiera; generando rentabilidad financiera. En el cliente; cumplimiento las metas definidas en cuanto a satisfacción del cliente. Meta y objetivos internos como los son; prevenir enfermedades y contribuir con la recuperación de la salud de nuestra población, desarrollo de una administración de riesgo. Afianzar la identificación del cliente interno con la imagen corporativa. El Último de esos objetivos es el Aprendizaje; donde se busca atraer, mantener y desarrollar un recurso humano competente y de alto desempeño, fortalecer el clima organizacional y fortalecer la gestión tecnológica.

Estos objetivos planteados anteriormente se son un punto de vista visionario, es el futuro que se quiere crear. Es decir en términos de intenciones, son los productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país, sino cualquier otra sociedad vinculada al sector salud. Identificado desierta manera donde estará la empresa en el futuro, es por eso que nuestra IPS presenta su visión a el 2015

donde creemos que será una institución socialmente responsable, modelo y referente en el sector a nivel nacional por tener altos estándares de calidad e impactar positivamente en la salud de nuestra población.

Por los anteriores motivos, la visión constituye la identidad estable de una empresa. Se evidencian claros compromisos ampliamente cualificados y específicos, por ejemplo; la salud humana, la seguridad de los ciudadanos, el ejercicio de la democracia.

Esta formulación de la visión es lo que queremos que sea la empresa para los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad. Presentando un impacto social o ambiental que desea tener el futuro. De otro modo, la misión incluye un plano de objetivos y finalidades de productos, que no deben ser confundidos con la visión. La comprensión de estos niveles hace que muchas organizaciones expresen la visión dentro de la misión o lo contrario. Ejemplo:

Somos una institución prestadora de servicios de salud integrada en red de mediana complejidad, enfocada en prevenir la enfermedad y recuperar la salud con modelos integrales de atención. Nuestra filosofía de servicios basa en la asesoría y acompañamiento, con atención humanizada y segura a nuestros usuarios y sus familias, con criterios éticos, técnicos y científicos. Trabajamos en la gestión del riesgo y del talento humano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de más parte reflejando sostenibilidad financiera.

Realmente, la misión expresa el quehacer institucional en el sentido de los bienes y servicios que se entrega a los clientes, esta debe ser de alta calidad la cual nos comprometemos a entregar. La formulación de la misión puede hacerse en lenguaje técnico, filosóficos e idealistas. Lo importante es que tanto las personas

de la empresa y sus clientes la comprendan claramente e identifiquen el mercado, los beneficios que trae, de la misma forma que las características principales con que se compromete a entregar la organización.

Una vez definidas la visión y la misión, se generan las políticas que desarrollan las ideas, expresando los compromisos de la empresa y la forma como desea o aspira producir sus productos. Algunas políticas constituyen compromisos éticos y de respeto por la legalidad. Estas políticas pueden también implicar las relaciones con competidores e incluir posibles alianzas de productividad.

Entre muchas políticas, están las de calidad, las de cuidado del medio ambiente las cuales son exigidas a todas las empresas. En todo caso, las políticas han de expresar los verdaderos intereses, valores y criterios que la gerencia desea tener por la naturaleza de la compañía. También las políticas constituyen compromisos asumidos en el direccionamiento estratégico frente a diferentes dilemas críticos complejos de la organización.

2. OBJETIVOS

- ✓ Generar un valor agregado al plan estratégico de la compañía, donde el área de Recursos humanos cumpla un papel muy importante.
- ✓ Ayudar al crecimiento de la misma a través de la optimización de los procesos que se manejan al interior de la organización.
- ✓ Mejorar los procesos con los que cuenta actualmente la compañía, logrando una mejor formulación de la estrategia.
- ✓ Transformar positivamente el desempeño de nuestros trabajadores.
- ✓ Dar el posicionamiento que se merece al área de recursos humanos al interior de la organización.
- ✓ Ayudar a traer y retener el mejor talento humano a la organización, para que de esta manera la organización tenga más ventajas competitivas y logre un mejor posicionamiento en el mercado

TABLA DE CONTENIDO

- 1. Introducción**
- 2. Objetivos**
- 3. Análisis del contexto interno y externo**
 - 3.1 Historia de la compañía**
 - 3.2 Descripción del Entorno Modelo HITT (2004)**
 - 3.3 Desarrollo del sector**
 - 3.4 Estrategia**
 - 3.5 Estructura Organizacional**
- I. Fase de Análisis**
 - 1. Objetivos y metas**
 - 1.1 Eficiencia**
 - 1.2 Eficacia**
 - 2. Factores Contingentes**
 - 2.1 Estrategia**
 - 2.2 Entorno**
 - 3. Estructura**
 - 3.1 Complejidad**
 - 3.2 Configuraciones**
 - 4. Tareas**
 - 4.1 Procesos**
 - 4.2 Personas**
 - 4.3 Estilo de Liderazgo**
 - 5. Coordinación y Control**
 - 6. Dispositivos de Enlace**
- II. Fase de Diseño – Plan de Ajuste**
 - 1. Presentación**
 - 2. Desajuste - Ajuste En Términos De Objetivos**
 - 3. Desajuste-Ajuste En Términos De Ambiente Y Estrategia**
 - 4. Desajuste-Ajuste En Términos De Diferenciación**
 - 5. Desajuste-Ajuste En Términos De Configuración Estructural**
 - 6. Desajuste-Ajuste En Términos De Procesos Y Tareas**
 - 7. Desajuste-Ajuste En Términos De Las Personas**
 - 8. Desajuste-Ajuste En Términos De Estilo De Liderazgo**
 - 9. Desajuste-Ajuste En Términos De Coordinación Del Trabajo**
 - 10. ¿Son Necesarios Dispositivos De Enlace Para Alcanzar Un Mejor Ajuste?**
- III. Resumen Ejecutivo del plan de ajuste**
 - 3.6 Cultura**

- 4. Análisis de los procesos funcionales de gestión humana**
 - 4.1 Análisis General**
 - 4.1.1 Análisis de Percepción de Líderes**
 - 4.1.2 Análisis de Percepción de Funcionarios**
 - 4.1.3 Percepción del departamento de Talento Humano**
 - 4.2 Análisis de Procesos de Recursos Humanos**
 - 4.2.1 Descripciones y perfiles de cargo**
 - 4.2.2 Reclutamiento**
 - 4.2.3 Selección**
 - 4.2.4 Inducción**
 - 4.2.5 Gestión del desempeño**
 - 4.2.6 Formación**
 - 4.2.7 Bienestar y Calidad de Vida**
- 5. Análisis de los procesos Estratégicos de Gestión Humana**
 - 5.1 Estrategia de la Organización**
 - 5.1.1 Objetivos Estratégicos de la organización**
 - 5.2 Rol de Gestión Humana orientado al cumplimiento de la estrategia**
 - 5.3 Diagnostico**
 - 5.3.1 Procesos de Gestión Humana**
 - 5.3.2 Objetivo de cada proceso**
 - 5.3.3 Relación de los procesos con la Estrategia**
 - 5.3.4 Relación de los procesos de GH con los objetivos de la organización**
 - 5.3.5 Principales Problemas del Negocio**
 - 5.3.6 Acciones que la organización realiza extremadamente bien**
 - 5.3.7 Prácticas que se pueden desarrollar desde GH para que la empresa sea sostenible**
 - 5.3.8 Lo que debe hacer la organización para que sea sostenible**
 - 5.3.9 Estrategias que utiliza la organización**
 - 5.3.10 Principales acciones que se desarrollan para cumplir la estrategia**
 - 5.3.11 Contribución de GH al desarrollo de las estrategias**
 - 5.4 Propuesta Estratégica**
 - 5.4.1 Políticas Generales**
 - 5.4.2 Prácticas de Gestión Humana**
 - 5.4.3 Prácticas y/o descripción de los procesos**
 - 5.4.4 Políticas de los procesos**
 - 5.4.5 Estructura Aconsejable**
 - 5.4.6 Características de los perfiles**
 - 5.4.7 Cultura Deseable**
- 6. Indicadores de Gestión Humana**

1 ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO IPS VIRREY SOLIS.

Virrey Solís I.P.S nace en el año 1982 en el barrio Olaya, al sur de Bogotá , gracias a la iniciativa de un grupo interdisciplinario de profesionales vinculados al sector salud, cuya principal motivación era ofrecer servicios de alta calidad y bajo costo a pacientes particulares que no se encontraban dentro del sistema de salud colombiano.

A partir de la ley 100 de 1993 se creó el Sistema de Seguridad Social Integral, lo cual significó un gran reto para Virrey Solís I.P.S pues permitió abrir la oferta a las EPS del régimen contributivo y del régimen subsidiado. Este nuevo reto también significó el crecimiento en infraestructura, tecnología y recurso humano caracterizados con los mejores estándares de gestión y de calidad.

Gracias a esto hoy somos una institución acreditada con el mayor número de sedes integradas en red de Colombia. Contamos con 36 sedes y más de 1900 colaboradores que tienen bajo su responsabilidad la atención de más de un millón de usuarios, lo cual nos impulsa a seguir escribiendo esta historia con amor, compromiso y vocación de servicio.

La cual tiene como misión “Somos una institución prestadora de servicios de salud integrada en red de mediana complejidad, enfocada en prevenir la enfermedad y recuperar la salud con modelos integrales de atención. Nuestra filosofía de servicio se basa en la asesoría y acompañamiento, con atención humanizada y segura a nuestros usuarios y sus familias, con criterios éticos, técnicos y científicos. Trabajamos en la gestión del riesgo y el desarrollo del talento humano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y demás partes interesadas generando sostenibilidad financiera”

Y en cuanto a su visión Para el año 2016 seremos una institución socialmente responsable, modelo y referente en el sector a nivel nacional por tener altos estándares de calidad e impactar positivamente en la salud de nuestra población.

1.2 Descripción del Entorno - Modelo Hitt:

Marco General.

Demográfico: El nicho de mercado a la cual va dirigida el servicio de la IPS, Virrey solis es a población de estratos socio económico del 1 al 3, personas las cuales son familias o personas recursos monetarios medio bajos, las sedes donde están ubicadas las IPS son centralizadas en la ciudad de Bogotá y en las localidades de estratos socio económicos medio bajo. Las sedes están ubicadas de manera estratégicas para que los afiliados puedan acceder al servicio cerca de su lugar de vivienda o trabajo. La participación de la minoría son las personas de estratos socio económico 4, 5 y 6 cabe aclarar que el servicio no va

específicamente a una persona ya que se presta el servicio desde el recién nacido hasta el adulto mayor.

Político – Jurídico: Esta organización la rigen entes gubernamentales como lo es el ministerio de Salud, Superintendencia Nacional de Salud la tiene funciones como la inspección, vigilancia y control a las empresas prestadoras de servicios de Salud, la Ley 1608 2 enero por medio de la cual se adoptan medidas para mejorar la liquidez y el uso de algunos recursos del sector salud y todo el cumplimiento de la normatividad vigente colombiana.

Tecnológico: La ips, cuenta con un software para el manejo de Historia Clínica, ya que es la fuente importante de registro por su objeto social, adicionalmente son registros de índole legal, cuenta con programas para minería de datos, para realizar proyecciones, agrupar a los pacientes por patología, o grupos de búsqueda para Promoción y Prevención, una enfermedad detectada a tiempo, sale más económica frente a una detección tardía. En la parte de imagenología los registros (imágenes y lectura de las mismas) entran directamente al aplicativo al igual que la parte de laboratorios (resultados de imágenes), lo que se traduce en una atención más segura y más rápida a los pacientes. Debilidades: Frente a nivel administrativo no es tan fuerte el nivel tecnológico, pues el área contable, inventarios, tesorería no cuenta con software robustos frente al tamaño de la organización. Falta un mayor trabajo en investigación frente a los temas de salud, no se aprovecha toda la información que se tiene en las bases de datos, y no se promueven trabajos de investigación en las diferentes ramas del sector salud.

Económico: Sector salud se vio afectado por la caída del petróleo y el alza del dólar ya que, la ley estatutaria universalizó el acceso a la salud, lo que significa que a nadie se le puede negar el servicio. Eso tiene enormes implicaciones fiscales ya que el presupuesto general de la Nación debe establecer los recursos suficientes para cubrir la Unidad de Pago por Capitación (UPC); es decir, lo que cuesta atender a cada usuario. La UPC es la “moneda de cambio” en el sistema y sirve para determinar el presupuesto total del sector, en lo concerniente a las prestaciones de salud disponibles para la población. Otro aspecto que apretó el presupuesto de salud fue la inflación: la devaluación del peso fue un golpe duro para las finanzas del sector, que se mueve mucho por productos importados, especialmente medicamentos. Esto hizo que el incremento del presupuesto para la UPC se estime en 9% para el próximo año. Así, no solo hay más personas que atender, sino que los gastos asociados a cada afiliado también crecieron. A esto se suma que el gasto en salud va a seguir creciendo. Según la más reciente revisión del Modelo DNP Salud, un estudio del Departamento Nacional de Planeación (DNP) que analiza el futuro de los recursos de la salud, entre 2016 y 2020 el gasto en salud de Colombia habrá crecido 25% y pasará de representar 3,7% a 3,9% del PIB. Esta información es importante ya que para el sector salud le impacta en el incremento al afiliado así mismo en los medicamentos por un servicio poco óptimos

Marco Industrial

Competidores potenciales: Los competidores potenciales son las EPS y las IPS, como famisanar, sanitas y compensar ya que estas organizaciones tienen planes complementarios, medicina prepagada la prestación de servicio va dirigida a personas de estrato socio económico de estratos 4 al 6, a nivel de salarios los trabajadores tienen una remuneración es alta a comparación de la nuestra, se evidencia La IPS no cuenta con convenios en especial con laboratorios farmacéuticos en especial con programas de seguimiento a pacientes y que perteneces a programas de estudio en pro de mejores prácticas médicas. La IPS no cuenta con políticas frente a la participación y patrocinio en congresos y/o seminarios médicos que redundarán en un mayor grado de actualización de sus colaboradores la cobertura de los programas P y P, la gestión del riesgo, almacenamiento de los medicamentos. Sin embargo las ventajas que tiene esta IPS está incursionando acreditación de la organización con el ICONTEC, telemedicina, guías prácticas clínicas, la infraestructura, están apostando recursos financieros para toda la organización y mejorando en el área de talento humano.

Poder de proveedores: La relación con los proveedores es importante ya que estos pueden llegar a impactar en el core del negocio en la prestación de servicio de la maquinaria ya que no es propia, siempre se ha realizado acuerdos con estos bilaterales en pro del servicio del usuario. Por otra la compañía tienen proveedores de capacitación para el personal en temas de acreditación la cual es importante que estas personas bajen la información real, el personal del servicio generales los cuales son importante en el tema de higiene en las diferentes servicios, así como la alimentación para las personas de urgencias y hospitalización las cuales deben de estar en condiciones con salubridad, esto siempre basado en calidad, oportunidad y efectividad. Estas personas se deben de tratar como cliente interno de hecho se realizan desayunos mensuales para realizar el seguimiento a estos.

Poder de los compradores: El core del negocio va dirigida la prestación de un servicio de salud a los diferentes usuarios, estas personas son las que mantienen el negocio por ende cada planeación y oportunidad de mejora de los procesos van en pro de la satisfacción y fidelización de estos.

Rivalidad entre las empresas: En este momento presentamos rivalidad directa en la compañía ya que en el mercado existen varias empresas que presten servicio de salud de hecho con las mismas o mejores características, en la prestación de los diferentes servicios como urgencias, p y p, manejo integral del dolor, hospitalización etc. Lo que hace que cada día se tenga que esforzar por fidelizar al cliente e impactar en el sector como una empresa reconocida y ser sostenible financieramente

Amenaza de productos sustitutos: En este momento el negocio presenta una amenaza de ya que el producto presenta las mismas características de otras

compañías no generando un valor agregado a la prestación de los diferentes servicios

1.3 Desarrollo del sector.

Distribución geográfica: Esta IPS está distribuida por localidades en las principales y de estratos socio económicos bajos – medios, esta organización también tienen presencia a nivel nacional en las principales ciudades de Colombia como lo es Medellín, Cali y Barranquilla.

Producción bruta: la organización participan netamente en la prestación de servicios del sector salud.

Número de establecimientos,: actualmente cuenta con 27 unidades de atención en Bogotá D.C. y algunos municipios de Cundinamarca, en Medellín con 7 y Cali 4 unidades de servicio, Es una planta de 11.000 personas activas a nivel Bogotá y nacional, la escala del personal está la mayor parte de persona se evidencia en la subdirección medica donde está un coordinador médico farmacéutico y una coordinadora de información de estas dos personas de desprenden las jefaturas y las coordinaciones de consulta externa, coordinación de consulta externa, jefatura de odontología y la coordinación de odontología, jefatura de urgencias, coordinación operativa de urgencias, jefatura medica domiciliaria, jefatura de coordinación, coordinación operativa de rehabilitación, jefatura de médicos UAB, coordinación de unidades. Finalmente la parte asistencial y operativa que es la que presta el servicio.

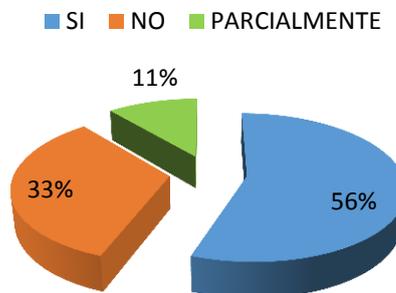
1.4 Estrategia Organizacional

Estrategia: La estrategia se abordara desde la matriz Mefi, para esto se tendrá en cuenta la misión y visión de la IPS Virrey solis. (ver anexo 1)

Misión se aborda.

- ❖ ***Quiénes somos:***
Somos una Institución Prestadora de Servicios de Salud con sedes integradas en red.
- ❖ ***Qué hacemos:***
Gestionar el riesgo a través de modelos integrales para prevenir la enfermedad, promover y recuperar la salud.
- ❖ ***Cómo lo hacemos:***
Atención humanizada y segura con criterios éticos, técnicos y científicos.
- ❖ ***Quién lo hace:***
Talento humano calificado y comprometido
- ❖ ***Para qué:***
Satisfacer las necesidades de clientes y demás partes interesadas, generando sostenibilidad financiera.

COMPOSICIÓN DE LA MISIÓN



| AUDITORIA INTERNA | |
|---|---|
| FORTALEZA | DEBILIDAD |
| AUDITORIA GERENCIAL | |
| evaluación de objetivos | cumplimiento de la visión y misión |
| estrategias corporativas | cumplimiento de metas e indicadores de la uen y las áreas |
| estructura organizacional | |
| eficiencia sistemas de información | |
| diagnóstico de investigación y desarrollo | |
| revisión de relaciones de autoridad | |
| AUDITORIA FINANCIERA | |
| construcción o destrucción de valor | |
| análisis de liquidez | |
| razón corriente | |
| rentabilidad de patrimonio | |

| | |
|---|----------------------------------|
| rendimiento del activo total | |
| solidez | |
| AUDITORIA ADMINISTRATIVA | |
| sistemas de control en procesos | mejoramiento en procesos |
| gestión de compras y proveeduría | |
| administración de infraestructura | |
| desarrollo tecnológico | |
| AUDITORIA COMERCIAL | |
| portafolio de clientes | |
| portafolio de productos y servicios | |
| servicio al cliente | |
| publicidad y promoción | |
| estructura de la fuerza de ventas | |
| AUDITORIA DE PRODUCCIÓN | |
| innovación en productos y mercados | |
| innovación en procesos | |
| sistemas y líneas de producción | |
| capacidad de producción | |
| políticas y manejo de inventario | |
| productividad del personal | |
| políticas y sistemas de calidad | |
| procesos logísticos | |
| AUDITORIA DE TALENTO HUMANO | |
| políticas de selección, inducción y capacitación | clima y cultura organizacional |
| programas de motivación | salarios e incentivos |
| manejo del rrhh | satisfacción del cliente interno |
| | productividad del rrhh |

| AUDITORIA INTERNA | |
|---|---|
| FORTALEZA | DEBILIDAD |
| AUDITORIA GERENCIAL | |
| evaluación de objetivos | cumplimiento de la visión y misión |
| estrategias corporativas | cumplimiento de metas e indicadores de la uen y las áreas |
| estructura organizacional | |
| eficiencia sistemas de información | |
| diagnóstico de investigación y desarrollo | |
| revisión de relaciones de autoridad | |
| AUDITORIA FINANCIERA | |
| construcción o destrucción de valor | |
| análisis de liquidez | |
| razón corriente | |
| rentabilidad de patrimonio | |
| rendimiento del activo total | |
| solidez | |
| AUDITORIA ADMINISTRATIVA | |
| sistemas de control en procesos | mejoramiento en procesos |
| gestión de compras y proveeduría | |
| administración de infraestructura | |
| desarrollo tecnológico | |
| AUDITORIA COMERCIAL | |
| portafolio de clientes | |

| | |
|--|----------------------------------|
| portafolio de productos y servicios | |
| servicio al cliente | |
| publicidad y promoción | |
| estructura de la fuerza de ventas | |
| AUDITORIA DE PRODUCCIÓN | |
| innovación en productos y mercados | |
| innovación en procesos | |
| sistemas y líneas de producción | |
| capacidad de producción | |
| políticas y manejo de inventario | |
| productividad del personal | |
| políticas y sistemas de calidad | |
| procesos logísticos | |
| AUDITORIA DE TALENTO HUMANO | |
| políticas de selección, inducción y capacitación | clima y cultura organizacional |
| programas de motivación | salarios e incentivos |
| manejo del rrhh | satisfacción del cliente interno |
| | productividad del rrhh |

Visión.

En el año 2020 seremos una institución referente por nuestros modelos de atención primaria, generando conocimiento y experiencia para contribuir al desarrollo del sistema de salud Colombiano con base en el mejoramiento continuo de los procesos y en la efectividad clínica.

Concreta: No instrumento guía, no se evidencia algo puntual.

Económico Posible: La empresa fija un horizonte de tiempo, mencionado un límite al año 2020. En este tiempo la empresa deberá evidenciar una contribución significativa a los modelos de atención primaria para el sector salud.

Distintiva: La IPS no tiene en su visión un rasgo distintivo.

Práctica: La IPS hace mención sobre sus activos para poder cumplir su objetivo.

De acuerdo a los resultados Obtenidos en esta matriz MEFI y la auditoria relacionada se evidencia que el proceso con mayor debilidad es Talento Humano, para esto es importante realizar estrategias que impacten en este proceso ya que se evidencia que no tienen un plan de incentivos y salarios que retenga al colaborador pues de acuerdo a un estudio salarial la IPS está remuneración por debajo de lo que ofrece el mercado, esto hace que la rotación se vea afectada así mismo el clima laboral esto se evidencia en los niveles tácticos y operativos , en esto se evidencia la poca satisfacción del personal interno, así mismo como la productividad de recursos humanos y sus sub procesos pues le invierten a esta área ya que no la evidencian como un proceso estratégico.

1.5 Estructura:

La IPS Virrey Solís cuenta con 1.150 colaboradores. A continuación se va a describir las áreas y sus roles de cada una de estas las cuales hacen parte de la estructura Organizacional de la IPS VIRREY SOLIS.

| PROCESO | PROPOSITO |
|----------------------------------|--|
| Direccionamiento Estratégico | Investigar las estrategias y definir los objetivos que cumplirá la organización, propicia el desarrollo de la empresa para maximizar los recursos de la institución. Definir, desarrollar, implementar y desplegar las estrategias organizacionales que promuevan el mejoramiento continuo de la institución en los ámbitos de servicio, calidad, eficiencia y eficacia, facilitando los recursos y estableciendo los mecanismos de seguimiento y control. |
| Gestión y garantía de la Calidad | Establecer los lineamientos del sistema de gestión de garantía de calidad de la organización, basados en las políticas definidas por la alta dirección, con el fin de orientar su desarrollo y controlar su adecuada evolución en cada uno de los procesos institucionales de forma medible, controlando la documentación, los registros y haciendo seguimiento periódico en busca de la mejora continua y satisfacción de los clientes |
| Inducción a la demanda | Captar y canalizar a los usuarios priorizados de acuerdo a las políticas institucionales de gestión de riesgo a fin de contribuir en la eliminación de barreras de acceso, sostener la continuidad de la prestación de Servicios de poblaciones vulnerables |

| | |
|-------------------------|---|
| Gestión Humana. | Atraer, mantener, desarrollar y retener el talento humano para alcanzar la visión y contribuir con el desarrollo integral de los colaboradores |
| Compras y contratación. | Abastecer los insumos y los servicios que cumplan los requisitos que cumplan con la organización y ejercer un control sobre el proveedor de los productos. Asegurar el suministro de bienes y servicios requeridos para la prestación de servicios de salud manteniendo la relación costo calidad dentro un proceso de beneficio mutuo entre las partes interesadas |
| Gestión Contable. | Formular, coordinar una ejecución y realizar el seguimiento a las políticas de los recursos financieros. Revisar, registrar, analizar y generar la información contable de la compañía de forma que permita la toma de decisiones. |
| Facturación y cartera | Recaudar, controlar, registrar y custodiar el ingreso que se obtiene por la facturación de los servicios prestados de contado, así como la facturación de servicios prestados a crédito para asegurar el recaudo oportuno, contribuyendo al adecuado flujo de caja de la institución |
| Servicios médicos | <p>Proporcionar atención médica integral a los protegidos, a través de los diferentes servicios y especialidades para garantizar la salud y la asistencia médica de sus protegidos.</p> <p>Atención domiciliaria: prestar al paciente crónico domiciliario la atención en salud en su residencia, poniendo a su disposición recurso humano, infraestructura técnica y modelos de atención orientados a la recuperación y control de su estado de salud, el cual incluya la participación activa del grupo familiar con el objetivo de minimizar complicaciones derivadas de sus patologías. Promoción y prevención:</p> <p>Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias plausibles de intervención hacia los determinantes de la enfermedad, discapacidad y muerte, con el fin minimizar riesgos en salud y lograr una armonización de los ámbitos y niveles de atención de la población.</p> <p>Imagenología: Realizar toma de estudios por medio de radiaciones ionizantes o sonografía para obtener resultados de apoyo diagnóstico dentro de las condiciones de calidad y oportunidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes internos y externos.</p> <p>Rehabilitación: Desarrollar planes de rehabilitación que buscan la mejoría funcional de los usuarios en condiciones de oportunidad, continuidad y seguridad.</p> <p>Cirugía ambulatoria: Prestar servicios quirúrgicos ambulatorios</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>programados, bajo criterios de pertinencia médica con el fin de optimizar los recursos disponibles y minimizando los riesgos para la satisfacción de los usuarios y sus familias.</p> <p>Odontología: Prestar servicios de salud oral de óptima calidad, en forma segura y eficiente, enfocados en el mejoramiento continuo a fin de preservar y satisfacer las necesidades de salud oral de nuestros usuarios</p> <p>Consulta externa: Prestar atención ambulatoria en consulta externa para preservar o restaurar la salud, impactando la carga de enfermedad de nuestra población, o a través de modelos integrales de atención que permitan asesorar y acompañar al usuarios y su familia, brindando un servicio con calidad humana, ética, técnica y científica.</p> <p>De conformidad con los lineamientos técnicos en la materia, emitidos por las autoridades organizacionales, distritales y estatales para satisfacer las necesidades de nuestros pacientes y sus familias.</p> |
| <p>Infraestructura</p> | <p>Definir el alcance y las actividades de mantenimiento en la organización para garantizar un funcionamiento normal del recurso tecnológico e infraestructuras. Brindar apoyo a los procesos institucionales mediante la gestión de la infraestructura,</p> <p>la tecnología biomédica, de residuos y programas de bioseguridad, optimizando recursos, minimizando costos hacia un ambiente seguro que brinde confort a nuestro talento humano y bienestar a nuestros usuarios y sus familias</p> |
| <p>Asesoría y acompañamiento al usuario.</p> | <p>Garantizar y velar por el cumplimiento de los derechos y responsabilidades de los usuarios a través de acciones que tiendan a facilitar la información, tramitar los asuntos que sean de su competencia y colaboraren las tareas orientadas a mejorar la calidad de atención al usuario del sistema de salud pública. Ofrecer al usuario y su familia asesoría y orientación a sus inquietudes acerca del proceso de atención, basándose en sus necesidades con información clara y oportuna, monitoreando permanentemente su satisfacción y elaborando planes de mejora para incrementarla.</p> |
| <p>Referencia y contra-referencia</p> | <p>Garantizar a los protegidos el derecho a los servicios de manera oportuna y organizada. Realizar oportuna y eficientemente la referencia y contra-referencia de los pacientes a las IPS que cuenten con el nivel de complejidad requerido de acuerdo a su patología con el fin de contribuir a la recuperación de su estado de salud</p> |

Los niveles de agrupación están por áreas de trabajo ya que la planta es de más de 1000 personas lo que hace que estén establecidos por jefatura y sus respectivas coordinaciones de los diferentes servicios mencionados anteriormente en los procesos.

Se realizó un diagnóstico para la IPS VIRREY SOLIS en la estructura a partir del modelo multicontingencia Organizacional el cual se relacionan los resultados

Eficiencia (07,5):

Esta calificación pone en evidencia el cumplimiento de los procesos establecidos sin embargo estos requieren una mejora continua de acuerdo a los objetivos propuestos por la compañía. El sistema de gestión de calidad de la empresa establece parámetros para el desarrollo de las actividades de cada área para mitigar los riesgos identificados por el sector salud. Los empleados de la compañía siguen los lineamientos y políticas de la empresa, desarrollando sus funciones de forma apropiada. Para el proceso de vinculación de los empleados se tienen establecidos los perfiles para cada cargo, una vez se vincula el personal idóneo los cuales cumplen unas competencias y unos conocimientos específicos para la ejecución de su rol, la empresa cuenta con un proceso de inducción, entrenamiento y capacitación para garantizar el desempeño de cada persona.

✓ Eficacia (0,50)

El puntaje obtenido evidencia que requiere una mejora para el fortalecimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos en lo referente a los presupuestos. Adicionalmente, por parte normativa la IPS cuenta con su asociación de usuarios quienes son tenidos en cuenta en los aspectos de mejora o dificultades en la atención a los protegidos. Así mismo, la empresa no cuenta con estrategias de fidelización de clientes, por ende la recompra no se logra.

Resultado/cuadrante B Efectividad: a pesar de que la empresa tiene una adecuada estandarización de procesos que le permite desarrollar las actividades adecuadamente, se logra el Cumplimiento con las metas definidas para la satisfacción de los clientes, esto que va en caminado con uno de los objetivos que es ampliar el número de clientes y diversificar el portafolio de servicios.

FACTORES CONTINGENTES

✓ ESTRATEGIA

Analizador (1): Localizan y explotan nuevas oportunidades de mercado y producto mientras simultáneamente se mantiene una base firme de clientes y productos tradicionales, con el fin de mantenerse en el mercado y ser reconocida, la empresa ha empleado estrategias con el fin de mantener sus protegidos prestando un servicio de salud primaria que cumpla al 100% con sus expectativas,

evitando perderlos por alguna inconformidad. Dentro de las estrategias que ha empleado se encuentran:

- ✓ Va focalizado a mitigar y prevenir enfermedades y contribuir con la recuperación de la salud de nuestra población, desarrollo de una administración de riesgo
- ✓ Abordaje a clientes que expresen inconformidad en los servicios prestados con el fin de conocer sus inconformidades, las cuales permiten realizar planes de acción.
- ✓ Obtener un referente en el mercado con: - Nuevos Clientes, Nuevos servicios, Reconocimiento en el sector y Resultados en salud
- ✓ Apertura de una nueva unidad de atención permita una incursión mayor en el nicho de mercado al cual va dirigido.

La empresa se interesa en implementar procesos que garanticen la mejora continua en todas la prestación de servicio garantizando la satisfacción del cliente ya que éste es el objetivo principal de la empresa en cuento a sus procesos misionales (procesos de cara al cliente).

Defensor (1): la empresa e esfuerzan para que los competidores no ingresen en su nicho de mercado, con acciones , Establecer los lineamientos del sistema de gestión de garantía de calidad de la organización, basados en las políticas definidas por la alta dirección, con el fin de orientar su desarrollo y controlar su adecuada evolución en cada uno de los procesos institucionales de forma medible, controlando la documentación, los registros y haciendo seguimiento periódico en busca de la mejora continua y satisfacción de los clientes.

Resultado/Cuadrante D-Analizador: la empresa identifica y explota nuevas oportunidades de mercado innovando en los productos y servicios dirigidos al cliente. Mantiene estabilidad en la realización de procesos internos y al mismo tiempo se interesa por incluir cambios que evidencien interés por entregar nuevos productos y servicios.

✓ ENTORNO

En el análisis realizado de la empresa, los principales factores externos que se tuvieron en cuenta para definir el entorno en el que se encuentra la empresa son:

Proveedores: condiciones de negociación como oportunidad de entrega, tiempo y calidad del producto

Clientes: cumplimiento de expectativas del servicio y de los nichos de mercado y población en general.

Entes reguladores: cumplimiento de la normatividad legal vigente de acuerdo a lo establecido por los entes del estado como la secretaria de salud y el ministerio de salud,

Economía nacional: alza del precio de dólar, cambios en aranceles que afectan las importaciones de medicamentos y maquinaria.

Entorno Social: alta competencia en el mercado para el reclutamiento y selección del personal idóneo

Tecnología: innovación en máquinas utilizadas en el proceso de producción y ensamble de producto terminado. Vanguardia en la maquinaria para los diferentes servicios de radiología etc.

Complejidad (2,33): los factores externos tienen un impacto importante en la empresa. Si la compañía no tiene la capacidad de entenderlos y tomarlos en cuenta para las decisiones estratégicas, probablemente se incurra en decisiones poco efectivas poniendo en riesgo el futuro de la compañía.

Imprevisibilidad (1,33): la mayoría de factores externos son impredecibles, si bien es cierto que la empresa los tiene presentes al momento de tomar decisiones, es difícil establecer cómo se va a comportar la economía nacional, es impredecible saber en qué momento se tendrán visitas de los entes reguladores y es impredecible saber cómo se va a comportar el mercado en determinadas situaciones en especial la toma de decisiones gubernamentales que le afectan al sector salud.

Resultado Cuadrante D Turbulento Alta Complejidad y muy impredecible. La influencia de los factores externos es alta, la empresa se ha interesado por establecer estrategias con innovación en sector salud pero los esfuerzos no han sido suficientes ya que mantener al cliente satisfecho en la prestación de servicio primaria no ha sido posible. A raíz de la afección de los factores externos en el resultado de la empresa, su comportamiento es casi impredecible.

✓ ESTRUCTURA

COMPLEJIDAD

Diferenciación horizontal (0,33)

Diferenciación vertical (2,67)

Resultado Cuadrante D – Simétrica: la empresa cuenta con una estructura jerárquica claramente definida tanto vertical como horizontal, los tramos de autoridad son angostos. Se evidencia que las áreas están claramente definidas de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada rol de cada uno de los funcionarios de la organización. Lo anterior permite tener claramente definidos los parámetros de los conductos regulares a seguir. Se cuenta con una estandarización de procesos definida lo cual contribuye al buen desarrollo y funcionamiento de las actividades de cada proceso de la empresa. Los colaboradores cuentan con una definición clara de las funciones según el cargo que ocupan en la empresa, se tienen estandarizados todos los procesos y

procedimientos de los cargo. La polivalencia de los empleados se da siempre y cuando ellos estén interesados en adquirir nuevos conocimientos con el ánimo de tener un crecimiento profesional dentro de las áreas y/o la organización.

✓ CONFIGURACIONES

Agrupación Funcional (2,00)

Agrupación Híbrida (1,00)

Resultado Cuadrante D Burocrático Funcional: Por ser una organización burocrática, genera que todos sus procedimientos estén formalizados y estandarizados para generar mayor control y calidad en todos los servicios que presta la IPS.

✓ TAREAS

PROCESOS

Profundidad (1,00)

Amplitud (1,00)

Resultado Cuadrante D Polivalencia Dual: Se evidencia en la IPS se presenta polivalencia dual. En los cargo de nivel administrativo y directivo la polivalencia es vertical ya que controlan varias tareas y procesos de sus subalternos estos dependen de la toma de decisiones de los directivos. En los cargos operativos la polivalencia es horizontal ya que los empleados, a pesar de tener una especialización en sus funciones, apoyan las labores de las demás.

✓ PERSONAS

Número de Personas (3)

Profesionalización (1,33)

Resultado Cuadrante D Multi oficina: Los colaboradores de la IPS cuentan con un nivel educativo alto, la mayoría pertenecen al nivel operativo sin embargo por su rol, el cual involucra la salud de las personas su nivel de educación está entre tecnólogo, profesional, tanto en los niveles tácticos y operativos de la organización. A raíz del core de la empresa debe garantizar un adecuado proceso de inducción y entrenamiento con el personal, brindándoles las herramientas necesarias para lograr un buen desempeño y crecimiento en la organización.

✓ ESTILO DE LIDERAZGO

Preferencia por delegación (1,00)

Anulación de la incertidumbre (0,33)

Resultado Cuadrante D Delegativo: El estilo directivo de la IPS es delegativo ya que existe una alta dirección en todos los procesos donde los líderes de cada área se interesan por delegar e imponer a su equipo de trabajo los objetivos propuestos por la organización. Esto genera una baja interacción ente jefes y subalternos, lo cual contribuye a una baja relación entre ellos.

✓ **COORDINACIÓN Y CONTROL**

Descentralización (-0,33)

Formalización (1,75)

Resultado Cuadrante B Estandarización Procesos y Normas: En la organización se busca establecer y fortalecer la cultura y clima organizacional, reforzando los valores, políticas y principios de la compañía en el actuar de los empleados en la inducción corporativa. Se realiza seguimiento al cumplimiento estricto del manual de ética y conducta y reglamento interno de trabajo. En cuanto a los procesos, se vela por el estricto cumplimiento de los parámetros estipulados por el sistema de gestión de calidad mediante procedimientos, instructivos y formatos que garantizan la estandarización de las actividades a realizar.

✓ **DISPOSITIVOS DE ENLACE**

Resultado Cuadrante B Roles Integrativos: el dispositivo de enlace que debemos aplicar en la empresa es Roles Integrativos.

PLAN DE AJUSTE

Identificación de la compañía

Virrey Solís IPS, es una organización con más de mil colaboradores, cuenta con 23 sedes integradas en red, por su tamaño y cobertura a nivel de ciudad hace que sea una gran empresa especializada, al contar con una departamentalización claramente definida (Consulta Externa, Urgencias, Promoción y Prevención, Programa de atención Domiciliaria, Odontología, Cirugía ambulatoria, Rehabilitación, Imagenología), cuenta con niveles jerárquicos establecidos básicamente en su organigrama donde son respetados por su colaboradores, y por el sector en Colombia las entidades de salud son muy formales en su cultura organizacional como en su actuar. Debilidades: La IPS ha manifestado un mayor posicionamiento en la ciudad de Bogotá, pero no ha encontrado terrenos donde pueda edificar nuevas sedes, como por ejemplo en los sectores de ciudad salitre, suba

Reseña Histórica

Virrey Solís nace en el año 1982 en el barrio Olaya, al sur de Bogotá, gracias a la iniciativa de un grupo interdisciplinario de profesionales vinculados al sector salud, quienes estaban motivados en ofrecer servicios de laboratorio clínico y radiología a pacientes particulares de escasos recursos. Años más tarde gracias a la acogida por parte de la comunidad realizó la ampliación de los servicios a

consulta médica general y especializada, odontología y apoyo terapéutico, entre otros. Después de tres décadas de arduo trabajo, la IPS Virrey Solís cuenta con 23 sedes integradas en red, ubicadas en Las Américas (Sede principal), Olaya, Veinte de Julio, Santa Lucía, Candelaria, Venecia, Occidente, Kennedy, Chapinero, San José Infantil, Ilarco, Toberín, Suba, Calle 102, Calle 98, Castellana, Fontibón, Minuto de Dios, en la ciudad de Bogotá y Facatativá, Siberia, Chía, Zipaquirá y Soacha, en Cundinamarca, las cuales cuentan con espacios cómodos y confortables, garantizando la seguridad de los colaboradores así como la de los usuarios y sus familias.

Situación General y desajustes encontrados

Actualmente la IPS, si bien sus procesos se encuentran estables y de alguna manera claro es importante realizar unas mejoras en esta estructura organizacional ya que presentan una Obsesión por las reglas Demoras en los procedimientos (ejem: formatos de solicitud de vacaciones entre otros de persona

De acuerdo al análisis de la empresa, se encuentran las siguientes discordancias:

- Falta de reconocimiento de la marca
- Incursionar estrategias que le permita crear una diferenciación frente a los competidores
- Falta de conciencia sobre el impacto que tienen los factores externos en la organización
- Falta de estudios de mercado que le permitan a la empresa reorientar sus estrategias de incursión en el mismo y posicionamiento.

Importancia del cambio estructural

Actualmente la IPS se ha interesado por estandarizar todos sus procesos con el fin de garantizar el funcionamiento de los mismos, asegurando la calidad del servicio. Esto le ha permitido mitigar la insatisfacción en el cliente. No obstante, todos estos esfuerzos no han sido suficientes ni tampoco están enfocados en atraer más visitantes, razón por la cual la empresa debe aceptar que a nivel comercial requiere realizar cambios que le permitan tener una afluencia más grande en el mercado para así asegurar la fidelización del cliente con los objetivos presupuestados. Eso implicará cambios en la estrategia y un análisis más detallado del entorno y de los factores que afectan el desarrollo y crecimiento de la compañía.

DESAJUSTE – AJUSTE EN TERMINOS DE OBJETIVOS

En este aspecto podemos mencionar que la parte normativa ante Ministerio de Salud, y las Secretarías de Salud de Bogotá y Cundinamarca hace que sea una institución de carácter netamente mecanicista. Adicionalmente, por parte normativa la IPS cuenta con su asociación de usuarios quienes son tenidos en

cuenta en los aspectos de mejora o dificultades en la atención a los protegidos. Los proveedores son debidamente seleccionados, cuentan con procedimientos de selección y evaluación de proveedores, debido al cumplimiento de normas de acreditación. Con respecto a la parte ambiental, también la IPS cumple con el aspecto de manejo de desechos y tratamiento de residuos que son especiales para empresas del sector salud que manejan residuos de tipo biológico. Debilidades La IPS no es miembro de ninguna asociación, por ejemplo asociaciones de clínicas y hospitales y no participa de forma activa con las diferentes asociaciones médicas. La IPS no cuenta con convenios en especial con laboratorios farmacéuticos en especial con programas de seguimiento a pacientes y que perteneces a programas de estudio en pro de mejores prácticas médicas. La IPS no cuenta con políticas frente a la participación y patrocinio en congresos y/o seminarios médicos que redundarán en un mayor grado de actualización de sus colaboradores

DESAJUSTE-AJUSTE EN TÉRMINOS DE AMBIENTE Y ESTRATEGIA

Aunque el cuadrante de analizador es coherente con lo que la empresa realiza actualmente en cuanto a localizar y explorar nuevas oportunidades de mercado o es suficiente asegurando los clientes actuales, es necesario realizar una mirada al cuadrante Defensor lo cual le permitiría a la empresa generar estrategias de diferenciación con sus competidores, incursionado en nuevos nichos de mercado, asegurando aspectos como la calidad y oportunidad de un servicio. Esto le permitiría crecer a través de la penetración en un mercado específico con un desarrollo limitado de productos.

En cuanto a los ajustes en términos de ambiente, la En la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales

DESAJUSTE-AJUSTE EN TÉRMINOS DE DIFERENCIACIÓN

Se observa que la IPS presenta una estructura Piramidal, ya que se evidencia niveles jerárquicos y tramos de autoridad angostos. La toma de decisiones siempre se realiza desde los cargos directivos. Lo que se propone es implementar estrategias de publicidad de impacto o invertir en esta área para poder obtener un reconocimiento en el mercado de una manera notoria por otra parte se evidencia una falencia en entretenimiento integral ya que solo se están dedicando al tema de prestación de servicio primario y el core de negocio que se propone es), dado lo anterior el negocio podrá llegar hacer más competitivo en el mercado y así mismo un posicionamiento de marca.

DESAJUSTE-AJUSTE EN TÉRMINOS DE CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

De acuerdo al análisis se puede evidenciar la organización cuenta con una estructura jerárquica definida, así mismo se evidencia división del trabajo en donde las tareas son asignadas por las jefaturas y los coordinadores y estos le reportan a los directivos se cuenta con una estandarización en los procesos lo que hace que contribuya a un desarrollo y funcionamiento de la organización, garantizando la satisfacción del cliente ya que éste es el objetivo principal de la empresa en cuanto a sus procesos misionales (procesos de cara al cliente).

DESAJUSTE-AJUSTE EN TÉRMINOS DE PROCESOS Y TAREAS

De acuerdo al resultado obtenido es importante mantener una polivalencia dual ya que los procesos que se manejan dentro de la organización Virrey Solís IPS, demostrando su alto nivel de compromiso en todas las actividades que allí se realizan y exponiendo algunas debilidades como la falta de investigación en algunos procesos de la salud. Por lo tanto, es necesario identificar los procesos que requieren con prontitud una investigación más a fondo y generar estrategias que coadyuven en el mejoramiento de estas.

DESAJUSTE-AJUSTE EN TÉRMINOS DE LAS PERSONAS

En cuanto a los ajustes de personal, se sugiere continuar con el modelo de tipo multi-oficina debido a los perfiles del personal que labora en la empresa, en su mayoría están en el nivel operativo y táctico estos cuentan con un nivel académico medio alto. La empresa cuenta con procesos estandarizados, lo cual contribuye al aprendizaje rápido en los empleados asegurando la adecuada ejecución de sus procesos.

DESAJUSTE-AJUSTE EN TÉRMINOS DE ESTILO DE LIDERAZGO

El estilo directivo que se evidencia es delegativo ya que existe un direccionamiento y dominancia de los procesos y procedimientos que la compañía está ejecutando a lo cual le ha dado resultado ya que cada jefe y líder se interesa por imponer las actividades a su equipo de trabajo y mantener el control sobre la organización.

DESAJUSTE-AJUSTE EN TÉRMINOS DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO

Como mecanismo de coordinación la empresa tiene la estandarización de procesos y normas el cual va ajustado al enlace de roles integrados. Esta forma de mando permite influir en el comportamiento de los empleados para que asuman la cultura organización adaptando los valores, principios y normas estipulados. En la IPS Virrey se da estricto cumplimiento a los acuerdos pactados ya sea por medio del manual de ética y conducta o por el reglamento interno de trabajo. Cada uno de los empleados asume una postura de respeto frente a las políticas de la compañía.

En cuanto a la coordinación de los procesos, la empresa cuenta con un proceso de inducción y entrenamiento que permite entregarle al empleado las especificaciones de cómo funciona el proceso con el cual están relacionadas sus funciones, así mismo se realizan capacitaciones constantes en donde se implementan oportunidades de mejora.

¿SON NECESARIOS DISPOSITIVOS DE ENLACE PARA ALCANZAR UN MEJOR AJUSTE?

La cadena de mando está especializada de acuerdo al área donde se encuentra laborando, cada área depende de un solo jefe independientemente del trabajo que esté realizando, a pesar de ser una IPS descentralizada desde el punto de vista atención, por ello los puntos de atención integrados en red, cuentan con un solo líder según el grupo de trabajo, y es allí donde se imparten las instrucciones para el equipo respectivo. La acción conjunta de estos actores puede dar como resultado la incursión de nuevos nichos de mercado y la atracción de nuevos clientes.

RESUMEN EJECUTIVO PLAN DE AJUSTE

Este tipo de organizaciones está comprometida con una serie de responsabilidades con la sociedad, por lo tanto debe garantizar el adecuado desempeño de sus actividades para evitar en lo posible cometer eventos adversos que generen malestar en la población Colombiana y ser oportunos en la prestación de los servicios. La responsabilidad de esta IPS, no solo tiene que ver con la atención en salud a sus pacientes, se extiende también a otros aspectos relacionados con la organización como el manejo de la información, el clima laboral, el formalismo empresarial, la documentación, entre otros. Por consiguiente, se realiza el estudio de todos los procesos que se manejan dentro de la organización Virrey Solís IPS, demostrando su alto nivel de compromiso en todas las actividades que allí se realizan y exponiendo algunas debilidades como la falta de investigación en algunos procesos de la salud. Por lo tanto, es necesario identificar los procesos que requieren con prontitud una investigación más a fondo y generar estrategias que coadyuven en el mejoramiento de estas. Por otra parte, cabe indicar que la falta de investigación en algunas áreas de la salud no perjudica el buen desempeño en todos los procesos que maneja esta IPS, pero si se establecen estrategias de investigación, posiblemente mejoren los procesos presenten falencias dentro de la compañía y de esta manera se pueda obtener más cobertura en todos sus servicios y en posicionamiento de excelencia en nuestro país.

Los Tópicos de la organización se evidencian ciertas observaciones, es Normalizada Tareas operativas rutinarias Reglas y regulaciones formalizadas Departamentalización Autoridad centralizada Toma de decisiones Cadena de mando; la departamentalización Virrey Solís IPS, tiene grupos según su objeto social y dividido por el tipo de atención, por ello cuenta con los siguientes departamentos: Consulta Externa Urgencias Promoción y Prevención Programa de

atención Domiciliaria Odontología Cirugía ambulatoria Rehabilitación. Imagenología.

En cuanto al organigrama no se recomienda realizar ningún cambio ya que está establecido por las diferentes áreas y procesos los cuales se son evidentes y claros en los niveles estratégicos, tácticos como se mencionó anteriormente por la planta tan grande de más de 1000

Ver anexo 3 (Organigrama IPS Virrey Solis)

1.6 cultura Organizacional

La Plataforma: Actualmente en la empresa se esta trabajando en Fortalecer la cultura empresarial basada en los valores corporativos los cuales se mencionan en la induccion corporativa.

Los Cimientos: Los estados de ánimo inicialmente son cordiales en las áreas administrativas y también por core del negocio ya que es la prestación de servicio, sin embargo es normal encontrar en ciertas áreas personas aceleradas y un poco mal humoradas por el servicio como lo es en urgencias aún más cuando se trabaja bajo presión. Los estados de ánimo presentes en la organización (razones de los mismos).

La Condición Humana: Los rasgos que se evidencian en la organización es casi un 90% del personal de la organización esta con uniforme azul el cual tiene el escudo de la IPS y los médicos están con batas blancas, tenis y zapatos bajos y blancos, se evidencian las personas que están en los niveles asistenciales

Condiciones para el buen Desempeño: Los principios y las conductas están establecidas por la misión personal es un término vinculado a los valores. A partir de los mismos se definen cuáles son las metas a seguir. Hay autores que también ponen énfasis sobre las virtudes de cada persona. Afirman que resulta elemental conocer las pasiones y los dones para poder hacer uso de los mismos en este recorrido de la vida. Se considera que las misiones personales no son cuestiones estáticas, no más bien elecciones personales de todos los días, que admiten modificaciones y adhesiones, para poder mejorarlas y adaptarlas a las situaciones determinadas. Esta orientación acerca de los deseos y voluntades son los medios para acceder al éxito

Frente a la Competitividad: Cuando se realiza la inducción corporativa al personal que ingresa se hace énfasis en la en la visión la cual allí también se tienen en cuenta los valores profundamente arraigados los cuales, sus vínculos sociales, metas donde quiere llegar la empresa, fuerzas motivadoras, o razones de ser los cuales se inculcan en el día a día cuando las personas prestan el servicio esto para los compromisos de la empresa y la forma como desea o aspira producir sus productos. Se les expone algunas políticas constituyen compromisos éticos y de respeto por la legalidad. Estas políticas pueden también implicar las relaciones con competidores e incluir posibles alianzas de productividad

El Propósito Común: lo que une a los trabajadores en común es la prestación de servicio adecuada al protegido, este servicio de manera integral.

Principios Virrey Solis: Mejoramiento continuo, actitud y vocación de servicio y compromiso.

Valores corporativos: respeto, responsabilidad y Honestidad.

Estos principios y valores están definidos para el core del negocio pues son coherentes claros, sin embargo debería haber un principio para fortalecer el sentido de pertenencia ya que no se evidencia esto es importante para un clima y cultura organizacional óptima.

Principios y valores a modificar: la IPS tiene claro los principios y políticas establecidos los cuales son acogidos por los trabajadores de la empresa esto contribuye al cumplimiento de los objetivos tanto de la estrategia organizacional como los establecidos por cada proceso, donde al final del día se ve beneficiado tanto el cliente interno como externo. A los colaboradores se podría incluir una inducción más amplia donde tenga la oportunidad de conocer la experiencia desde la entrada hasta el final de cada uno de los servicios de las unidades.

Consolidación de la cultura de la mano de Talento Humano: es una cultura la cual va encaminada al servicio y al trato con el ser humano ya que es una organización del sector salud , donde gestión humana se preocupa por satisfacer el cliente interno capacitándolo y aliniando su estrategia organizacional con las diferentes prácticas que determinen el comportamiento en pro de los usuarios, los valores institucionales y los principios y todos los aspectos claves que puedan contribuir a la organización y al colaborador para obtener una satisfacción interna y esta pueda ser reflejada al cliente externo.

2. ANALISIS DE LOS PROCESOS FUNCIONALES DE GESTION HUMANA.

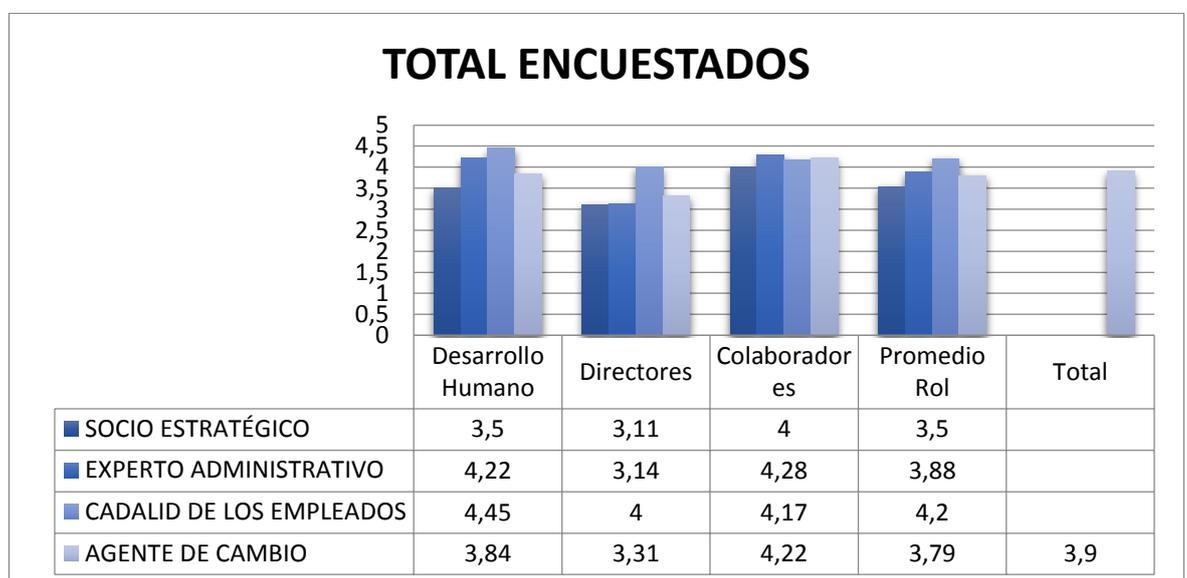
Teniendo en cuenta que el área de Talento humano es importante para las organizaciones así como el engranaje de los subprocesos que tiene a cargo esta para la efectividad y eficiencia para poder dar resultados de acuerdo a la estrategia establecida por la compañía.

Para dar respuesta a los procesos como lo mencione anteriormente se tienen en cuenta cuatro roles los cuales presenta 1Dave Ulrich, el primer rol que presenta es el **Socio Estratégico** (Consiste en alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final, Necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyen a dichas estrategias), otro rol es el **Experto Administrativo** (Consiste en operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa, identificar la Necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización), **rol de Calidad de los Empleados** (Consiste en gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarles en sus

necesidades, desarrollando la involucración de los trabajadores y la necesidad de estar cerca de los trabajadores, escuchar y atender sus necesidades), finalmente se encuentra el **Agente del cambio** (Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos, la necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible).

Teniendo como referencia la información anterior se tomó una población de 10 personas en el IPS VIRREY SOLIS la cual está compuesta por dos personas del área de RRHH, cuatro directivos y cuatro funcionarios de otras áreas del negocio, esto con el objetivo de realizar la valoración implementada en los descriptores específicos de los conceptos, las actividades y las prácticas de RRHH para el rol que debe desempeñar el área. Se da inicio con la gráfica 1 Total de encuestados.

2.1 Grafica 01



De acuerdo la puntuación total de los 4 roles (promedio de puntuaciones obtenidas) constituye una evaluación de la **calidad general de las prácticas de RRHH** dentro de la empresa. La siguiente escala muestra el nivel de calidad de acuerdo con la puntuación obtenida:

| RANGO | NIVEL |
|------------------|-------------------------|
| 4.5 A 5 | SUPERIOR |
| 4.4 A 4 | ALTO |
| 3.9 A 3.5 | MEDIO ALTO (3.9) |
| 3.4 A 3 | MEDIO BAJO |
| 2.9 A 2.5 | BAJO |
| 2.4 Y MENOR | CRITICO |



De acuerdo a los resultados obtenidos por las personas encuestadas se evidencia que el promedio total se encuentra en un nivel medio alto, lo que hace que sus procedimientos y procesos deben estar alineados con la nueva estrategia la cual se modificó hace un año, como se evidencia en la gráfica la puntuación más baja es **el rol de socio estratégico** de 3,5 lo que indica que el IPS debe engranar sus subprocesos con la estrategia no ha cambiado todos sus procesos y procedimientos a la par lo que hace que los resultados no sean tan efectivos. Claramente se evidencia para que alcance un Nivel alto falta que desde el área de RRHH, se proponga la revisión y el seguimiento de cada uno de los procesos efectivos (descripción y perfiles de cargo, reclutamiento, selección, inducción, gestión del desempeño, formación y calidad de vida) ya que todos estos apuntan a un resultado favorable con la estrategia de la organización.

Por otro lado se evidencia el resultado en la gráfica 01, en el **rol Agente de Cambio** obtiene una puntuación de 3,7 donde es un nivel medio alto, no es malo sin embargo se deberían cambiar las estrategias que se están utilizando ya que la información se centralizaron en las jefaturas donde el objetivo era que ellos bajaran la información dada por el presidente de la nueva estrategia pero como los colaboradores no podían saber toda la información la comunicación no fue efectiva ni transparente, por otra parte tampoco se obtuvo el resultado esperado por que no hubo un seguimiento y una medición del impacto que tenía esta actividad. Para que el IPS tenga en cuenta siempre que vayan a implementar una gestión de cambio, lo hagan con transparencia e involucren a todos los colaboradores ya que todos impactan de manera transversal para que puedan evolucionar de una manera sostenible. En el **rol Experto Administrativo** se obtiene una puntuación de 3,8 donde se evidencia un nivel medio alto, esto puede ser dado que en el IPS realizo una implementación de una nueva herramienta tecnológica para sistematizar todos los procesos de RRHH y fuese más rápido el tiempo de respuesta con el cliente interno. Desde el área de Desarrollo Organizacional fue óptimo pues se capacito al personal y se pudo parametrizar el sistema donde los resultados fueron la esperada organización.

Finalmente se Evidencia que en el rol **Calidad de los empleados** se encuentra en un nivel Alto 4,2. Donde se evidencia una contribución a las necesidades de su entorno de trabajo y a nivel de bienestar personal los planes y/o actividades que ofrece el IPS cumplen con las expectativas de los colaboradores ya que se planifican actividades como lo son en salud, familia y toda la parte de compensación que este tiene.

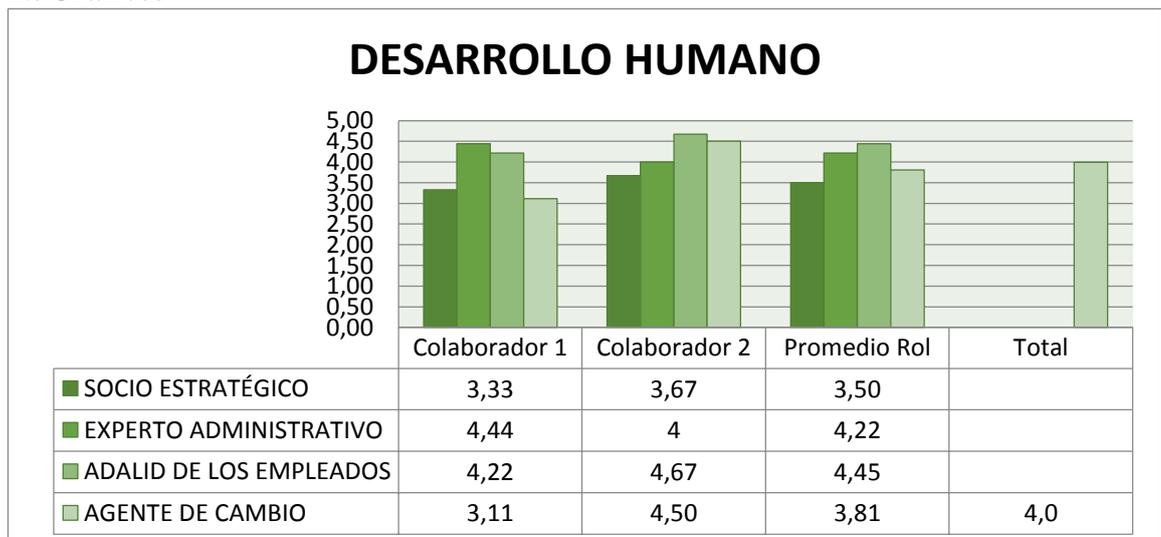
2.2 Grafico 2



De acuerdo al Grafico Numero 2 donde se obtiene la puntuación de los directores se evidencia 3,4 lo cual quiere decir que está en un nivel Medio Bajo, esto puede ser a que estas personas tienen acceso a la información de primera mano, comprenden el core del negocio y saben que cada uno de los roles le impacta para

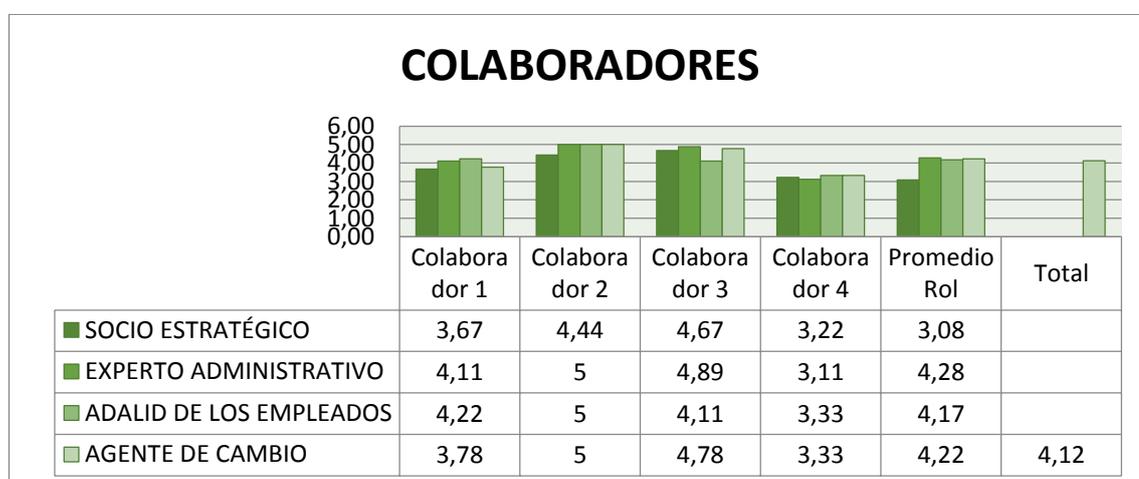
los resultados esperados y no tienen la contribución de recursos humanos de manera estratégica si no es más un proceso operativo, no están apostando a la nueva estrategia. Lo anterior puede ser que son una organización burocrática, ya no hay director no jefe de área lo que hace que no se tenga el conocimiento y la experticia de los profesionales de RH.

2.3 Grafico3



En el gráfico número 3 se puede evidenciar que obtuvieron una puntuación de 4,0 lo que quiere decir que se encuentran en un Nivel Alto, esto puede ser por la herramienta que se implementó en esta área, esta con el fin de la optimización de los tiempos y resultados con el cliente interno, se evidencia una puntuación alta en el rol de calidad de los empleados pues tienen la percepción que los beneficios que ofrece esta Entidad son íntegros y contribuyen a su bienestar. Sin embargo en lo socio estratégico es un área donde se están centralizando en la parte operativa y no le están apuntando a la contribución a la estrategia a la mayoría de los procesos se debe de implementar mejoras, un seguimiento, para que ello tenga un agente de cambio y su contribución pueda obtener un impacto a toda la organización

2.4 Gráfico 4



La percepción que tienen los colaboradores del IPS frente a las actividades y las prácticas de RRHH, para cada rol es favorable, se encuentra en un nivel alto 4,1, pues consideran que el foco está en ayudar a la administración de la empresa, así mismo todos sus procesos están establecidos y claros lo que hace que puedan enfocarse a resultados óptimos, se ve evidencia que desde el área de RRHH se preocupan por impulsar una cultura favorable, gestionar el aprendizaje de los diversos colaboradores de la organización, identificando las necesidades y apuntando a estas para comprenderlas y realizar los cambios pertinentes. Finalmente la idea que tienen los colaboradores frente al rol socio estratégico es que está alineada la estrategia del negocio con RRHH con sus procesos donde realizan una contribución a los objetivos del negocio, donde se generan soluciones a las diversas problemáticas pero siempre apuntándole a la estrategia y el core del negocio.

1. ANÁLISIS DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA IPS VIRREY SOLIS

En la actualidad las empresas están siendo cada vez competitivas, lo que hace que transformen todos sus procesos y procedimientos con el fin de evolucionar y ser un

negocio competitivo para esto desarrollando estrategias para mejorar su gestión. Por lo anterior es importante analizar los procesos en el área de Recursos Humanos y evidenciar si se está llevando una aplicabilidad, demostrando cuales son los aspectos negativos, positivos y que se puede llegar a mejorar, ya que esta área es transversal e impacta en la organización. Su contribución debe ser de alta participación pues maneja toda la parte de los roles de los procesos de RRHH (Subsistemas) como lo son: la atracción del talento clave para la organización, gestión de la productividad y competitividad individual, gestión de la calidad de vida laboral y todo lo que conlleva el modelo estratégico de gestión humana. Ya que la mayoría de los roles de Gestión humana se están quedando en lo operativo por esto las empresas tienen grandes retos y estándares muy altos para volverse más competitivo en el mercado, esto con excelentes sistemas de control y un proceso para la toma de decisiones, además de implementar diversos esquemas. Dado lo anterior se analizará los procesos de RRHH de IPS VIRREY SOLIS de acuerdo a los aspectos negativos y más o menos, teniendo como criterio el check (ver anexo 01)

1.1 Descripción y perfiles de cargo

Teniendo en cuenta que el perfil de cargo conlleva una equidad en compensación, ajuste y alineación persona cargo, determinar niveles adecuados de desempeño, orientar planes capacitación y desarrollo, identificación de candidatos y predicción, condiciones entorno, racionalizar procesos, evaluar necesidades de recursos humanos y equidad en compensación, dado lo anterior se realizó el análisis al área de RRHH de IPS VIRREY SOLIS:

1. ¿se tienen definidos y actualizados los perfiles y descripciones de cada uno de los cargos?

La respuesta es + -, lo que indica que se tienen definidos los perfiles y descripciones de los cargos que conforman la empresa, pero no se encuentran actualizados con la nueva estrategia a la vez tampoco se encuentran actualizados los procedimientos, cabe resaltar que sería acorde actualizar los procedimientos ya que esta son la base para el levantamiento de los perfiles de la organización.

2. ¿se tienen definido un proceso metódico para la elaboración de estos perfiles y se involucra a los funcionarios y jefes inmediatos?

La respuesta a este ítem es + -, ya que para la elaboración de los perfiles se involucra a los funcionarios y a jefes inmediatos, pero no hay un proceso metódico para la elaboración de los perfiles, a lo cual se recomienda que desde que llega la solicitud de la vacante se realice una preparación para el análisis de puesto, recolección de información sobre análisis de puesto, aplicación de información sobre análisis del puesto. Según 1 Werther and Davis

3. ¿El nivel de autonomía y responsabilidad por presupuestos y personas?

De acuerdo a la respuesta del ítem 7 es -, ya que no tiene un nivel de autonomía y responsabilidad por presupuestos y personas, esta información no es clara a la hora de la elaboración del descriptivo del cargo se centraliza más en la parte de información académica, experiencia laboral y competencias, dado lo anterior se recomienda incluir toda aquella información relevante y todo aquello que pueda tener impacto en el puesto de trabajo como lo son los deberes y las responsabilidades.

4. Las características individuales que debe tener ocupante: educación, formación experiencia, competencias (nivel y comportamientos en que se evidencian), capacidades y aptitudes. ¿la definición de las competencias parte del análisis de lo que requiere el candidato para lograr el resultado esperado?

La respuesta a este ítem es + o-, ya que al momento de realizar la descripción del cargo tienen en cuenta las características individuales (educación, formación, experiencia) sin embargo las competencias están establecidas pero no por los niveles y los comportamientos que se evidencien, lo que se propone, es definir con exactitud lo que se espera del cargo, si este va alienado a familias de cargo realizar la aclaración, procesos en los que participa

5. Características principales del trabajo: oportunidad de viajes, riesgo laboral y características del ambiente de trabajo.

De acuerdo al análisis la respuesta es + o - pues las características del trabajo si están pero en el contrato de trabajo, lo que se recomienda es que las características del trabajo se tengan en cuenta a la hora de realizar los perfiles de cargo con esto las personas desde el principio tienen claras las condiciones del cargo.

6. Principales indicadores de éxito de y resultado (formula y meta), contra los que se medirá el desempeño.

En este criterio la respuesta fue -, pues no se evidencia en la descripción de cargos los entregables o productos, no se tiene en cuenta los indicadores de éxito y ejecución. Dado lo anterior se propone que quede estipulados en la descripción de cargo cuáles son las principales evidencias de logro y resultado, incluir cual es la calidad esperada del entregable, cuales son los principales indicadores de desempeño que se miden en el cargo.

3.2 Reclutamiento (ver Anexo 02)

1. ¿La empresa tiene una oferta de valor definida para sus empleados y posibles candidatos (employer branding)? ¿divulga esta propuesta y la utiliza de manera estratégica para atraer los talentos que requiere?
2. La respuesta a este criterio es de + o – dada la reestructuración que hubo y los beneficios que suprimieron, así mismo los escándalos que se vio involucrado el IPS en los medios de comunicación le quitaron posicionamiento en el mercado en especial en el sector financiero. Lo que se propone es buscar una estrategia para volver a posicionar su marca como empleador, buscar un espacio donde puedan exponer por que trabajar con el IPS?, como trabajar con el IPS? Que involucren las prácticas en desarrollo organizacional, los colaboradores internos y externos tengan conocimiento del desarrollo profesional, los beneficios para conciliar la vida laboral y personal, número de mujeres en cargos directivos y teletrabajo que si bien algunas de estas prácticas las llevan a cabo no las dan a conocer. Para estimular el compromiso, las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas, un horario flexible, beneficios ya asumidos por los departamentos de personal, pero además, deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles (Slack, Orife y Anderson, 2010), finalmente “La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos con el objetivo de fortalecer las relaciones entre la empresa”
3. ¿se tiene definida una estrategia de reclutamiento 2.0?

De acuerdo al análisis la respuesta es + o -, **el profesional se selección** utiliza algunas de las herramientas de la web, como lo son Linkedind, twitter y el mismo logo del IPS pues en el sector financiero está posicionado, sin embargo la estrategia de recursos humanos y mercadeo no van alineadas por políticas de la compañía el contenido de las redes van para el nicho donde muestran es todas las plataformas de emprendimiento y desarrollo empresarial.

3.3 Selección (ver Anexo 03)

1. se tienen diferenciadas las competencias y conocimientos que quiere el cargo entre las clave que debe traer “obligatoriamente el candidato por ser difíciles de desarrollar y las que pueden irse formando en la empresa y serian requisito indispensable?, ¿ el análisis de los resultados en el proceso de selección se realizan contemplando este criterio?

Dado el análisis al ítem anterior es + o – ya que si bien se realiza un proceso de selección donde se tienen definidas las competencias y conocimientos, no se tiene conexión con un plan de desarrollo desde el primer momento que tienen interacción con el candidato. Lo que se propone es de que existe contacto con el candidato para realizar el proceso de selección se logre identificar las competencias que se deben ir desarrollando esto junto con un plan de progreso que el candidato lo pueda interiorizar y llevar a la práctica este proceso junto con el profesional de talento humano donde se encargue

de un seguimiento y pueda evidenciar el desarrollo de estas con diferentes técnicas de medición.

2. ¿el área de gestión humana ha formado idóneamente a los líderes para realizar entrevistas y procesos de selección efectivos y objetivos?, ¿esta capacidad hace parte de las características y conocimientos que deben tener los líderes en la organización?

La respuesta a este ítem es – si bien el área de desarrollo humano tiene en cuenta el concepto de jefe inmediato para la toma de decisión del candidato idóneo para ocupar el cargo y tienen conocimiento en la parte técnica y los objetivos que se esperan no se les ha capacitado en realizar una entrevista estructurada que va más allá de validar la información de la hoja de vida si no en revisar competencias, lo que se propone es que el área de Talento humano inicie un proceso de formación y capacitación con las altas y medianas gerencias (directores, líderes y jefes de áreas) donde los puedan formar en una selección en entrevistas por competencias, de incidentes críticos, les expliquen que es una competencia, como se estructura una entrevista, esto con el fin de que el proceso sea efectivo.

3.4 Inducción (ver anexo 04)

1. ¿más allá de un proceso administrativo, la inducción es considerada como la acogida del empleado a la organización y se realiza de manera personalizada con el enfoque humanista?

La información que se evidencia ante este ítem es + o – si bien la inducción se tiene como un proceso administrativo donde se enfoca toda la información de la empresa la parte corporativa, de gestión humana y seguridad industrial y salud ocupacional, no se realiza de forma personalizada esto porque los ingresos se manejan quincenal, por ende las inducciones se llevan a cabo mensual de manera grupal. Lo que se propone es mejorar el tema de inducción que sea un poco más personalizada con un enfoque humanista que no solo es dictar una información sino que sea identificar una estrategia de acogida a la persona que ingresa esto teniendo en cuenta que el nivel de rotación no es alto.

2. Gestión humana: aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, sistema de compensación y beneficios, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, días de pago, descanso y vacaciones), programas de desarrollo y promoción general dentro de la organización, sistemas de medición del desempeño, generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo, programas y actividades extra laborales.

La respuesta a la pregunta anterior es + o – si bien en la inducción manejan temáticas relevantes como lo es específica en el área, cargo, corporativa, se

evidencia temas faltantes en la inducción de desarrollo humano pues no se presenta los programas de desarrollo, promoción en general, sistemas de medición de desempeño. Se propone tener los aspectos mencionados a la hora de dictar la inducción ya que los colaboradores les interesan conocer el desarrollo profesional que puedan obtener dentro de la organización.

- 3. Área:** Plan de entrenamiento, Estructura (organigrama) específico del área, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar, Incidencia que tiene el área con relación a todo el resto del proceso (principales entregables y metas), Principales Clientes internos y externos, Métodos de trabajo y dinámica del equipo.

De acuerdo al análisis a la pregunta anterior la respuesta es + - **o**, teniendo en cuenta que si se tiene en cuenta la ubicación del cargo y las personas con las cuales debe interactuar la incidencia que tiene en el área, se deben de mejorar aspectos como los principales entregables y metas así mismo métodos de trabajo y dinámica del equipo. Lo que se le debe incluir en el proceso de inducción son los entregables, estableciendo metas y/o objetivos del puesto como ese cargo impacta a la organización desde la gestión, dar a conocer en la inducción los métodos de trabajo y la dinámica del equipo.

- 4. Cargo:** Responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo, Principales entregables e indicadores de productividad, Competencias e indicadores, Aporte específico al área y a la empresa, Procesos en los que interviene, Relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, Planes de contingencias, procedimientos para obtener ayuda de terceros, Recursos disponibles, sistema de turnos, rotaciones, horarios de alimentación, pausas y permisos.

La respuesta es al ítem anterior es + **o** - ya que si bien se menciona en inducción cuales son los procesos en que intervienen procedimientos para obtener ayuda de terceros, recursos disponibles, sistemas de turnos, rotaciones horarios de alimentación pausas y permisos. Es necesario incluir como se mencionaron anterior mente los principales entregables e indicadores de productividad, las competencias pues esto ayuda a direccionar las actividades del trabajador, mencionar el aporte y contribución que el cargo tiene en la compañía que impacto tiene su rol.

- 5. ¿Se tiene definida una etapa de **evaluación y seguimiento** a la puesta en práctica y apropiación, donde se determine el nivel de conocimiento y comprensión por parte del nuevo empleado de los contenidos vistos en el proceso, definiéndose acciones correctivas y refuerzo de ser necesario?**

De acuerdo a la pregunta anterior la respuesta es + **o** -, en el IPS se tiene definida una etapa de evaluación y seguimiento donde se evalúa el conocimiento y comprensión por parte del nuevo empleado en los contenidos vistos en el proceso. Lo que se propone es que desde la inducción se incluyan los indicadores a medir no dejarlos aparte en el proceso de desempeño ya que

lo que se pretende es engranar todos los procesos ya que el talento humano debe ser integro desde que firma en contrato laboral.

3.5 Gestión del desempeño (ver anexo 05)

- 1. Se realiza el análisis sistémico de las determinantes de desempeño** como parte del proceso de valoración periódica y/o la revisión de solicitudes particulares de líderes de equipos?

La apreciación que se tienen en el ítem es + o - ya que el análisis sistémico de las determinantes de desempeño se realizan pero no de manera periódica, a lo cual se propone es que se manejen los análisis de las determinantes de desempeño de manera periódica ya que como lo menciona Martha Alles el cuidado del capital intelectual, de talentos y transferencia de la experiencia de los líderes, son los ejes transversales que conforman el modelo de desarrollo interno del talento realizando de esta manera se podrá ir potencializando competencia de los colaboradores internos para evitar rotación e incluir formación en los mismos.

- 2. Los planes individuales de desarrollo y formación se plantean como una solución a las causas de desempeño encontradas en el análisis de las valoraciones?**

De acuerdo a lo evidenciado esta + o -, ya que en este proceso ya que las causas de las valoraciones no parte de desempeño si no de valoraciones que tiene el jefe inmediato, si bien es importante esta apreciación no solo se debe quedar con este criterio como lo menciona Martha Alles Dar retroalimentación positiva en términos de comportamientos concretos, sin emitir juicios personales, brindando consejo eficaz. Dar retroalimentación sobre comportamientos, comunicando las expectativas positivas para un desempeño futuro.

- 3. ¿Los planes y estrategias de recursos humanos se enfocan en atacar las causas de las brechas entre los objetivos estratégicos y los resultados reales individuales y de equipo?**

La respuesta a este criterio es + o - esto porque si bien el área de recursos humanos se enfoca en atacar las brechas entre los objetivos estratégicos y los resultados del equipo no lo está realizando con base a la estrategia de la compañía a lo que se recomienda que los planes y estrategias vayan alineada con los objetivos estratégicos de la compañía y esto se debe de implementar para que “Su diseño y definición brindan resultados altamente satisfactorios tanto para la organización como para los colaboradores involucrado”

4. ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa incluyen la **productividad, competitividad y nivel de contribución** al negocio

De acuerdo a la información anterior es -, los criterios que se manejan no son de desempeño si no por las competencias organizacionales, se recomienda realizar un proceso desempeño que se pueda evaluar de manera integral no solo por las competencias que se tiene “esto para asegurar la eficacia de este esquema se debe realizar un seguimiento de los participantes y facilitarles asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé va a ocupar”. Se debe pensar en implementar una valoración de desempeño integral, que incluya productividad, competitividad el nivel de contribución de manera integral.

5. ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa son **medibles** por indicadores objetivos basados solo en **datos y hechos** concretos?

Dada la información anterior la respuesta es + o - dado que si se tiene noción de valoración de desempeño no se evidencia que en el IPS no tiene una herramienta que pueda valorar desempeño no cuentan con los profesionales que tengan conocimiento en desempeño. Importante que esta misma área proponga un programa de capacitación o formación en este proceso identificando cuales son funcionales.

6. ¿Las personas que evalúan el desempeño de cada empleado tienen pleno conocimiento y evidencia de las variables que deben valorar (idoneidad)?

La respuesta es + o -, como se mencionó anteriormente en esta área no se cuenta con un profesional que tenga los conocimientos y la experticia en desempeño tienen unos criterios básicos que miden ciertas variables de desempeño como lo son el cumplimiento de normas, un aprendizaje conocimientos y responsabilidad. Se reitera este proceso se debe cambiar totalmente, según Martha Alles “e l entrenamiento experto es una buena práctica profesional para aplicar frente situaciones concretas y específicas. Por ejemplo: una persona debe desarrollar una competencia o aprender un determinado conocimiento en un periodo determinado de tiempo, una excelente forma de lograr dicho aprendizaje, es asignándole un entrenador experto en ese tema, como guía para su crecimiento en ese aspecto en particular.

7. ¿La empresa cuenta con **planes de carrera y/o sucesión** claramente definidos y efectivamente gestionados y divulgados?

En este ítem la respuesta es -, ya que la compañía no cuenta planes de carrera definidos, según Martha Alles los “Planes de carrera: Involucra el esquema de un diseño teórico sobre el cuál sería la carrera dentro un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la

posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro. Habitualmente los requisitos considerados combinan tres aspectos: conocimientos, experiencia y competencias”. Se revisara este proceso ya que la entidad es muy plana no tiene para movilizarse, adicional la planta es estable dado que cuenta con beneficios. Se podrán implementarse los planes de sucesión para los cargos críticos esto con la colaboración de jefes y líderes.

8. La empresa cuenta con un sistema de **identificación y retención de talentos clave**, basado en criterios objetivos y estandarizados?, ¿se mide su efectividad e impacto?

La empresa ante el ítem anterior tiene un – ya que la empresa no cuenta con este sistema es importante que se tenga en cuenta este programa como lo menciona Martha Alles Programas de personas clave: Programa organizacional donde primero se elige en base a ciertos parámetros definidos por cada organización, un grupo de personas a los cuales se consideraran relevantes para la organización. De acuerdo a Martha Alles, en su libro “Construyendo Talento”, un programa de personas clave, solo se justifica cuando su foco esta puesto en el desarrollo de las capacidades de los participantes y el objetivo a lograr es contar con personas formadas para acceder a nuevos puestos de trabajo en un futuro no definido aún

Este tipo de planes pueden apoyarse en otros programas, por ejemplo; considerar a personas claves, que hayan sido designados sucesores de otros. Sin embargo, en este caso no se sugiere diseñar un programa específico, simplemente será una consecuencia del diseño de los planes de sucesión o los diagramas de reemplazo, según corresponda. Es esta empresa deberá contemplar esta técnica ya que puede ir formando candidatos potenciales para que puedan asumir cargos de líderes, jefaturas y de esta manera las personas tengan una curva de aprendizaje y los procesos de selección no sean desgastantes para llevar a cabo esta actividad es necesario trabajar con el profesional de formación.

3.6 Formación (ver Anexo 06).

La formulación de **necesidades** de formación, parte exclusivamente de los resultados del análisis de las causas del desempeño donde se encuentra que se requiere una intervención instruccional?

En este ítem la puntuación es -, dado que como el proceso de gestión de desempeño no está bien establecido no va ligado a un plan de carrera, sin embargo es recomendable argumentar que se tiene como objetivo que el trabajo de gestión humana se relacione directamente con las necesidades

del negocio como lo expone investigador 4Alejandro G. Delobelle en el documento etapas para preparar un análisis de necesidades de formación. Para esto ahí que “Comprender muy bien las necesidades de capacitación de las áreas de negocio es el primer paso para el cumplimiento de sus metas, con base en el desarrollo de las personas. Sigue las siguientes pasos y afina tu estrategia de determinación de análisis de formación.”

1. ¿La planeación y diseño de las intervenciones de formación impartidas contemplan los estilos y principios de aprendizaje de los adultos (andragogía)?

En este ítem y de acuerdo al análisis es + o -, ya que ña planeación de la formación va a diseños de temas de manera transversal no tienen implementada esta metodología, lo que se propone es revisar si esta metodología está obteniendo el impacto esperado y está cubriendo con las necesidades de la organización es posible que como la empresa era tan estable ya no todos tengan el mismo proceso de aprendizaje.

2. ¿El diseño de las intervenciones contempla la concentración de recursos en proyectos de alto impacto?

De acuerdo al análisis la respuesta es + o - ya que hay intervenciones que aplican a lo transversal y otras netamente a la estrategia, sin embargo como se ha mencionado la estrategia cambio hace poco a lo cual no se ha podido revisar un Alto impacto, importante realizar esta pregunta ,¿ Qué impacto positivo generaría en sus objetivos y los del negocio?. Por ende las intervenciones deben establecerse de manera que pueda atacar de manera integral.

3. El diseño de las intervenciones se involucra activamente al jefe inmediato?, ¿también reciben ellos la capacitación y/o dominan el tema?

La respuesta a esta pregunta es - ya que va para solo una persona y ellos se encargan de replicar; ya que por políticas solo pueden asistir u jefes o líderes, Se propone cambiar esta metodología ya que los colaboradores deben recibir la misma información y/o formación en temas de estrategia que puedan impactar a los resultados, si bien el jefe inmediato posee habilidades y competencias de liderazgo no es siempre se puede evidenciar habilidades de formación como explique el tema, la contribución.

En Revista: aDresearch, Esic N° 7 Vol 7 ·2013 · págs. 58 a 75 Primer semestre, enero-junio. *Employer Branding la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*, por: Diana Gavilan, María Avello, Susana Fernández, 2 Slack, Orice y Anderson 2016

4. ¿El diseño de las intervenciones de formación contempla la facilitación de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?

La respuesta a este ítem es + o - La capacitación debe ser aplicada, sin embargo no está ligada a las competencias, es importante realizar un seguimiento y proponer si realmente se está obteniendo un aprendizaje y si la persona que dicta la capacitación trasfiere el contenido que se requiere para el puesto de trabajo.

5. La medición de la efectividad del proceso de formación contempla los niveles de reacción, aprendizaje, conducta y resultados?

El resultado es -, se propone implementar una metodología donde se puedan evidenciar los diferentes niveles y el impacto de la formación que este tiene en la organización si realmente es efectivo. Donde se proponga una metodología integral como lo es la reacción, aprendizaje, conducta y los resultados ir más allá de dictarla y tomar asistencia.

6. ¿Los procesos de formación contemplan el **seguimiento en el largo plazo** a la puesta en práctica de los nuevos conocimientos o comportamientos en el trabajo por parte del jefe inmediato?

La respuesta es -, ya que los procesos de formación no contemplan un seguimiento a largo plazo lo que implica. Indagar los eventos más importantes del área que se asesora, en términos de mercado y capital humano. Para esto se tiene como referencia Informe anual o semestral del negocio (Pérdidas y Ganancias), para entender el contexto general de la unidad. Reportes de Responsabilidad Social Corporativa, para bosquejar un compromiso implícito con los valores de la compañía y metas del año, para dialogar sobre aspectos concretos de avance hacia las como cumplir con lo propuesto y si realmente se tiene en cuenta los nuevos conocimientos involucrando al jefe y colaborador.

Martha Alles. Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Granica 2009

1. ¿Los procesos de formación contemplan la auditoria de recursos humanos y la realimentación permanente definiéndose acciones correctivas y refuerzo de ser necesario?

La respuesta es – ya que la formación no tiene seguimiento, si bien se realiza una auditoria en soportar la documentación no se evidencia un seguimiento en aspectos de si está cubriendo las necesidades identificadas en las brechas.

4 Bienestar y Calidad de Vida (Ver Anexo 07)

1. ¿Dentro de la filosofía de trabajo y lineamientos estratégicos de la compañía las personas ocupan un lugar primordial?, ¿se les hace sentir constantemente que los valoran y son importantes?

El análisis a esta respuesta es + o -, ya que como la empresa tuvo una reestructuración y cambio de estrategia la parte de los beneficios cambiaron así como la seguridad de los trabajadores ya que despidieron a un gran número de personas. Lo que se sigue. En definitiva como menciona Luis Alfonso Sánchez en su Libro La gerencia del bienestar en la Empresa.

En resumidas cuentas “el bienestar si se tratara de un mero concepto, pone en juego condiciones éticas (conjunto de valores asociados), y condiciones ontológicas (conjunto de condiciones temporales y espaciales en las que se distiende. Por eso es importante volver a retomar todo aquello que contribuyo en su momento la calidad de vida de los colaboradores. Si bien el IPS sigue con varios incentivos no lo es todo también deben de preocuparse si están atacando las necesidades primordiales de sus trabajadores.

2. ¿Se realiza una **medición y gestión** de los niveles de satisfacción y calidad de vida (**clima laboral**)?

La respuesta es + o -, si bien si se realiza una medición de clima laboral donde se tiene un proveedor para esta medición, no se engrana con el profesional de talento humano, a lo cual se recomienda que trabajen de la mano así mismo puedan implementar los planes de acción pertinentes de acuerdo a los resultados de dicha medición.

Martha Alles. Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Granica 2009; Martha Alles, en su libro “Construyendo Talento”, 4Por Investigador Alejandro G. Delobelle www.ezensitive.com, Buenos Aires, Argentina

3. ¿Se fomenta la **auto dirección** en las personas, disminuyendo su nivel de dependencia /económica y profesional de la organización En este ítem la respuesta fue - ya que no se fomenta el auto dirección con los colaboradores. Se propone implementar y definir una estrategia con otra óptica donde el colaborador tenga una iniciativa y la empresa pueda ver retribuido de alguna manera los beneficios ya que el IPS se esmera por satisfacer la mayoría de las necesidades desde la dimensión emocional, incentivos y compensaciones, dimensión intelectual , sin embargo las capacitaciones no se realizan con la misma prioridad, dimensión social, física y espiritual.

4. ¿Se fomenta el **sentido de reciprocidad** en las personas: recibes – entregas

En este ítem el análisis es + - o, ya que si bien la empresa invierte en sus colaboradores un buen presupuesto en sus colaboradores el IPS debería implementar campañas donde sean conscientes de que deber ser de manera dual, es decir si el IPS contribuyo para su formación profesional esta persona pueda llegar a proponer en la organización con sus diferentes aprendizajes mas no que se retire de la organización. Lo ideal es que se trabaje en pro es decir recibes – entregas.

5. ¿Los funcionarios pueden **participar** de alguna manera de los **resultados económicos** globales obtenidos por la empresa?

En este ítem el resultado al análisis es + o -, ya que la empresa es mixta en la rendición de cuentas saben algunos resultados globales, pero otra información no la saben ni pueden tener acceso ya que por políticas de seguridad se maneja de esta forma

3 ANALISIS DE LOS PROCESOS ESTRATEGICO DE GESTION HUMANA

PLATAFORMA ESTRATEGICA

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica de la organización va dirigida a la Prestación de Servicios de Salud con sedes integradas en red, enfocada en gestionar el riesgo a través de modelos integrales para prevenir la enfermedad, promover y recuperar la salud, lo cual indica que su estrategia va en caminada al crecimiento, ya que quiere incursionar una diversificación en su portafolio por ser una empresa encaminada a prestar servicio de salud debe ser competitiva como lo es con nuevos servicios, esto hará que tenga reconocimiento en el mercado a lo cual también le apunta a una estrategia de diferenciación para atraer nuevos clientes. Facilitar y diversificar el acceso de los pacientes a los servicios de salud garantizando el cumplimiento de los estándares de oportunidad.

1.2 Objetivos estratégicos

- ✓ Generar sostenibilidad financiera.
- ✓ Cumplir con las metas definidas para la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Ampliar el número de clientes y diversificar el portafolio de servicios.
- ✓ Fortalecer la gestión integral del riesgo.
- ✓ Fomentar en nuestros usuarios la cultura del autocuidado con criterios de corresponsabilidad en la prestación de los servicios.
- ✓ Cumplir las metas definidas para evaluar el impacto en salud.
- ✓ Mantener y desarrollar un recurso humano comprometido y de alto desempeño.
- ✓ Fortalecer la gestión tecnológica y de información para la toma de decisiones.
- ✓ Fomentar la gestión del conocimiento en los colaboradores.
- ✓ Afianzar nuestra cultura de humanización y seguridad del paciente.

1.3 Descripción del Procesos de Gestión Humana

Actualmente la IPS Virrey Solis cuenta con los siguientes procesos

Selección de personal: Cubrir el puesto de alguna área con las características específicas, sustituir a un trabajador por que se jubila, iniciar una nueva actividad reemplazar un puesto que ha quedado vacante.

Inducción: consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, puede aplicarse así mismo a las transferencias del personal durante el ingreso de personal.

Capacitación: Este proceso va dirigido al el personal interno de la compañía, este para cerrar brechas identificadas en el proceso de selección o en desempeño, así mismo el diagnóstico y planes de acción del clima y cultura organizacional.

Desarrollo: En este proceso va en pro de brindar oportunidades de crecimiento con planes de carrera, plan de sucesión y capacitación de los líderes de los diferentes servicios.

Bienestar y salud ocupacional: Este es para la identificación y prevención del puesto de trabajo de las unidades como los trabajadores de dirección general, así mismo aportando a la calidad de vida protegiendo y mejorando la salud física, mental, social y espiritual con las diversas actividades por los profesionales junto con la ARL.

Nómina y compensación: Este es el recibo individual de salarios o remuneraciones referido de cada mes a los trabajadores, al finalizar cada periodo laborado en la organización

Teletrabajo: Actualmente la empresa no cuenta con este proceso ya que el 80% de los son cargos asistencial y se requiere de la presencia de los colaboradores

1.4 Objetivo de cada proceso:

Selección: Elegir y calificar a los candidatos más idóneos al puesto de trabajo dentro de la organización.

Inducción: Este proceso está orientado al personal nuevo que ingresa a la organización donde la temática está encaminada a la (misión, visión, valores, historia de la empresa, organigrama y a la explicación del core del negocio)

Capacitación y formación: Es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en la organización esto para incrementar la productividad y promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

Desarrollo: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano. Así mismo Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: Técnicas, administrativas e interpersonal.

Bienestar y salud ocupacional: Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones generales de salud y calidad de vida de los trabajadores

Nómina y compensación: Este incluye la remuneración **salarial** tradicional, modelos de **compensación variable** que atienden a los resultados de las Personas de forma individual y colectiva propiciando el cumplimiento de los objetivos corporativos, **compensación flexible** que busca ofrecer beneficios extras a las Personas por el hecho de estar vinculados con esta Organización .

1.5 Rol del cumplimiento de la estrategia con los procesos de Gestión Humana

En la actualidad el rol de gestión humana no está en su totalidad orientado al cumplimiento de la estrategia, puesto que muchas de las actividades que se desarrollan desde esta área no tienen un aporte claro en el logro del objetivo

propuesto por la organización. Razón por la cual no hay un valor agregado al desarrollo de la estrategia, aun teniendo en cuenta que una de las actividades establecidas para el desarrollo de la misma es la capacitación del recurso humano. Es claro que uno de los procesos que se desarrollan desde talento humano es el proceso de inducción y entrenamiento en el cargo, no obstante, este proceso requiere de refuerzos constantes en temas de capacitación en temas específicos, para lo cual aún no se cuenta con un plan de capacitación, debido a diversos factores como la concentración de labores rutinarias, alta rotación de personal y falta de recursos. Se hace necesario ejecutar acciones específicas orientadas al cumplimiento de la estrategia a través del desarrollo de capacidades organizacionales, logrando influir en los resultados.

En cuanto a los procesos de selección se evidencia que estos le apuntan a las áreas asistenciales ya que se desea Afianzar la cultura de humanización y seguridad del paciente, este proceso es el que mejor realiza Virrey Solis ya que está estructurado con las necesidades de los perfiles asistenciales estos son el core de la organización, pues es donde se encuentran el back office, adicional el levantamientos de perfiles cuentan con unas competencias organizacionales, funcionales y propias del cargo, así mismo está la especificidad de la parte técnica es decir los conocimientos con los que los candidatos deben contar para la ejecución de su rol.

Otro valor agregado y que está alineado con la estrategia es la inducción no en su totalidad, falta mejorar la inducción al cargo, pues la institucional cumple los requisitos básicos de la organización como lo es (dar a conocer la historia, visión, misión, mega, valores corporativos, principios de la organización, organigrama, incentivos).

Actualmente Virrey Solis, tiene en sus objetivos estratégicos mantener y desarrollar un recurso humano comprometido y de alto desempeño, a lo cual es importante involucrar el proceso de capacitación y desarrollo, sin embargo este proceso no le está aportando en un nivel alto de ejecución a ya que no cuenta en su totalidad con las estrategias definidas y orientadas para cumplir este.

3.5 Principales Problemas del Negocio

Actualmente y se evidencio en la acreditación Virrey Solis no cuenta con una administración y almacenamiento de medicamentos y dispositivos médicos, lo cual afecta el servicio de nuestros clientes externos así mismo se evidencia que cuando las personas consultan no se tiene un manejo integral del dolor no se cuenta con la investigación clínica de este aspecto lo cual se convierte en un problema para la prestación de servicio. Por otro lado solo se maneja la cobertura de planes de prevención y promoción en los principales puntos de Bogotá, esta IPS cuenta con presencia nacional, en estas oficinas no cuentan con este servicio el cual está relacionado en el planteamiento estratégico, finalmente se evidencia que no contamos con canales de comunicación tanto para el cliente interno como el externo.

3.6 Acciones que la organización realiza extremadamente bien

Actualmente considero que la IPS realiza extremadamente bien la telemedicina ya que cuenta con este servicio se puede tener acceso a 16 diferentes especialidades médicas, como Medicina Interna, Pediatría, Ortopedia, Dermatología, Neurología, Cardiología, Fisiatría y Reumatología, entre otras. Lo cual tiene como objetivo distinguirse y posicionarse como marca y las Guías de práctica clínica y Sistemas de información, desarrollos tecnológicos para la prestación de servicios pues la IPS no arrienda las herramientas si no que cuentan con estos.

3.7 Practicas que se pueden desarrollar desde GH, para que la empresa sea sostenible.

Lo primero que la empresa debe hacer es invertir en su presupuesto en el proceso de capacitación y formación de líderes ya que esto impacta de manera transversal a la organización pues tendría impacto en la disminución de rotación de personal, mejorar el desempeño hacia el desarrollo de las personas, seguimiento y evaluación de los compromisos y resultados del trabajo y conductas individuales de los trabajadores asociadas con a las competencias corporativas, si bien esto es lo que se esperaría con el desempeño es importante que no quede en una encuesta sino que realmente se realice una retroalimentación pertinente que se involucre jefe y colaborador. Clima organizacional, pienso que es impórtate también realizar aportes para los incentivos tanto materiales como emocionales lo cual permitan un sentido de pertenencia. Finalmente obtener una credibilidad cuando se realiza la medición de clima organizacional ya que no vas más allá para realizar los planes de acción, en este proceso se debe de empoderar el área de recursos humanos.

Desde Gestión humana es importante divulgar la estrategia a cada uno de los líderes y colaboradores, para que estos entiendan su rol de ejecución y el aporten a cada uno de los procesos, pues el éxito es el resultado de aplicar correctamente la estrategia, no es solo que esta información la maneje el nivel estratégico y táctico, también bajarla al nivel operativo que la conozcan, para que estos tengan la capacidad de aplicarla desde sus habilidades y capacidades y sus esfuerzos en nombre de la organización. Por otro lado se debe adoptar prácticas de recursos humanos que estimulen un comportamiento de los empleados consistente o armonioso con la estrategia empresarial. De esta forma, la alineación de la estrategia y las prácticas de recursos humanos permite a la organización la obtención de resultados superiores.

Desde el proceso de Gestión Humana es importante a agregar, en la creación de las estrategias empresariales, además de ser miembros en cuanto a la planeación operativa y económica, que se puedan establecer políticas, prácticas y programas de recursos humanos que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos y, en general: el área de gestión humana agrega valor a la organización, que

respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que les son propios y que garanticen el respeto por las personas. Así de esta forma, "Las firmas que triunfen serán aquellas más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global" (Ulrich D. 1997.)

2. PROPUESTA CARÁCTER ESTREGICO

Desde el área de gestión es necesario empezar a articular los procesos de este departamento y entenderlos desde un enfoque sistémico donde se pueda llegar hacer una transición y poder ser vistos como aliados estratégicos, que generan valor para la organización, así mismo implementar el tema de gestión del cambio donde este enfocada a los objetivos de la estrategia, y ayudar a los colaboradores a que entiendan y hagan parte de la transformación de la estrategia y permitir que esa evolución se haga de manera eficiente, Engranar los procesos de la gestión que realiza el departamento con el fin de enfocarlos y promover el cumplimiento de objetivos a la luz de la nueva estrategia, esto de la mano con capacitación y desarrollo en especial a los cargos tácticos y estratégicos (líderes de procesos), así mismo definir un modelo de competencias que me permitan tener claridad en temas de gestión del desempeño y los aportes desde el rol de cada uno de los líderes.

4.1. POLITICAS DE GH

Las políticas de esta área son la guía de las acciones o guías para las acciones establecidas para gobernar ciertas funciones dentro de la organización, estas deben estar en unos ejes, como lo son la humanización esta hace referencia a la asesoría y acompañamiento de los usuarios y sus familias, por otra parte y no menos importante la política de seguridad del paciente donde se realizan las practicas seguras

- En la organización cuenta con la principal política, para los colaboradores que ejecutan su rol, estas son que cuenten con las condiciones mínimas en infraestructura y condiciones de dignidad en el trabajo, estas como los derechos y deberes los cuales están estipulados en la normatividad de la organización.
- Gestión humana es un proceso transversal para la IPS, por ende debe de ser asignado para el apoyo de las diferentes necesidades de los procesos, esta para establecer los mecanismos de validación y asignación que garantice la atracción de talento idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Desde la IPS y que hace parte de las políticas de Gestión Humana es que esta comprometidas con el desarrollo integral del talento humano, la sostenibilidad del medio ambiente, la gestión ética y responsable con la comunidad y proveedores generando resultados en la salud de los usuarios.
- La empresa propicia espacios y estrategias que permitan a los colaboradores a la capacitación y formación en su rol, bienestar esta que vaya en pro de su calidad de vida, seguimiento del desempeño esto para realizar el seguimiento pertinente y la participación en las encuestas de clima organizacional, esto para el desarrollo de nuevas competencias o en la parte técnica de los colaboradores.
- Desde Gestión humana se realiza actividades y procesos, estos con el fin de aportar al cumplimiento de la estrategia organizacional, a través de diversas estrategias enfocadas al desarrollo del talento humano y a la edificación de capital humano.
- Las personas que ingresan a la compañía siempre tienen un proceso de acompañamiento con el tema de la inducción corporativa, una evaluación de desempeño por periodo inicial.

4.2 Prácticas de Gestión Humana

Para que Gestión Humana tenga un aporte desde el rol estratégico y tenga un valor en los procesos de la organización es importante realizar un análisis detallado en Reducción de Costos del proceso, rotación de personal, aumentar la Cobertura en las actividades de bienestar y el ausentismo ya que estas le están impactando de forma directa a la organización y la parte estratégica. Dentro de las actividades que se proponen para ser desarrolladas en el área de gestión humana se encuentran Selección, Inducción, Capacitación y desarrollo y por ultimo bienestar laboral, los cuales se describen a continuación.

4.2.1 Prácticas y/o descripción de los procesos

Selección: Este proceso le aporta al cumplimiento de la estrategia organizacional ya que realiza la atracción de personal idóneo que cumpla con la parte técnica, ejes de acreditación y las competencias para un ajuste al perfil requerido este para la ejecución de contribución, adicionalmente este lleva unos filtros requeridos como lo son pruebas de competencias, prueba técnica y la aprobación por parte de jefe inmediato. Dado lo anterior este proceso cuenta con los procedimientos actualizados así mismo sus formatos este para garantizar el resultado de la consecución de personal sea idóneo en cuanto a cada necesidad. Al garantizar la efectividad en este proceso, se garantiza una ejecución eficiente de las tareas cuyos resultados se ven reflejados en el cliente, asegurando la calidad del servicio prestado.

Inducción y entrenamiento: Este proceso es importante ya que tiene una contribución en la estrategia, este es el espacio donde el colaborador conoce el core del negocio, su nivel de contribución, la estructura organizacional, la estrategia y los objetivos, se entregue toda la información necesaria respecto a la compañía, al funcionamiento de la misma, sus objetivos y estrategias organizacionales para lograr los resultados esperados por parte del trabajador, las políticas internas y/o normatividad vigente, etc. Lo importante de este proceso no es solo explicar la información sino realizar un seguimiento donde el trabajador comprenda y se apropie de ella. Esto permitirá obtener trabajadores alineados con los objetivos de la empresa, orientados a la obtención de resultados que contribuyan a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Capacitación, formación y desarrollo: Este proceso es uno de los primordiales en cuanto al nivel de contribución ya que este permite, identificar y diagnosticar las necesidades de los procesos y colaboradores, para que desde el área de gestión humana realice las capacitaciones y estrategias acordes para cerrar las brechas identificadas en los diagnósticos, esto para que la productividad y desempeño sean óptimos y estén alineados con la estrategia, esto lo que permite es transferir el conocimiento de manera efectiva, realizar seguimiento en el impacto de la capacitación, realizando las evaluaciones de desempeño en los tiempos estipulados propiciando espacios netamente para estas actividades, asegurando que todo el equipo de trabajo cuente con las herramientas e información requerida en el desarrollo de las actividades. Actualmente la IPS no cuenta con mapas de talentos y altos potenciales se esta incursionando en los planes de sucesión y competencias de los colaboradores que podrían hacer potenciales.

Bienestar Laboral: Este es un proceso que permite a la contribución en la estrategia, teniendo en cuenta que maneja la motivación del personal el cual tenga un sentido de pertenencia a la organización, para esto se realizan actividades desde el área de gestión humana para brindar un bienestar laboral no solo en actividades básicas como lo son celebraciones si no garantizando calidad de vida como la infraestructura organizacional, que cuenten con las herramientas para realizar sus actividades, involucrar a sus familias, a la asequibilidad para la formación profesional, al fomento del crecimiento personal. Para esto es importante que la organización disponga de un presupuesto el cual tenga un aumento e incentivos a los colaboradores, este impactara en el cliente internos en la disminución de rotación de personal, un clima laboral adecuado y desempeño óptimo.

4.2.2 Políticas de los procesos

Selección:

- Todas las personas que quieran ocupar una vacante deben de llevar el debido proceso de selección. (aplicación de pruebas psicotécnicas, prueba

técnica si el cargo la requiere, entrevista por competencias y psicológica, entrevista con jefe inmediato y si es apto visto bueno por el mismo)

- Los candidatos que se perfilen o sean referidos deben de cumplir con el perfil establecido por la organización
- El levantamiento y la descripción de los perfiles deben ser acordes con las necesidades de cargo y la contribución a la organización de cada proceso

Inducción y entrenamiento

- Cuando el colaborador ha firmado contrato y hace parte de la organización debe de recibir la inducción corporativa antes de que empiece la ejecución de su rol.
- El colaborador debe de recibir una inducción de cargo este por parte de su jefe inmediato y un acompañante por 1 día.
- Desde el área de gestión humana se debe de realizar el respectivo seguimiento con los colaboradores que ingresen, esto lo que permite es que garantice las políticas de la organización queden clara y los respectivos procedimientos.

Capacitación, formación y desarrollo

- Desde el área de gestión humana lo principal es realizar el acompañamiento en el diagnóstico de las necesidades de capacitación y formación.
- Elaborará un cronograma para realizar la ejecución del plan de capacitación enfocada en las necesidades diagnosticadas y que impactan a los procesos en desempeño.
- Realizar la apertura de los espacios para los trabajadores, este con el fin de que reciban los planes de formación y capacitación lo que permita el desarrollo de las competencias y la parte técnicas, esto para el crecimiento del personal y el cierre de brechas en el nivel de su desempeño.
- Contar con la identificación de los cargos tácticos y estratégicos para la capacitación de los posibles sucesores (plan de sucesión) para el cubrimiento de la necesidad.
- Capacitaciones específicas a los líderes de los procesos, este para impactar en la rotación de personal, clima laboral y la contribución de los roles.
- Desde el área de Recursos humanos se debe asegurar la asistencia de las personas programadas a tomar las capacitaciones, así mismo realizar las evaluaciones de impacto, satisfacción y la técnica.
- La organización si desea cerrar las brechas identificadas y las cuales están impactando en desempeño debe de aportar presupuesto para que se lleven las actividades de las diversas actividades, así mismo para las actualizaciones de las herramientas utilizadas para las capacitaciones.
- Es importante que gestión humana involucre en estos procesos a los niveles de la organización estratégico, táctico y operativo. Esto con el fin de realizar un seguimiento en la eficiencia y eficacia en los procesos los cuales los colaboradores hacen parte.

- Se debe de realizar la evaluación de desempeño involucrando a los jefes inmediatos y realizando la retroalimentación pertinente.
- Establecer las políticas específicas para que exista una rotación o traslado del personal de la organización.

Bienestar laboral

- Gestión humana debe propiciar espacios y proponer actividades donde se involucren las familias y a los colaboradores donde estén orientados a la calidad de vida.
- Deben de realizar valoración de incentivos en caminados a la calidad de vida y a la pertenencia de la organización.
- Se debe de realizar un plan de actividades que vayan enfocadas en varios aspectos, donde se involucren áreas, procesos, familia etc, este en pro de la calidad de vida.
- Para las actividades y no siendo menos importante este proceso se debe de disponer de presupuesto para la ejecución del plan. Garantizando la satisfacción del cliente interno.

4.2.3 Estructura Aconsejable

Teniendo en cuenta que la estructura aconsejable para la IPS es la que se amolde a sus políticas, cultura y clima ya que lo que busca esta organización es que sea un negocio competitivo, reconocido, sostenible y sustentable, para esto es importante tener el concepto claro de estructura “La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, **mediante** una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.” Chiavenato Idalberto (2004). Teniendo en cuenta la definición anterior y identificando la estructura con la cual cuenta en la actualidad la Ips es funcional ya que resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos. sin embargo esta estructura no es aconsejable y que se denota una división de la de la organización que en todo grupo y organización humana existen. Una vez agrupadas las tareas se comienzan a clasificar en grandes áreas; esta actividad le corresponde al administrador o quien esté realizado el plan organizacional, principalmente tendrá que determinar que colaboradores dependen de quién o qué departamento depende de otro; de igual manera varían de acuerdo al giro de empresa, tamaño, número de personas, y las relaciones que vinculan las áreas. Para esta organización es importante una estructura por procesos donde esta esté enfocada en la departamentalización de los procesos se agrupen por funciones, está permitiendo la ejecución de las actividades de cada uno ya que actualmente la organización cuenta con un mapa de procesos establecidos donde le apuntan a la estrategia organizacional, este está distribuido en áreas

estratégicas, áreas tácticas y de apoyo, por otro lado la estructura hace referencia al organigrama donde se evidencia una jerarquía y cadena de mando en cada área, donde lo divide por los subprocesos de las diferentes jefaturas de los servicios tácticos y operativos. Dado lo anterior se aconseja que la estructura para la Ips sea por procesos, donde estos se relacionen y realicen la consecución de los objetivos estratégicos.

4.2.4 Características de los perfiles

En la organización se identifican cargos claves para la organización los cuales ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, cada uno de los cargos cuenta con una descripción de perfil y de funciones donde se establecen las habilidades, competencias y conocimientos específicos para la ejecución de cada rol, así mismo la formación académica y experiencia laboral con la cual debe de contar. Dado lo anterior se relacionan los principales cargos inferencia en el desarrollo de la estrategia y cumplimiento de objetivos:

- Presidente
- Jefatura de acompañamiento al usuario
- Jefatura de garantía de calidad
- Jefatura medica p y p
- Jefatura de consulta externa
- Jefatura odontológica
- Jefatura de urgencias
- Jefatura de rehabilitación
- Jefatura de sucursal
- Jefatura de unidad UAB
- Jefatura financiera
- Jefatura de gestión humana

Las características de estos perfiles permiten apuntarle a los objetivos estratégicos de la organización ya que tienen como metas el fortalecer la cultura de humanización y seguridad en los procesos organizacionales impactando positivamente en los colaboradores, los usuarios y sus familias, Facilitar y diversificar el acceso de los pacientes a los servicios de salud garantizando el cumplimiento de los estándares de oportunidad, garantizar el desarrollo y mantenimiento de un talento humano de alto desempeño, comprometido y satisfecho, garantizar un modelo de gestión integral de riesgo que fortalezca la efectividad clínica y administrativa de los procesos organizacionales. Esto permitirá nuevos Clientes, nuevos servicios, reconocimiento en el sector, resultados en salud. Esto no solo con el cliente interno sino que el cliente externo es el tendrá el impacto en su servicios, con un mejoramiento continuo en acreditación en salud, hospital Seguro, quirófano Seguro y una empresa socialmente responsable.

4.2.5 Cultura Deseable

En las organizaciones siempre se identifican por una cultura ya que esta debe de aportarle al desarrollo de la estrategia organizacional las creencias y suposiciones que influyen en el comportamiento actual de los trabajadores de la organización. Es necesario tener claro que la gente toma decisiones y actúa basada en sus creencias y conjeturas. Este proceso se tiene por los líderes ya que la mayoría de los colaboradores quieren modelar sus comportamientos si les contribuyen en un crecimiento profesional y personal, es importante tener en cuenta aspectos que impactan la cultura organizacional como lo son:

- Definir el perfil de la organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Sustentar la misión, visión y objetivos.
- Propiciar un cambio duradero.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.
- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.
- Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.
- Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.
- Encauzar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a través de nuevas políticas, estrategias y otros medios
- No existe en la organización como tal de un manejo de las generaciones millennialls y centenialls, se tienen en cuenta para los procesos de selección y todos los subprocesos de gestión humana, sin embargo centenialls, se tienen para los cargos asistenciales como jefes de enfermería, auxiliares de enfermería y camilleros, pero en cargos de servicio asistencial médicos y especialistas se manejan la generación y algunos millennialls por su experiencia.

3. INDICADORES DE TALENTO HUMANA

Para la formulación de indicadores, se tendrá en cuenta los procesos propuestos desde el área de gestión humana, los cuales le agreguen valor a la estrategia organizacional (selección, desarrollo y capacitación, bienestar). A partir de lo anterior se empezara a crear los objetivos e indicadores los cuales arroguen información clara concisa y concreta para la toma de decisiones desde gerencia esto en pro de la mejora de los procesos organizacionales.

SELECCIÓN PI:

Objetivo: Asegurar el perfil de necesidades adecuado para el personal clave.

Meta: 100% perfiles Dic 2017

Nombre: selección de personal

Calculo:
$$\frac{\text{No. De personas claves que tienen perfil de necesidades}}{\text{No. De personas claves que requieren perfil de necesidades}}$$

Desarrollo KPI:

Objetivo: Promover el desarrollo integral de los empleados de la empresa un 80%.

Meta: 100%

Nombre: cumplimiento del plan de carrera

Calculo:
$$\frac{\text{No. De personas que cumplieron el plan carrera} * 100}{\text{No. De personas postuladas para plan carrera}}$$

Capacitación KPI:

Objetivo: Promover el desarrollo integral de los empleados de la empresa un 60%

Meta: 100%

Nombre: Conocimiento adquirido en capacitación.

Calculo:
$$\frac{\text{No. De personas que aprobaron la evaluación de conocimiento} * 100}{\text{Total de personas evaluadas}}$$

Bienestar KPI:

Objetivo: Aumentar la participación de los colaboradores en el programa de bienestar

Nombre: **Participación** de colaboradores en el programa de bienestar

Calculo: No. De personas que participaron en el 2017 del plan de beneficios - n
de personas participativas en el plan de beneficios.

No de personas participantes en el 2016 en el plan de beneficios
*100

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la reestructuración que hubo es importante capacitar y formal a los profesionales de Desarrollo Humano en el proceso de Gestión del desempeño.
- La contribución del área de RRHH al negocio debe de apuntar más a la estrategia actual dejar de lado la operatividad, de lo contrario no tendrán reconocimiento.
- Deben de plantear un modelo de competencias que se ajuste a la nueva entrega del negocio así como a la de RRHH
- Si bien sus procesos están definidos se recomienda realizar un seguimiento y actualización de los mismos ya que es lo que tienen de partida al momento de ejecutar sus objetivos.
- Se concluye que desde el área de RRHH no se ha generado una estrategia que permitan mitigar el impacto del cambio que atraviesa la organización.
- Se evidencia que en el área de recursos humanos no se están manejando en su totalidad indicadores de gestión, a lo cual impacta en términos de medición.
- Se evidencia que en este momento están estableciendo un canal de comunicación con los directores de acuerdo a los 4 roles establecidos.
- Ser socio estratégico el área de gestión humana donde no siga realizando actividades netamente operativas, sino que pueda brindar una contribución a la estrategia de la organización, así mismo pueda crear una estrategia netamente para esta área ya que puede proponer en diferentes proyectos que impactan la organización.
- Nunca perder el rol de asesor que es transversal a todos los temas (Selección, Capacitación, formación y desempeño).
- Engranar los procesos de la gestión que realiza el departamento con el fin de enfocarlos y promover el cumplimiento de objetivos a la luz de la nueva estrategia.
- Crear estrategias para incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores en su entorno laboral trascendiendo de manera positiva su entorno personal y social.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores con la compañía, que permita disminuir los niveles de rotación.
- Se debe generar una estrategia para garantizar la calidad del servicio ya que este es el negocio que le es entregado al cliente, en donde todos los trabajadores sean partícipes mediante la ejecución de su labor y haya un aporte claro en los resultados
- Es importante hacer partícipe al área de gestión humana ya que esta puede aportar a la planeación estratégica así mismo en la ejecución orientando las actividades que estén relacionadas con la gestión del capital humano.

BIBLIOGRAFIA

- 2016 [citado 19 de Abril de 2016] Disponible en:
[[https://www.IPS VIRREY SOLIS.com/acerca-de-nosotros92/Que-es-IPS VIRREY SOLIS.aspx](https://www.IPS_VIRREY_SOLIS.com/acerca-de-nosotros92/Que-es-IPS_VIRREY_SOLIS.aspx)]
- Luis Alfonso Sánchez La gerencia del bienestar en la Empresa, O.I.T. La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión, editorial Limusa, México 1998
- Alejandro G. Delobelle www.ezensitive.com ,Buenos Aires, Argentina.
- CHIAVENATO Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- Cruz, T.: “Cultura Organizacional”, en Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una Contribución al Perfeccionamiento Empresarial, Editorial, Félix Valera, La Habana, 2001.
- Cruz, T.: “Cultura Organizacional”, en Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una Contribución al Perfeccionamiento Empresarial, Editorial, Félix Valera, La Habana, 2001
- <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/sector-salud-debate-sobre-presupuesto-para-2016/213566>
- <http://www.virreysolisips.com/index.php/sedes/bogota/>

ANEXOS

a. Descripciones y perfiles de cargo 01

| CRITERIO | CHECK |
|---|--------------|
| <input type="checkbox"/> ¿Se tienen definidos y actualizados los perfiles y descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Se tiene definido un proceso metódico para la elaboración de estos perfiles y se involucra a los funcionarios y jefes inmediatos? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Al elaborar las descripciones se considera la actual estrategia del negocio, la contribución que hace a la misma el área y la contribución que se espera debe hacer cada cargo para su cumplimiento? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe una interrelación entre las descripciones de cargos y los procesos del área de RH?, ¿esta información es utilizada como un insumo en cada uno de estos procesos? (describir de qué manera se interrelacionan) | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La descripción de los cargos contempla: | |
| - El nivel y área a la que pertenece | + |
| - El objetivo principal descrito como su contribución directa a la cadena de valor los resultados del negocio y la unidad | + |
| - El nivel de autonomía y responsabilidad por presupuestos y personas | - |
| - Las características individuales que debe tener ocupante: educación, formación, experiencia, competencias (nivel y comportamientos en que se evidencian), capacidades y aptitudes. ¿La definición de las competencias parte del análisis de lo que requiere el candidato para lograr el resultado esperado? | + 0 - |
| - Los principales deberes y responsabilidades incluyendo funciones precisando el qué hace y cómo lo hace, y estas están determinadas únicamente a partir de lo que debe hacer para lograr cada resultado esperado | + |
| - Características principales del trabajo: horarios, oportunidad de viajes, riesgos laborales y características del ambiente de trabajo | + 0 - |
| - Los principales entregables (operaciones y/o productos) que se esperan, y las condiciones de calidad requerida | |
| - Los principales clientes de cada cargo, y cuál es el entregable que debe entregar a cada uno, sobre el que podría valorarlo objetivamente | + |
| - Principales indicadores de éxito de ejecución y resultado (formula y meta), contra los que se medirá el desempeño. | - |

b. Reclutamiento 02

| CRITERIO | CHECK |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿La empresa tiene claros cuáles son los talentos clave que requiere atraer para lograr las metas actuales del negocio: profesión, área de experticia, formación especializada, conocimientos clave, competencias y aptitudes? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La empresa realiza investigaciones sistemáticas sobre el mercado externo de talentos que le interesa atraer a la organización?: ¿Cuántos son?, ¿Dónde están?, ¿Qué expectativas/necesidades tienen?, ¿Qué valoran?, ¿Cómo son?, ¿Cuánto cuestan?, ¿Cuánto les pagan afuera? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La empresa cuenta con una caracterización de su población de colaboradores (mercado interno de talentos): ¿Qué expectativas/necesidades tienen?, ¿Qué valoran?, ¿Cómo son?, ¿qué capacidades, conocimientos y talentos tienen?, ¿cuál es su nivel de capacidad de aprendizaje y adaptación?, ¿Cuánto aspiran a ganar?, ¿cuál es la distribución por generaciones de la población y que características las diferencia o comparten? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La empresa tiene claros cuáles son los talentos clave que requiere atraer para contribuir al negocio en el futuro ? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Se tiene claramente definido en qué casos es más efectivo y pertinente realizar reclutamiento interno y en cuáles externo ? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La empresa tiene una oferta de valor definida para sus empleados y posibles candidatos (employer branding)?, ¿divulga esta propuesta y la utiliza de manera estratégica para atraer los talentos que requiere? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Se tiene definida una estrategia de reclutamiento 2.0 ? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Se combinan medios tradicionales y nuevas tecnologías y espacios , como redes sociales y de contactos o ferias de empleo, para atraer a los nuevos talentos? | + |

c. Selección 03

| CRITERIO | CHECK |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿El proceso de selección se basa fundamentalmente en la comprobación del mejor ajuste persona – requerimientos actuales del cargo actual (perfil y descripción del cargo) y no en recomendaciones u opiniones subjetivas de jefes, directivos o profesionales del área? | + |

| | |
|--|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿El proceso cuenta con los pasos necesarios para garantizar una revisión integral y objetiva de los candidatos: | |
| - Valoración solicitudes (encontrar perfiles más ajustados) | + |
| - Validación ajuste expectativas del candidato y propuesta de valor | + |
| - Valoración aptitudes y conocimientos técnicos/especializados (pruebas construidas con la participación del jefe inmediato) | + |
| - Valoración psicométrica (pruebas de personalidad, aptitudes) | + |
| - Entrevista selección en área RH | + |
| - Entrevista jefe inmediato | + |
| - Toma de decisión contratación (Jefe Inmediato)? | + |
| <input type="checkbox"/> Se tienen diferenciadas las competencias y conocimientos que requiere el cargo entre las clave que debe traer “obligatoriamente” el candidato por ser difíciles de desarrollar y las que pueden irse formando en la empresa y serían requisito indispensable? , ¿el análisis de los resultados en el proceso de selección se realizan contemplando este criterio? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿La proyección a futuro del cargo y su ocupante es un factor que se contempla en el proceso de selección para determinar quién es el candidato más adecuado? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La entrevista de selección se basa en buscar evidencias del nivel de las competencias requeridas en el candidato, principales motivaciones y expectativas, y validar los hallazgos de las pruebas psicométricas , a partir de sus logros y experiencias reales, más que solo en validar y ampliar los datos de la hoja de vida? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿El área de gestión humana ha formado idóneamente a los líderes para realizar entrevistas y procesos de selección efectivos y objetivos?, ¿esta capacidad hace parte de las características y conocimientos que deben tener los líderes en la organización? | - |

d. Inducción 04

| CRITERIO | CHECK |
|--|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿El proceso de inducción es percibido en la empresa como una herramienta clave para generar sentido de pertenencia, compromiso y disminuir el tiempo de aprendizaje y generación de resultados productivos en los nuevos empleados? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Más allá de un proceso administrativo, la inducción es considerada como la acogida del empleado a la organización y se realiza de manera personalizada con enfoque humanista? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Se tiene definido un proceso claro y formal para realizar la inducción de las personas que llegan a la organización? | + |

| | |
|--|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿El contenido de la inducción general contempla los siguientes aspectos?: | |
| Corporativa: Historia, principales accionistas, Misión, visión, principios y valores corporativos, Dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año, posición en el mercado/sector), Estructura (organigrama) general, Objetivos y planes estratégicos, Productos y/o servicios, Principales clientes y sectores que atiende, Contribución a la sociedad, Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo. | + |
| Gestión humana: Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, sistemas de compensación y beneficios , horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, días de pago, de descanso y vacaciones), Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización, Sistemas de medición del desempeño, Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo, Programas y actividades extra laborales. | + 0 - |
| Seguridad industrial y salud ocupacional: Panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa, Estándares o normas de seguridad por oficio, Obligaciones y derechos del empleador y del trabajador, EPP (uso , cuidado y normas) y dotaciones, Procedimiento accidente de trabajo y emergencias | + |
| <input type="checkbox"/> ¿El contenido de la inducción específica contempla los siguientes aspectos?: | |
| Área: Plan de entrenamiento, Estructura (organigrama) específico del área, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar, Incidencia que tiene el área con relación a todo el resto del proceso (principales entregables y metas), Principales Clientes internos y externos, Métodos de trabajo y dinámica del equipo. | + 0 - |
| Cargo: Responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo, Principales entregables e indicadores de productividad, Competencias e indicadores, Aporte específico al área y a la empresa, Procesos en los que interviene, Relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, Planes de contingencias, procedimientos para obtener ayuda de terceros, Recursos disponibles, sistema de turnos, rotaciones, horarios de alimentación, pausas y permisos. | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Se tiene definida una etapa de evaluación y seguimiento a la puesta en práctica y apropiación, donde se determine el nivel de conocimiento y comprensión por parte del nuevo empleado de los contenidos vistos en el proceso, definiéndose acciones correctivas y refuerzo de ser necesario?. | + 0 - |

e. Gestión del desempeño 05

| CRITERIO | CHECK |
|----------|-------|
|----------|-------|

| | |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿Todos los empleados tienen clara cuál su contribución específica al negocio dentro de la planeación actual, de qué manera agrega valor? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Cada vez que cambian los objetivos estratégicos de la empresa se alinean las contribuciones individuales de manera conjunta con los funcionarios? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿El desempeño de los funcionarios dentro de la empresa se concibe, mide y premia en términos de resultados/logros y no solo comportamientos? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Se realiza el análisis sistémico de las determinantes de desempeño como parte del proceso de valoración periódica y/o la revisión de solicitudes particulares de líderes de equipos? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes individuales de desarrollo y formación se plantean como una solución a las causas de desempeño encontradas en el análisis de las valoraciones? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes de equipos y áreas de desarrollo y formación se plantean como una solución a las causas de desempeño encontradas en el análisis de las valoraciones? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategias de recursos humanos se enfocan en atacar las causas de las brechas entre los objetivos estratégicos y los resultados reales individuales y de equipo? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿El proceso de valoración y gestión del desempeño se desarrolla bajo una política de mejoramiento de la actuación y contribución a resultados? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Los empleados tienen un rol activo en el proceso de valoración de su desempeño? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe un claro balance de consecuencias frente a resultados de desempeño sobresalientes o deficientes?, ¿esto es conocido y percibido positivamente por parte de los empleados? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa incluyen la productividad, competitividad y nivel de contribución al negocio? | - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa son medibles por indicadores objetivos basados solo en datos y hechos concretos? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿Las personas que evalúan el desempeño de cada empleado tienen pleno conocimiento y evidencia de las variables que deben valorar (idoneidad)? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿Las empresa cuenta con planes de carrera y/o sucesión claramente definidos y efectivamente gestionados y divulgados? | - |

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ¿Las empresa cuenta con un sistema de identificación y retención de talentos clave , basado en criterios objetivos y estandarizados?, ¿se mide su efectividad e impacto? | - |
|--|---|

f. Formación 06

| CRITERIO | CHECK |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿La formulación de necesidades de formación, parte exclusivamente de los resultados del análisis de las causas del desempeño donde se encuentra que se requiere una intervención instruccional? | - |
| <input type="checkbox"/> ¿La formulación de necesidades de formación, parte exclusivamente de necesidades frente a la estrategia, los cambios o programas de desarrollo a largo plazo (proactividad)? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La planeación y diseño de las intervenciones de formación impartidas contemplan los estilos y principios de aprendizaje de los adultos (andragogía)? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿Las intervenciones de formación programadas fomentan la auto dirección y rol responsable del funcionario/alumno? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿El diseño de las intervenciones contempla la concentración de recursos en proyectos de alto impacto ? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿El diseño de las intervenciones se involucra activamente al jefe inmediato?, ¿también reciben ellos la capacitación y/o dominan el tema? | - |
| <input type="checkbox"/> ¿Las expectativas y motivación de los empleados es contemplada durante el proceso de formación? | - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los objetivos de la formación impartida se plantean en dos sentidos: instruccionales (conocimiento/ comportamientos) y de negocio (cierre de la brecha que le dio origen)? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿La selección de metodologías de aprendizaje contemplan su efectividad frente a los objetivos instruccionales (conocimientos/ comportamientos) y la similitud con el ambiente real de trabajo? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿El diseño de las intervenciones de formación contempla la facilitación de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? | + o - |
| <input type="checkbox"/> ¿La medición de la efectividad del proceso de formación contempla los niveles de reacción, aprendizaje, conducta y resultados ? | - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los procesos de formación contemplan el seguimiento en el largo plazo a la puesta en práctica de los nuevos conocimientos o comportamientos en el trabajo por parte del jefe inmediato? | - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los procesos de formación contemplan la auditoria de recursos humanos y la realimentación permanente definiéndose acciones correctivas y refuerzo de ser necesario? | - |

g. Bienestar y Calidad de Vida 07

| CRITERIO | CHECK |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> ¿Dentro de la filosofía de trabajo y lineamientos estratégicos de la compañía las personas ocupan un lugar primordial?, ¿se les hace sentir constantemente que los valoran y son importantes? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategias de bienestar parten de una caracterización de la población y una identificación de sus necesidades en materia de calidad de vida? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión física de los funcionarios? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión espiritual de los funcionarios? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión mental de los funcionarios? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión social de los funcionarios? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Se realiza una medición y gestión de los niveles de satisfacción y calidad de vida (clima laboral)? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Se trabaja constantemente en la vinculación emocional de las personas con la misión, visión y valores de la empresa? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Se trabaja constantemente en la vinculación emocional de las personas con el trabajo que realizan y sus propios valores, dándole sentido ? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Se fomenta la auto dirección en las personas, disminuyendo su nivel de dependencia /económica y profesional de la organización? | - |
| <input type="checkbox"/> ¿La libre expresión, acción y participación son un principio que se vive al interior de la organización en todos los niveles? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Se fomenta la cohesión e integración entre todos los equipos de trabajo y la organización en general? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Se fomenta el sentido de reciprocidad en las personas: recibes – entregas? | + 0 - |
| <input type="checkbox"/> ¿Se celebran momentos especiales de manera emotiva y contundente (fechas, resultados, situaciones, etc.)? | + |
| <input type="checkbox"/> ¿Los funcionarios pueden participar de alguna manera de los resultados económicos globales obtenidos por la empresa? | + 0 - |