

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
EN LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES**

LUIS CARLOS ALMEIDA MONTERO

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL BUCARAMANGA
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015**

**DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
EN LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES**

LUIS CARLOS ALMEIDA MONTERO

**Trabajo de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS SECCIONAL BUCARAMANGA
DIVISION DE INGENIERIAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme lograr una de tantas metas que me propuse en la vida
brindándome salud y prosperidad durante toda mi carrera

A mi madre Argenis, por brindarme total apoyo como lo ha hecho en toda mi vida

A la Especialista Tatiana por su colaboración en aspectos generales del proyecto

A la Doctora Estrella, gerente actual del hospital por abrir las puertas de su empresa a
mi propuesta de mejoramiento

Al ingeniero Yulian por aportar todo su conocimiento en cada una de las asesorías.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
1. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES.	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo General	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1 MARCO CONCEPTUAL	20
2.2 MARCO TEÓRICO	25
2.3 MARCO HISTÓRICO	32
2.4 MARCO LEGAL	34
2.5 ESTADO DEL ARTE	36
3. METODOLOGÍA	42
3.1 Instrumentos de recolección de información	43
4. RESULTADOS	43
4.1 Generalidades de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver	43
4.2 Infraestructura Estratégica	44
4.3 Análisis DOFA y estrategias	51
4.3.1 Estrategias DOFA	53
4.4 Documentación de los procesos del área de Recursos Humanos	58
4.4.1 Reclutamiento del personal	58

4.4.2 Selección del personal	61
4.4.3 Inducción del personal	63
4.4.4 Evaluación de desempeño	65
4.5 Manual de Funciones	67
4.6 Estructura Salarial	67
4.6.1 Estructura de escala continua	67
4.6.2 Escala de salario único por cargos	89
4.6.3 Escala de intervalos por categoría	91
4.6.4 Escala de intervalo salarial por clase	96
5. CONCLUSIONES	99
6.RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Proceso de reclutamiento de personal</i>	58
<i>Tabla 2. Proceso de selección de personal</i>	61
<i>Tabla 3. Proceso de inducción del personal</i>	63
<i>Tabla 4. Proceso de evaluación de desempeño</i>	65
<i>Tabla 5. Cargos</i>	67
<i>Tabla 6. Definición de los grados de nivel de escolaridad</i>	70
<i>Tabla 7. Definición de los grados de experiencia laboral</i>	73
<i>Tabla 8. Definición de los grados de calidad de servicio</i>	67
<i>Tabla 9. Definición de los grados de supervisión de subordinados</i>	67
<i>Tabla 10. Definición de los grados por equipos y materiales</i>	67
<i>Tabla 11. Definición de los grados por contacto con público</i>	68
<i>Tabla 12. Definición de los grados de esfuerzo mental y actividades bajo presión</i>	68
<i>Tabla 13. Definición de los grados de esfuerzo físico y exposición a riesgos</i>	72
<i>Tabla 14. Evaluación de factores</i>	73
<i>Tabla 15. Correlación entre factores</i>	74
<i>Tabla 16. Peso porcentual de los grupos y factores a evaluar</i>	76
<i>Tabla 17. Peso final del factor en puntos</i>	77
<i>Tabla 18. Progresión de grados para nivel de escolaridad</i>	78
<i>Tabla 19. Progresión de grados para nivel de experiencia</i>	78
<i>Tabla 20. Progresión de grados para calidad de servicio</i>	78
<i>Tabla 21. Progresión de grados por supervisión de subordinados</i>	79
<i>Tabla 22. Progresión de grados por equipos, materiales y herramientas</i>	82
<i>Tabla 23. Progresión de grados por contacto con público</i>	83
<i>Tabla 24. Progresión de grados por esfuerzo mental y actividades bajo presión</i>	83

<i>Tabla 25. Progresión de grados por esfuerzo físico y exposición al riesgo</i>	85
<i>Tabla 26. Relación grados / puntaje en cada factor</i>	86
<i>Tabla 27. Relación de número de grados con puntaje en cada factor</i>	87
<i>Tabla 28. Relación de cargos, puntajes y salarios representativos</i>	88
<i>Tabla 29. Ordenamiento del puntaje total de cada cargo</i>	89
<i>Tabla 30. Comparación salario actual con salario propuesto</i>	91
<i>Tabla 31. Salario con escala única por cargos</i>	92
<i>Tabla 32. Progresión geométrica de categorías</i>	94
<i>Tabla 33. Límite de los intervalos de las categorías</i>	94
<i>Tabla 34. Clasificación de los cargos en las categorías</i>	94
<i>Tabla 35. División de categorías por intervalos fijos</i>	95
<i>Tabla 36. Estructura de salario único por categorías</i>	96
<i>Tabla 37. Límites⁴ de clase y marcas de clase</i>	97
<i>Tabla 38. Niveles salariales aplicando regresión geométrica.</i>	97

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow</i>	27
<i>Figura 2. Análisis FODA</i>	29
<i>Figura 3. Metodología</i>	41
<i>Figura 4. Fases de la metodología</i>	42
<i>Figura 5. Organigrama actual del Hospital</i>	49
<i>Figura 6. Organigrama actualizado del Hospital</i>	50
<i>Figura 7. Análisis DOFA del Hospital</i>	51
<i>Figura 8. Diagrama de dispersión puntaje vs salario</i>	89
<i>Figura 9. Gráfica de escala única de cargos</i>	93
<i>Figura 10. Gráfica de escala de salario único por clases</i>	96

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo A. Formato de Encuesta</i>	107
<i>Anexo B. Test Sicológico</i>	113
<i>Anexo C. Entrevista de Selección</i>	117
<i>Anexo D. Evaluación 360° (Tabla Excel)</i>	-
<i>Anexo E. Manual de funciones y responsabilidades</i>	122

RESUMEN

El plan de gestión de talento humano en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes, tiene como finalidad proponer y documentar acciones que basadas en la importancia del recurso humano en una entidad, logran mejorar el clima organizacional, los procesos internos realizados en la institución y dar claridad a las funciones de cada colaborador.

La actualización de la estructura estratégica y la creación de los factores faltantes en la organización en particular, llevan a documentar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y permiten monitorear y controlar por medio de la evaluación de desempeño el rendimiento de cada empleado.

La matriz DOFA, permite minimizar las amenazas, aprovechar de manera óptima las oportunidades, decrecer las debilidades y potenciar las fortalezas del hospital siendo este la base de un diagnostico que conllevo a proponer la creación del manual de funciones y responsabilidades para los 16 cargos de la institución. Por el método de puntos por factor, se diseña una estructura estratégica en la que se valora de manera cuantitativa las funciones que realiza cada empleado comparándolas con el salario y se propone mejoras que la junta directiva analiza de manera eficaz.

Finalmente, estos procesos, manuales y estructura, quedan diseñados y documentados para que la institución de salud aplique lo que crea conveniente todo con el fin de mejorar continuamente.

Palabras clave: Plan de gestión de talento humano, estructura estratégica, estructura salarial, mejora continua.

ABSTRACT

The plan for the management of human talent in the E. S. E Integrated Hospital San Pedro Claver of Mogotes, has as its purpose to propose and document actions that are based on the importance of human resource in an entity, are able to improve the organizational climate, the internal processes performed at the institution and to give clarity to the roles of each collaborator.

The update of the strategic structure and the creation of the factors missing in the organization, in particular, lead in documenting the processes of recruitment, selection, induction and allow you to monitor and control by means of the evaluation of performance the performance of each employee.

The matrix SWOT, allows you to minimize the threats, take advantage of optimal opportunities, decrease the weaknesses and enhance the strengths of the hospital, this being the basis of a diagnosis that been to propose the creation of a manual of functions and responsibilities to the 16 charges of the institution. By the method of points per factor, we design a strategic structure that is valued in a quantitative way the functions carried out by each employee by comparing them with the wages and proposes improvements that the board considers effective manner.

Finally, these processes, manuals, and structure, are designed and documented for the health institution to apply what it creates convenient to everything in order to continuously improve.

Key words: Plan of management of human talent, strategic structure, pay structure, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se ha caracterizado por impulsar proyectos con visión a maximizar o potencializar el talento humano dentro de las organizaciones. Si bien es cierto que las primeras formas de una organización mantenían una unidad jerárquica, también es cierto que el nivel de productividad era movido por remuneraciones económicas, dándole siempre prioridad al producto o servicio, y dejando de lado el personal.

A esta consideración, cabe destacar como las empresas hoy día fijan su atención a promover mejores espacios y escenarios para quienes comparten el crecimiento organizacional. Así mismo, crean planes que fortalecen el actuar diario y que permiten que cada una de las personas que trabajan allí, se sientan parte importante de la organización y de su propio crecimiento ya sea personal o profesional.

Crear un plan de gestión de talento humano, impulsa por sí mismo, una visión compartida del proyecto organizacional, involucra a todos los miembros de la empresa y por ende crea un ambiente de trabajo favorable, que hace más fácil el logro de los objetivos corporativos.

El siguiente proyecto, fija el diseño de un plan de gestión de talento humano, para el Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes, el cuál realiza como primera medida un despliegue teórico, para luego centrarse en el diseño de una estructura salarial, fundamentada en los factores más importantes que tienen en común los 16 cargos con que cuenta la entidad, la estructura estratégica es una de las prioridades a actualizar y crear los ítems no existentes y los procesos de talento humano como reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño se crearán y documentarán. Para concluir el proyecto, se creó el manual de funciones y responsabilidades de la totalidad de cargos y con esto se culmina el plan de gestión de talento humano propuesto para la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes.

1. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los recursos humanos desde la era industrial son considerados una articulación entre una serie de medios materiales, financieros y por supuesto la parte humana de cada uno de los colaboradores que conforman la organización, encaminados hacia un objetivo en común: el trabajo en equipo para el cumplimiento de metas organizacionales. Aquí radica la importancia de diseñar un Plan de Gestión de Talento Humano en el hospital del municipio de Mogotes Santander buscando alcanzar los resultados de efectividad propuestos por la alta dirección de forma conjunta y no aislada, teniendo en cuenta que las instituciones de salud al constituirse como empresas sociales del estado, olvidan en su mayoría aspectos relevantes como el elegir la persona correcta para el cargo indicado, o la falta de capacitación al empleado generando falta de criterio en las evaluaciones de desempeño en el caso que las organizaciones la realicen, ocasionando en algunos casos falencias que entorpecen el actuar organizacional, y por ende dificulta alcanzar las proyecciones propuestas en la institución.

Así, el diseño de éste plan permite a la organización valorar su capital humano, pues cada proceso, actividad o acción dependen de ellos, es por esto que se hace necesario implementar métodos que alineen las personas bajo una misma visión estratégica, todo en pro de la mejora continua de la organización.

Lo que se pretende con el plan, es hacer que el personal que labora, sea el idóneo, con las competencias y conocimiento adecuado para desempeñarse en su cargo. Más aún, se requiere que cada entidad alinee el talento que cada persona posee y lo involucre de la mejor manera y más satisfactoria en la estrategia propia del negocio. Igualmente, es importante comprometer a los colaboradores y hacerles saber cómo su trabajo y su tiempo son valiosos para la organización para el logro de los objetivos de la misma. Finalmente, se necesita incentivar a cada uno de los empleadores y darles a entender lo importante que son para la compañía, dándoles participación y resaltando que las organizaciones no ven las personas que son iguales, sino las que son diferentes.

Es por esto, que los recursos humanos deben ser administrados, a partir de la propuesta de planes que conlleven a elegir el capital humano correcto, ajustado al perfil del cargo, planes que representen la toma de decisiones y que permitan gerenciar de forma adecuada la gente. Es ahí donde radica el problema de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver del municipio de Mogotes, la institución carece de planes de inducción, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, que por lo menos deberían estar estandarizados con un perfil de aspirante idóneo en cada cargo. No menos importante para la propuesta del plan de gestión de talento humano es la falta de una completa estructura organizacional al no contar puntualmente con política institucional, valores institucionales y una visión organizacional desactualizada generando confusión y desviación en los empleados hacia los objetivos organizacionales a cumplir. La carencia de una estructura salarial fija, genera conflictos entre los colaboradores al depender del tipo de contrato para recibir su remuneración hasta llegar al punto de desarrollar las mismas funciones y variar sus salarios sin dar importancia a las secuelas que esto genera.

En resumen, el Hospital Integrado San Pedro Claver del Municipio de Mogotes Santander, no cuenta con la estructura estratégica definida al presentar problemas que se exponen de la siguiente manera: posee misión que no es acorde a su funcionalidad, una visión completamente desactualizada que la mayoría de empleados desconoce, no cuenta con un organigrama estructurado de manera particular cargo a cargo sino por departamentos lo cual no deja claro la jerarquización presentando altercados entre los colaboradores al no saber quién es su jefe directo y quién sus subordinados, no posee objetivos organizacionales, su política es inexistente al igual que los valores corporativos que toda institución debe tener presente para exponer a sus empleados creando una cultura organizacional óptima para el efectivo desempeño de las funciones particulares convirtiéndose en la fuerza colectiva que mueve la compañía y la lleva al cumplimiento de sus metas corporativas.

Al no tener estandarizados procesos como reclutamiento y selección de personal, al momento de la contratación posiblemente se escoja el personal inadecuado ya sea por falta de formación o porque cuente con un perfil profesional más alto para el cargo aspirado; esto trae efectos negativos en el funcionamiento del hospital. Cabe resaltar la importancia de la existencia del manual de funciones y responsabilidades, que cada cargo haga lo que corresponda sin invadir los objetivos de los demás cargos siendo este uno de los mayores problemas de la organización, la evaluación de desempeño no se realiza periódicamente a los empleados del hospital y lo que no se monitorea ni se mide

esta sin control en la organización generando declives, la capacitación es ocasional y a todos los empleados no los tienen en cuenta para prepararlos a que pongan sus cualidades a servicio de la entidad. Por último, no existe una estructura salarial generando la inconformidad conocida de antemano que los empleados expresan al no sentirse compensados de acuerdo al esfuerzo que demanda las actividades que realizan trayendo como consecuencia la rotación constante de empleados generando inestabilidad laboral traduciéndose en mal funcionamiento para sus pacientes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desde el diseño y documentación de un plan de Gestión de Talento Humano, se logran estandarizar los procesos del área de recursos humanos llevando a mejores competencias para los colaboradores y por ende a una mayor productividad en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El componente humano es un factor fundamental para el efectivo funcionamiento de las organizaciones convirtiéndose así en el activo más valioso que puedan poseer, el cual debe ser administrado mediante un sistema de recursos humanos que permiten explorar al máximo el conocimiento que ostenta el profesional en pro de los objetivos organizacionales. Al hablar de una institución de salud como una clínica u hospital sobresale una complejidad mayor para lograr administrar las relaciones de los diversos profesionales que conforman la organización prestadora del servicio, por este motivo, se hace necesario diseñar una propuesta para elaborar un Plan de Gestión de Talento Humano, el cual logre complementar el accionar del personal con el propósito organizacional, así, la interacción de individuo-organización generará una mayor reciprocidad.

En primer lugar, el diagnóstico es para saber el estado actual de la institución en cuanto al manejo de planes de gestión de talento humano. De antemano se sabe que no están documentados ni estandarizados y que algunos ni siquiera se realizan. También se actualizará la estructura organizacional obsoleta y se creará la faltante en la organización con el fin de conectar el hospital con las directrices de la actual gerencia.

De la misma manera, la propuesta de estandarizar los métodos de seleccionar o la fijación salarial para cada cargo, buscará mejorar el desarrollo estratégico de la E.S.E

Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes, articulando los objetivos corporativos, con la misión, visión, valores y políticas, generando como resultado una identidad organizacional clara, siendo esta el ser de la empresa, la esencia, la cual debe ser conocida y entendida por cada uno de los colaboradores, con el fin que cada uno de ellos se apropie del rol que desempeña y de lo que le aporta al cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otra parte, el presente proyecto, aborda la propuesta de formalizar una serie de planes que justifiquen la calidad y el conocimiento del capital humano, dentro del Hospital. Para esto, se hace necesario documentar para estandarizar diferentes planes como el de Reclutamiento, con los perfiles adaptados a las necesidades del cargo; un Plan de Selección, que soporte la evaluación y comparación entre aspirantes y proceso de decisión del personal; y finalmente un Plan de Evaluación de Desempeño, que supervise cada una de las actividades de los colaboradores y su potencial de desarrollo dentro de la organización.

En este mismo sentido, se propondrá una estructura salarial basada en la descripción y análisis de cargos, siendo esta la base para la evaluación de los puestos y la fijación salarial, lo cual se considera un insumo importante para una adecuada administración y control del recurso humano en el hospital.

Con todo y lo anterior, se logra percibir la importancia de formular y proponer un Plan de Gestión de Talento Humano, en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes, debido a que su creación brinda una oportuna administración del conocimiento y un adecuado desarrollo organizacional, permitiéndole al hospital gestionar sus recursos y tener un control frente a su capital humano, que en últimas son quienes trabajan en pro de los objetivos corporativos.

Para finalizar, la realización del presente proyecto se justifica en poder dar una ayuda útil a la entidad analizada debido a que generará un cambio de mentalidad empezando desde la alta gerencia hasta los empleados con acciones y estrategias como el socializar la infraestructura estratégica, hasta el tener una tabla salarial fija y que se considere justa por los mismos colaboradores. La estandarización de planes de los procesos de talento humano harán eficaz la contratación y el monitoreo del personal nuevo o con experiencia dentro de la organización y se podrá tomar medidas que se consideren necesarias basadas en lo que está establecido en los planes y no de manera informal como se realiza actualmente.

Es importante mencionar que a menudo no se le da la importancia que el talento humano adquiere dentro de una organización, pasando por alto el elemento humanista y dedicando todos los esfuerzos y miradas a la producción, en el caso de hospital al servicio al cliente o paciente pero si se tiene contento al empleado, que se sienta parte de la empresa, que haga las cosas bien y con esmero sin tener el jefe al lado para que trabaje, que sepa cuál es la misión a que se dedican y para donde van, que marchen todos al ritmo de sus objetivos organizacionales poniendo de estandarte los valores y las políticas corporativas, que tenga claro su jefe y lo vea como un apoyo y sus subordinados los trate como personas, que tenga claro sus responsabilidades dentro de la organización y por último que se sienta a gusto con la compensación salarial justa solo así la institución de salud mejorara drásticamente su estado actual.

Por otro lado, la importancia de dicho estudio radica en parte en que sirve como referencia para otras entidades, ya sean del sector salud o de diferente sector, que necesiten soluciones similares a la estudiada.

Por último, el desarrollo del presente estudio, permite un acercamiento tanto teórico como práctico, lo cual es importante pues se estrecha el aprendizaje de la academia con la realidad corporativa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar y documentar un plan de Gestión de Talento Humano en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes orientado al mejoramiento y estandarización de los procesos administrativos de la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes, con el fin de identificar la situación actual de la entidad en cuanto al manejo de los planes de gestión del talento humano.

- Actualizar la estructura estratégica que comprenda, misión, visión, y elaborar el organigrama, objetivos, valores, y políticas institucionales, para potencializar la proyección organizacional.
- Documentar los procedimientos del área de recursos humanos logrando estandarizar planes para cada actividad.
- Elaborar el manual de funciones y responsabilidades de la institución.
- Diseñar una estructura salarial que permita estandarizar el proceso de compensación de las personas pertenecientes a la institución de salud.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Los términos más sobresalientes en el desarrollo del proyecto se encuentran a continuación:

Organización: “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”¹.

Capital humano: “Es el capital de gente, talentos, competencias, y habilidades que poseen”²

Recurso humano: “Personas empleadas en una empresa u organización”³

Misión: “Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”⁴.

Visión: “La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo”⁵

Clima organizacional: Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones

¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 6. De BARNARD, Chester. As funcoes do executive. Sao Paulo, Atlas, 1971.

²CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 31.

³Degerencia.com [En línea] http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos [Citado 25 de Marzo de 2015. 3:15 pm]

⁴CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 17. De KOTLER, Philip. Marketing: edicao compacta. Sao Paulo, Atlas, 1980.

⁵Crecenegocios.com [En línea] <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/> [Citado 24 de Marzo de 2015. 3:15 pm]

interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.⁶

Cultura organizacional: “Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”⁷

Desarrollo organizacional: “Se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas”⁸

Objetivo organizacional: “Son los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión”⁹

Organigrama: “Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución en las que se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las que trabajan en las mismas.”¹⁰

Valores Corporativos: “Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía. Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una Empresa, que se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.”¹¹

Política organizacional: “Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido,

⁶ Enciclopediafinanciera.com [En línea] <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm> [Citado 25 de Marzo de 2015. 4:15 pm]

⁷ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. Editorial Pretintice-Hall, Mexico.1991.Cap. 3. Pág. 27.

⁸ Rrhh-web.com [En línea] http://www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html [Citado 25 de Marzo de 2015. 4:30 pm]

⁹ Thinkinsuccess.wordpress.com [En línea] <https://thinkinsuccess.wordpress.com/2011/12/13/que-es-objetivo-organizacional/> [Citado 26 de Marzo de 2015. 5:00 pm]

¹⁰ Thefreedictionary.com [En línea] <http://es.thefreedictionary.com/organigrama> [Citado 26 de Agosto de 2015. 3:00 pm]

¹¹ Tradition.com.co [En línea] <http://www.tradition.com.co/index.php/informacion-general/quienes-somos/valores-institucionales> [Citado 26 de Agosto de 2015. 3:30 pm]

las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias”¹²

Comunicación Interpersonal: “Se puede definir la comunicación interpersonal como el contacto verbal o no verbal que se establece entre dos o más personas donde se produce un intercambio humano de información, ideas, actitudes y emociones”¹³

Matriz DOFA: es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias donde se expone de manera compilada las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que la organización estudiada posee plasmándolo en 4 cuadrantes y dando importancia a los que se consideran lo más importante y urgente¹⁴

Creación de valor: Se define como la generación de utilidad o riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o periodo de tiempo¹⁵

Proceso: Conjunto de operaciones lógicas y fases sucesivas cuyo fin es la obtención de un resultado determinado.¹⁶

Mejora continua: Mejora la eficacia de un sistema aplicando la política y los objetivos de la calidad así como los resultados de las verificaciones de inspecciones, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.¹⁷

Motivación laboral: Se define como el impulso y el esfuerzo que llevan a actuar y que obligan a los empleados a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas empresariales propuestas por la alta dirección.¹⁸

¹²Gestiopolis.com [En línea] <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>[Citado 26 de Agosto de 2015. 6:00 pm]

¹³ Unican.es [En línea] <http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/materiales/bloque-tematico-ii/tema-6.-la-comunicacion-1/6.2.2-bloque-es-la-comunicacion-interpersonal> [Citado 26 de Marzo de 2015. 6:00 pm]

¹⁴Degerencia.com[En línea]http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa[Citado 26 de Marzo de 2015. 6:00 pm]

¹⁵Expansion.com[En línea] <http://www.expansion.com/diccionario-economico/creacion-de-valor.html> [Citado 26 de Marzo de 2015. 6:15 pm]

¹⁶Wordreference.com [En línea]<http://www.wordreference.com/definicion/proceso>[Citado 26 de Marzo de 2015. 6:30 pm]

¹⁷Normas9000.com [En línea]<http://www.normas9000.com/iso-9000-59.html> [Citado 26 de Marzo de 2015. 7:30 pm]

¹⁸Portafolio.co [En línea]<http://www.portafolio.co/la-motivacion-laboral-clave-una-empresa>[Citado 27 de Marzo de 2015. 8:30 am]

Reclutamiento de personal: “Conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”¹⁹

Selección de personal: “Busca entre los candidatos reclutados el más adecuado para el puesto disponible con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”²⁰

Puesto de trabajo: “Se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos”²¹

Descripción de puestos: Proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman y distinguen un puesto del resto. Es el contenido del puesto o en otras palabras describe qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.²²

Análisis de puestos: “Proceso en el cual se estudia y se determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”²³

Evaluación de desempeño: “Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”²⁴

Política salarial: “Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores”²⁵

Administración de recursos humanos: “La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de

¹⁹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 5. Pág. 128.

²⁰Ibid., p. 144

²¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edition. Cap. 1. Pág. 6. De CHRUDEN, Herbert. Personal Management, Cincinatti, South Eastern, 1963, p. 79.

²²CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 8. Pág. 190.

²³CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 8. Pág. 190

²⁴Ibid., p. 202

²⁵Ibid., p. 251

promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”²⁶

Estructura Salarial: “Define la remuneración para cada cargo de la institución teniendo en cuenta factores como esfuerzos mentales, físicos, jerarquía, entre otros.”²⁷

Competencias laborales: “Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un trabajador debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido”²⁸

Plan estratégico: “El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”²⁹

Estandarización: “Se denomina estandarización al proceso de unificación de características en un producto, servicio, procedimiento, etc. Este implica en muchas ocasiones la redacción de normas de índole prescriptiva que deben seguirse con la finalidad de conseguir objetivos”³⁰

Manual de funciones: “Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.”³¹

²⁶Ibid., p. 13

²⁷Nature.berkeley.edu/ [En línea] <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/07s.htm> [Citado 5 de julio de 2015. 8:00 am]

²⁸ Encolombia.com [En línea] <http://encolombia.com/educacion-cultura/educacion/temas-de-interes-educativo/que-son-las-competencias-laborales-generales-clg/> [Citado 5 de junio de 2015. 8:35 am]

²⁹Guiadelacalidad.com [En línea] <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico> [Citado 5 de junio de 2015. 9:35 am]

³⁰Definiciones.mx [En línea] <http://definicion.mx/estandarizacion/> [Citado 5 de junio de 2015. 10:35 am]

³¹Jobandtalent.com [En línea] <http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/> [Citado 5 de junio de 2015. 11:35 am]

Planeación: “Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesario para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos” ³²

Empresa Social del Estado: “Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos. El objetivo de las Empresas Sociales del Estado será la prestación de servicio de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud”³³

2.2 MARCO TEÓRICO

A principios del siglo XX aparecieron las teorías que sustentan cualquier acción que se haga en cuanto al capital humano de una organización, y es que con la teoría de la organización científica del trabajo de Taylor o la teoría de organización formal de Fayol³⁴ se consideró la racionalidad y accionar del individuo como el elemento dominante de una institución exitosa o no al mantener su personal motivado y organizado en el sentido de saber que hacer dentro de la empresa y cuál es el valor que le está aportando a la misma considerándose parte de la compañía pero manteniendo al hombre como un ente racional y pasivo para la compañía.

En consecuencia, Taylor se da cuenta que el hombre en su ámbito social siempre se mueve por un estímulo fundamentalmente económico, y con ese conocimiento introducido a una organización promueve los incentivos para que las tareas realizadas por los trabajadores tengan un sentido al desarrollarlas tanto para la empresa como para el personal. El plan de gestión de talento humano al comprender una estructura salarial definida y lo más ajustada a las tareas y actividades que cada individuo realiza en la organización, busca la motivación de empleados del hospital de Mogotes para que avancen en pro de los objetivos organizacionales teniendo la percepción de que el salario que reciben es el adecuado en comparación a lo que ejecutan diariamente.

³²Admindeempresas.blogspot.com [En línea] <http://admindeempresas.blogspot.com/> [Citado 6 de Marzo de 2015. 8:30 am]

³³Alcaldiabogota.gov.co [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356> [Citado 23 de Marzo de 2015. 8:30 am]

³⁴LUCAS MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación. Cap. 2. Pág. 48.

Posiblemente se pueda resumir en tres principios³⁵ todas las normas de taylorismo manifestadas en técnicas que se van a traducir en la apropiada selección del personal en la organización así como la valoración y diseño de cada puesto de trabajo; estos principios se basan en la separación absoluta de la programación del trabajo con su ejecución, debido a que cuando existen manuales para ejecutar las actividades dentro de una organización se facilita su ejecución y dicha separación se fundamenta en el ciclo PHVA³⁶ que hace énfasis en cuatro tareas esenciales para la mejora continua de una compañía como lo es el planificar, hacer, verificar si lo que se planea va a servir para cumplir los objetivos corporativos y por ultimo actuar o desarrollar lo planificado. Al basarnos en el primer principio de Taylor, llega por consiguiente el siguiente objetivo del proyecto

que se resumen en formalizar los planes de la administración de talento humano haciendo énfasis en los manuales de funciones a realizar de cada cargo y la especificación de las características que exige cada puesto de trabajo, estas acciones facilitarán la selección de la persona idónea para suplir las funciones que se están requiriendo desarrollar.

Otro principio de Taylor es medir el tiempo en que se realiza una actividad para así tener presente si está siendo efectivo y eficaz el personal que trabaja en la institución; es en este principio que entra la evaluación de desempeño que estandarizará en la institución de salud tratada. Es importante la medición y la rendición en lo que se está realizando al permitir ejercer un control sobre las labores y por ende mejorar continuamente.

El último principio y no menos importante es la creación de un sistema de remuneración que fomente alcanzar el rendimiento deseado, basados en que si los colaboradores sienten que su trabajo es bien pago conlleva a sentirse valorados por la empresa y por ende a realizar su trabajo con motivación y bien hecho generando alta productividad desde cargo. La contratación de los colaboradores de la institución se debe hacer de manera formal, brindándoles los beneficios y garantías necesarias que las prestaciones sociales les proporcionan para que trabajen a gusto. Aunque lo anterior debe ser una obligación de la organización, en el caso del hospital hay casos puntuales que no se da generando inconformismo entre los miembros de la planta de personal.

Para concluir la teoría de científica del trabajo de Taylor, cabe resaltar que no todo fue considerado bueno viéndose desde el punto de vista del trabajador el cual al ser

³⁵Ibid., p. 49

³⁶Gestionempresarial4.wordpress.com [En línea] <https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/> [Citado 29 de Marzo de 2015. 8:30 am]

cronometrado en sus tareas diarias le generaba excesiva preocupación al no alcanzar la productividad que la compañía estaba buscando de él, pero el autor se escuda en la búsqueda de la rapidez de una tarea bien hecha, mas no en la facilidad o satisfacción en el trabajo.

La teoría de la organización formal de Fayol, es de la misma rama de pensamiento que la de Taylor, pero este último propuso racionalizar ejecución de las tareas como se expuso anteriormente, mientras que Fayol va en busca de racionalizar la administración de las personas que forman parte de la institución con el fin de conseguir la eficacia. De igual modo propone unos principios en el que centra sus análisis de la organización y propone varios ítems como el de una jerarquía estricta en que se evidencie en el organigrama o la unidad de mando que expone la recepción de órdenes de solo un superior.³⁷

Esta teoría se concluye con dos bases un poco más complejas pero igualmente importantes como el principio de la excepción el cual expone los límites que cada puesto de trabajo posee a la hora de participar en la decisión de una propuesta o el principio de la superficie de control exponiendo que nadie es capaz de mandar de manera eficaz en un número de subordinados mayor a seis porque se perdería el sentido de jerarquía organizacional. Aplicando esto al diseño de cargos, se modificarán puestos de trabajo que no pertenecen a la alta gerencia pero que si tienen control hasta por 10 subordinados o más generando un cuello de botella en la comunicación interna efectiva que debe tener la totalidad de la organización.

En contraposición de las teorías de Taylor y Fayol, a partir de los años 30, nace el llamado movimiento de relaciones humanas al cual se le debe la mayoría de créditos a Elton Mayo y su experimento de Hawthorne³⁸, en el cual se dan cuenta que el hombre podía rendir más si se sentía motivado y parte importante para la organización desde su sitio de trabajo.

A partir de la base que dejaron los experimentos que hacían con el personal de diferentes industrias, surgen teorías como la jerarquía funcional de las necesidades de Maslow³⁹ que básicamente se centra por medio de la famosa pirámide de Maslow en la motivación

³⁷MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación. Cap. 2. Pág. 51.

³⁸Economia-virtual.com [En línea] http://economia-virtual.com/enfoque_humanist_1.html [Citado 29 de Marzo de 2015. 11:30 am]

³⁹Teoriasmotivacionales.wordpress.com [En línea] <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/> [Citado 30 de Marzo de 2015. 11:30 am]

de cualquier trabajador a realizarse en todos los sentidos de su vida y así aprovechar estas necesidades para potenciar las organizaciones como se expone a continuación:

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente:⁴⁰ Teoría Motivacional.

La idea de Maslow es básicamente enfocarse en saber en qué escalón de la pirámide esta cada miembro de la compañía y por medio de métodos como la capacitación o complacencia restringida según las políticas de la organización a la que pertenece, facilitarle avanzar de escalón hasta que llegue a la cima que se propone de una manera u otra que será la autorrealización del colaborador y es donde todo ser humano desea estar. De aquí la importancia de formalizar planes de capacitación para el hospital ya que el no hacerlo proporciona desinterés por los objetivos organizacionales y como consecuencia afecta de manera directa el funcionamiento de la institución.

Tiempo después, apareció McGregor con ideas que se han tipificado en las teorías de las relaciones humanas, estas teorías denominadas teoría X y teoría Y están formadas por una serie de principios que buscan integrar los intereses de los individuos con los de la organización en la segunda teoría mientras que en la X lo que expone es que el ser humano cada vez que pueda evitar trabajar lo hace y por eso dentro de la institución no se puede trabajar sin un castigo a la no realización del trabajo, también expone que el ser humano por naturaleza quiere que lo dirijan evitando responsabilidades y dándoselas

⁴⁰ POLITECNICO GRAN COLOMBIANO. Teoría Motivacional. [En Línea], [Citado 30 de Marzo, 2015]. Disponible en<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/ABRAHAM_MASLOW.html>

al jefe directo dentro de la compañía.⁴¹ No cabe duda que estas ideas perjudiciales para cualquier organización se debían abolir.

Para la realización de un Plan de Gestión de Talento Humano es de suma importancia centrarnos en la escuela de las relaciones humanas, con el fin de dar una visión social de los empleados, y a su vez atender las necesidades de ellos por medio del desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo. Todo ello, articulándose con la estructura estratégica de la organización, y la motivación por medio de una adecuada remuneración que se realiza en el plan plasmada en la estructura salarial justa, mantiene trabajando al colaborador en pro de cumplir sus metas y a su vez las de su compañía de la cual se siente el mayor activo al tener participación en la toma de decisiones y direccionamiento estratégico de la institución.

Para el diagnóstico se utilizará la herramienta de la matriz DOFA, la cual muchos autores en sus importantes investigaciones la consideran como la fuente principal de información de la empresa, su hoja de vida y su direccionamiento como se explica sustancialmente a continuación:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

⁴¹LUCAS MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación. Cap. 2. Pág. 56.

Figura 2. Análisis FODA



Fuente: ⁴² La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales

Para concluir, según Werther las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios en especial de los empleados⁴³, lo anterior no es nada fácil de conseguir pero con la ayuda de los principios que plasma Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos; El capital humano de las organizaciones se puede acercar el hospital a una organización exitosa empezando con la estandarización de los procesos internos que se plasmarán en el diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano.

⁴²Eumed.net[En línea] <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>[Citado 29 de agosto de 2015. 11:30 am]

⁴³WERTHER, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. Cap. 2. Pág. 43

Para el desarrollo de los planes de gestión de talento humano a diseñar en el presente proyecto, específicamente en el reclutamiento de personal se debe tener en cuenta el diagnóstico y la identificación de las fuentes proveedoras de recurso humano que le interesan al mercado, estas fuentes se consideran los blancos específicos sobre las que debe incidir las técnicas de reclutamiento para localizar el candidato deseado. Pero allí apenas empieza el reclutamiento ya que la dificultad verdadera es atraer dicho candidato que en ocasiones están en la misma compañía es complicado darse cuenta del reclutamiento interno⁴⁴, si es externo, la finalidad es que le llame la atención la oferta laboral que la institución está ofertando, aquí radica la importancia del diseño de puesto documentado minuciosamente soportado en un manual de funciones y responsabilidades donde se especifique las actividades realizadas en cada cargo dentro de la organización, su autoridad reflejada en un adecuado organigrama, sus límites, que tengan claro las metas organizacionales y trabajen en pro de ellas conociendo la infraestructura estratégica como visión, visión objetivos, políticas institucionales.

El proceso de selección de personal se realiza entre los candidatos reclutados anteriormente, este proceso se caracteriza por una serie de pasos donde en forma de eliminación va quedando el candidato más adecuado para el puesto de trabajo, tradicionalmente se realiza entrevista con el encargado del área de talento humano, posteriormente pruebas de conocimiento y habilidades, el siguiente paso es la prueba psicológica, seguidamente se realiza un test de personalidad y por último aplicar técnicas de simulación que se caracterizan por proponer casos que se han presentado en el cargo que aspira y como los resolvería.

Reclutamiento y selección del personal forman parte de un mismo proceso denominado provisión de recursos humanos.⁴⁵

La evaluación de desempeño es una de las bases para la mejora continua de una organización, monitorear cada puesto de trabajo temporalmente genera mayor productividad como lo afirma Chiavenato y la motivación por medio del salario acorde a sus funciones y responsabilidades desemboca en que el colaborador se vea parte esencial en la organización y por este motivo, una adecuada estructura salarial trae beneficios y aumenta la productividad de los empleados llevándolo a explorar sus habilidades y colocarlas al servicio de la institución sin ser forzadas.

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 5. Pág. 132

⁴⁵ Ibid., p. 162

Un excelente clima organizacional genera una comunicación formal e informal efectiva dentro del funcionamiento de la organización traduciéndose en la convergencia de un hombre complejo y llevando las instituciones que se enfocan en las teorías de las relaciones humanas a combinar el recurso humano con la visión.

2.3 MARCO HISTÓRICO

La evolución de las organizaciones hace que los diferentes departamentos que la componen obligatoriamente cambien de una manera periódica; estas transformaciones que se originan producto de tecnologías de avanzada tienden a modificar la forma de tratar y capacitar el personal.

El comportamiento del personal de una compañía cambia la manera de administrar los recursos internos al manejar características cambiantes diferentes las cuales por ley y producto del clima y la cultura organizacional afecta la vida diaria de las personas de la institución en la cual se desempeña en su trabajo. Por consiguiente, se afirma que “la empresa, en parte, hace que los hombres sean como son”⁴⁶ al permanecer casi la tercera parte de su existencia inmersos en su célula profesional quedando inevitablemente por el estilo que le es impuesto en su lugar de trabajo

En el último siglo la evolución de las organizaciones y la manera de administrar sus recursos y optimizarlos haciendo énfasis en el recurso humano transcurrió en tres etapas⁴⁷ presentadas a continuación:

A inicios del siglo XX y con el inicio de la evolución industrial, se puede encontrar que el talento humano no se consideraba precisamente talento, más bien se tomaba el personal como una maquina pasiva la cual se explotaba al máximo de su capacidad llegando a llevar al ser humano a condiciones extremas de esclavitud empresarial. En ésta etapa se ubica Weber y su burocracia⁴⁸ en la que exponía una jerarquía administrativa estricta y no se contrataba sin la calificación profesional demostrada, la retribución de dinero era fija y permanente sin alguna motivación para que el empleado realizara bien sus actividades laborales y para complementar este era vigilado siempre.

⁴⁶GROS, André. El Hombre y la Empresa. El Hombre y la Empresa en un mundo en evolución. Tercera Edición. Cap. 1. Pág. 33.

⁴⁷CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 7.

⁴⁸LUCAS MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación Cap. 2. Pág. 49.

La alta dirección poseía la única y la última palabra excluyendo a los subordinados que se limitaban a realizar la mano de obra siendo considerados recursos de producción como cualquier máquina o equipo. En resumen, la administración de personas se denominó relaciones industriales sin tener presente el aspecto humano.

En los años 50 empieza a evolucionar el concepto de ver al humano como una máquina productora de movimientos repetitivos y obsoletos, aunque en esta época todavía no se le da el valor que tiene los colaboradores de una organización, la legislación laboral vigente en ese entonces era la guía para que los dueños del personal trataran a sus subordinados. El gran avance en este año se consideró que no solo se trataba de aminorar los conflictos internos que surgían en las compañías, sino que intentaban por medio de leyes administrar el personal aunque no dejaba de ser una manera obsoleta por que intervenían mas no imponían políticas éticas de administrar el personal.

En la época de los 60, la administración de recursos humanos sufre una de las mayores transformaciones debido a que los desafíos organizacionales crecían de una manera tangencial y las compañías solo contaban con su capital humano para enfrentarlos. Es entonces cuando se empieza a dar participación a la máquina humana sumergida en la fábrica y se empieza a llevar a las oficinas donde se tomaban las decisiones que guiarían la industria.

En la década de los 70, apareció el concepto de recurso humano donde básicamente se administraba al personal de una manera estandarizada y formalizada dándole la importancia que se merecían pero no se perdía la forma piramidal de administrar.

La siguiente etapa se denominó la era de la industrialización neoclásica⁴⁹ que va hasta los años noventa y se caracterizó por cambios rápidos y poco predecibles en los cuales uno de esos cambios en las compañías fue abolir el modelo burocrático y piramidal en los organigramas probando innovación y adaptación generando flexibilidad corporativa y pasando a un esquema horizontal de departamentalización dando como resultado mayor importancia a cada uno de los miembros de una institución.

Apareció el concepto de administración de recursos humanos sustituyendo las relaciones humanas y como consecuencia se trataba a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción.

⁴⁹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 8.

Finalmente llega la era de la información y se caracteriza por los cambios empresariales son rápidos, impredecibles e inesperados dando como consecuencia que el capital intelectual se convirtiese en el recurso más importante que posee una organización siendo el área de recursos humanos la manera como la organización controla este capital y pasando de administrar el recurso humano a administrar con el recurso humano.

2.4 MARCO LEGAL

A continuación se presenta la normatividad en materia de la administración de recursos humanos de las organizaciones en Colombia, estas normas se recopilan en artículos tanto de la constitución política de Colombia como de Código sustantivo del trabajo el cual deja claro la relación que debe haber entre empleador y empleado; también existen leyes, decretos y resoluciones que de manera general y por determinado aspecto tienen que ver en la realización de un plan de gestión ambiental de cualquier institución organizada.

Resolución N° 1043 de 3 de Abril de 2006 Los estándares del Sistema Único de Habilitación están definidos en el Anexo Técnico No.1 de la en el Manual Único de Estándares y de Verificación, el cual establece requisitos específicos para el recurso humano. Dentro de los requisitos se encuentran parámetros respecto a: certificaciones y títulos del personal de salud, procesos de selección, requisitos sobre formación y entrenamiento, perfiles del recurso humano definidos para cada servicio, entre otros, convirtiéndose en una necesidad básica dentro de la gestión en una institución de salud.⁵⁰

Ley 1164 de 2007 Creada con el fin de regular el Talento Humano en el sector salud. Establece los procesos de formación y desempeño del talento humano como ejes para cumplir con los principios de equidad, calidad, ética, integralidad, concertación y efectividad, necesarios para garantizar la atención segura a la población colombiana. Con el establecimiento de esta ley, se confirma la importancia de gestionar de manera efectiva el talento humano en una entidad de salud.⁵¹

⁵⁰República de Colombia. Anexo Técnico No.1 de la Resolución N° 1043 de 3 de Abril de 2006

⁵¹Presidencia de la República. Ley 1164 de 2007 (Octubre 3 de 2007). *“Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud”*

Artículo 90. Protección al trabajo. “El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.”⁵²

Artículo 56. Obligaciones de las partes en general. “De modo general, incumben al (empleador) obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador”⁵³

Artículo 54 de la Constitución Política de Colombia: muestra la obligación que tienen los empleadores para la capacitación de los miembros de la organización que se consideren necesarios en el accionar empresarial así: “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”⁵⁴

Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia: el artículo expone como se debe manejar la función administrativa de una empresa social del estado la cual cuenta con autonomía administrativa y debe es obligación garantizar a sus empleados principios de igualdad, moralidad, eficacia, celeridad e imparcialidad mediante la descentralización y la delegación de funciones claras lo cual se logra con un adecuado proceso de descripción y análisis de cargos.⁵⁵

Decreto No. 2539 de 2005: este decreto define las bases que el empleador debe tener en cuenta a la hora de contratar de la siguiente manera: “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”.⁵⁶

⁵²Secretariassenado.gov.co [En línea] http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html [Citado 20 de Marzo de 2015. 8:30 am]

⁵³Ibid., p. 35

⁵⁴Secretariassenado.gov.co [En línea] http://www.senado.gov.co/images/stories/Informacion_General/constitucion_politica.pdf [Citado 20 de Marzo de 2015. 10:30 am]

⁵⁵Ibid., p. 53

⁵⁶Alcaldiabogota.gov.co [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318> [Citado 20 de Marzo de 2015. 11:30 am]

Norma ISO 9004:2000 “Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño”: Numeral 6.2.1 y 6.2.2.1.

En esta norma se establece que la mejora de desempeño se logran con políticas claras de capacitaciones periódicas pero también hace énfasis en que la institución debe contar con los recursos idóneos para el cumplimiento de sus objetivos de la siguiente manera: “La organización debería identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Las políticas y los métodos de la organización para la gestión de los recursos deberían ser coherentes con su estrategia”⁵⁷

La Ley 100 de 1993, que trata el tema de la Seguridad Social Integral, sirve de marco legal para apoyar una de las áreas de intervención a las que hace alusión el Decreto 1567/98, cual es el área de Protección y Servicios Sociales.⁵⁸

Decreto Ley 1567 de 1998, por el cual se crean el Sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado.⁵⁹

Decreto Nacional 682 de 2001, Por medio del cual se establecen los lineamientos teóricos y filosóficos para la elaboración y ejecución del Plan Anual de Capacitación en los organismos estatales.⁶⁰

2.5 ESTADO DEL ARTE

2.5.1 Diseñar un modelo de gestión del talento humano como estrategia organizacional en el hospital José Manuel de los ríos.

Este proyecto tiene realizado en un hospital de Venezuela tiene la particularidad de ser un proyecto para optar a una Maestría en Gerencia Administrativa pero basado en la gestión de talento humano como sus objetivos lo evidencian.

Los objetivos a cumplir en este proyecto se asemejan a lo que se realizará en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver ya que con el plan de gestión de talento humano se

⁵⁷ Congresoson.gob.mx [En línea] http://congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9004-2000_Mejora_Continua.pdf [Citado 20 de Marzo de 2015. 12:30 pm]

⁵⁸ Secretariassenado.gov.co [En línea] http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html [Citado 20 de Marzo de 2015. 1:30 pm]

⁵⁹ Uspec.gov.co [En línea] <http://www.uspec.gov.co/normatividad/decretos/item/184-decreto-n%C3%BAmero-1567-de-1998-agosto-5.html> [Citado 20 de Marzo de 2015. 2:30 pm]

⁶⁰ Alcaldiabogota.gov.co [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57095> [Citado 20 de Marzo de 2015. 4:30 pm]

intentara generar un clima y cultura organizacional acorde a los que este tipo de instituciones necesitan para su funcionamiento adecuado, entendiendo que administrar el talento humano no se queda solo en una arista de capacitar y desarrollar talentos, sino que va mucho más allá al respetar la esencia del ser humano y maneja criterios éticos y de compromiso que hagan viables su aporte a la organización.

La metodología que se utilizó en este proyecto de investigación fue la aplicación de estrategias como la elaboración de matrices integradoras con categorías o unidades de análisis a través de la cuales se visualiza la información de las descripciones de la observación de relaciones implícitas entre el puesto de trabajo y el talento que poseen los trabajadores del hospital. Seguidamente, se aplicaron técnicas de recolección de datos como la observación participativa, los diarios de campo y las entrevistas semiestructuradas. Luego se procede a la organización de la información a su sistematización respectiva y al análisis de la misma.⁶¹

2.5.2 Aspectos básicos en la gestión del talento humano

Este proyecto es muy interesante ya que se desarrolla bajo el método de investigación y generación de nuevo conocimiento o teorías, en resumen, el autor concluye en aspectos de amplia significación que hoy día enfrenta la sociedad en este caso de Venezuela donde se desarrolla citada investigación para su mejoramiento continuo, tomando en cuenta que todas las organizaciones pertenecientes a cualquier sector empresarial independientemente sean públicas o privadas requiere de un adecuada administración del talento humano bajo esquemas de modelos que puedan dar resultados exitosos para satisfacer objetivos múltiples aún en ocasiones conflictivas.

A tal fin los enfoques de la administración del talento humano fija posición respecto a los hombres y mujeres que constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos , generando responsabilidad se asienta en los planos directivos, gerenciales y operativos al ser estos los encargados de mantener programas

⁶¹PEREIRA DUEÑAS, Marcela. Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano como estrategia Organizacional en el Hospital José Manuel de los Ríos. Tesis De Grado para optar el título de Magister en Gerencia Administrativa. Caracas, Venezuela. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. 2010.

de admisión y capacitación, al igual que un monitoreo constante de los colaboradores y que ellos tengan claro que son parte importante de la compañía para que se logren dirigir al cumplimiento de su infraestructura estratégica apoyados como un equipo integrado que dirige su desempeño hacia el éxito deseado.⁶² La metodología la basa en teorías de observación e investigación de las cuales llega a las conclusiones de que el factor humano en una organización es tan importante como el mismo negocio que manejan.

2.5.3 Diseño e implementación de un sistema integral de gestión de talento humano en la empresa servicios agroforestales Frankfor

Este proyecto se basa en desarrollar un sistema integral de gestión de talento humano para una empresa bumanguesa encargada de ejecutar programas y proyectos que busquen la conservación del medio ambiente a través de la producción limpia y el uso racional de los recursos naturales mediante proyectos como la siembra de árboles entre otras acciones con el fin de mitigar el impacto que causa grandes proyectos como el sistema integrado de transporte de Bucaramanga (Metrolínea)⁶³

Es un proyecto en el que los objetivos a cumplir son muy parecidos a los que se quieren desarrollar en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes, foco del actual proyecto ya que aunque son empresas totalmente diferentes en sus actividades y accionar en el mercado, tienen el común denominador de no mantener políticas humanas necesarias para que el funcionamiento operacional no se vea afectado por estos aspectos. La realización del proyecto la basan en diagnóstico y diseño de la estructura estratégica nula en la empresa al igual que en mencionado hospital, seguidamente planes como admisión, evaluaciones de desempeños y diseño de estructuras salariales terminando con conclusiones y recomendaciones para la empresa, siendo una metodología calcada en cualquier plan de gestión de talento humano.

La metodología que se utilizó en el citado proyecto para el cumplimiento de los objetivos propuestos, como primera medida se realizó un análisis DOFA basado en la observación directa e indagación con la alta gerencia tomado como diagnóstico de la situación actual

⁶²CARRASQUEL HERNANDEZ, Johan. Aspectos Básicos en la Gestión del Talento Humano. Tesis De Grado para optar el título de Magister en Gerencia Administrativa. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias, 2005.

⁶³FORERO CUADROS, Jazmín Cecilia. Diseño e Implementación de un Sistema Integral de gestión de Talento Humano en la empresa Servicios Agroforestales Frankfort. Tesis De Grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias e Ingenierías ,2008.

de la empresa. Seguidamente, se procede a elaborar toda la parte estratégica de la compañía ya que no contaba con misión, visión, organigrama, valores, objetivos institucionales entre otros elementos que componen la esencia de la organización. Para concluir se procede a la elaboración de los planes de gestión de talento humano empezando desde el reclutar hasta el monitoreo de personas partiendo de que la compañía no contaba con ninguno de estos planes y políticas de recursos humanos.

2.5.4 Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa “nacional de confecciones de la ciudad de Pereira”

En el mencionado proyecto, las expectativas a cumplir es definir las técnicas de administración de talento humano más apropiadas para la empresa Nacional de Confecciones debido al alto aspirante que ve en la institución una oportunidad de laborar. Primero realizaran un diagnóstico para determinar la efectividad de la manera en que se están contratando los colaboradores y si la capacitación es buena considerada esta un factor clave en cualquier empresa de confecciones para ser una compañía con alta productividad y competitividad como lo expresan ellos mismos.

Uno de los objetivos a cumplir con el plan de gestión de talento humano es mejorar el clima laboral de tan importante empresa en la ciudad de Pereira, además de optimizar el factor humano de la empresa y por ultimo mantener los colaboradores motivados constantemente.⁶⁴

Para la realización de este proyecto se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo-analítica, donde se identificaron y analizaron todos los aspectos importantes en la compañía sobre el manejo de los recursos humanos. La recolección de información para el respectivo análisis se desarrolló de la mano de fuentes primarias con la aplicación de encuesta y entrevista al subgerente de Nacional de confecciones y la observación directa a cada puesto de trabajo para la realización de planes de los procesos administrativos del personal.

2.5.5Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: Call Center.

⁶⁴LOPEZ BURGOS, Catalina. Propuesta de gestión de Desarrollo Humano en la Empresa “Nacional de Confecciones” de la ciudad de Pereira. Tesis De Grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Pereira, Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, 2008.

Esta compañía especializada en prestar servicio de televisión satelital en diferentes países de Latinoamérica ubicada en la ciudad de Cali Colombia, presenta inconvenientes que el desarrollador del proyecto minimiza como la descripción de cargos, su proceso de selección es de forma empírica y la rotación del personal no es la adecuada para que haya igualdad entre sus trabajadores lo cual genera muchas quejas de los mismos colaboradores que no estaban a gusto dentro de su organización.

Los problemas anteriormente mencionados se derivan de la gestión y estructura del área de gestión humana de la empresa, que hasta el momento se centra en las siguientes actividades: procesos de apoyo a la gestión humana, programas de capacitación y plataformas de trabajo (fortalezas). Como oportunidad se identificó que la empresa es líder en la prestación de servicios de call center y por sus programas de responsabilidad social empresarial. Sin embargo, no todos los perfiles, descripciones y planeación de los cargos y procesos -que soportan dicha área- están documentados y esto se convierte en la finalidad del proyecto citado.⁶⁵

De tal modo con el fin de garantizar que se estructure un modelo de gestión del Talento Humano, los aspectos involucrados en la investigación, se inician con la recolección y el análisis pertinente de la información obtenida en los diferentes puestos de trabajo, una vez obtenida la información, se diseña un instructivo que sirva como guía y facilite documentar dicha información, a su vez es necesario que esta información sea validada con las personas involucradas y con su jefe inmediato para avalar que se está definiendo adecuadamente las responsabilidades y actividades que se deben desempeñar en los puestos de trabajo.

Teniendo ya definidas las aptitudes, habilidades técnicas, las responsabilidades y actividades que se requieren en los diferentes puestos de trabajo, se diseña una herramienta que integra la información obtenida, para que sirva de apoyo en las diferentes áreas de Gestión Humana.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo ya que se describirá una característica o procedimiento presente en hechos, sin existir una relación que los identifiquen.

⁶⁵ LIBREROS BAEZA, Katherine. Diseño de un Sistema de Gestión de Talento humano para una empresa de servicios: Call Center. Tesis De Grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Cali, Colombia. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ingeniería Industrial, 2013.

La investigación es de corte descriptivo cualitativo, parte del estudio de una realidad existente, de una característica o procedimiento en conjuntos homogéneos, en este caso, los comportamientos que los trabajadores deben presentar para que su desempeño sea exitoso dentro de dicha organización.

2.5.6 Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G. E.U.

Es una empresa cuya misión es Promover la comida típica a través de calidad y servicio al cliente para conservar las tradiciones colombianas de antaño y así contribuir al desarrollo económico y Social del país ubicada en Bogotá la cual hace los planes desde el reclutamiento hasta el monitoreo del personal, además realiza manual de funciones para cada cargo y con todas las acciones que propone Chiavenato justifica la creación del departamento de recursos humanos⁶⁶

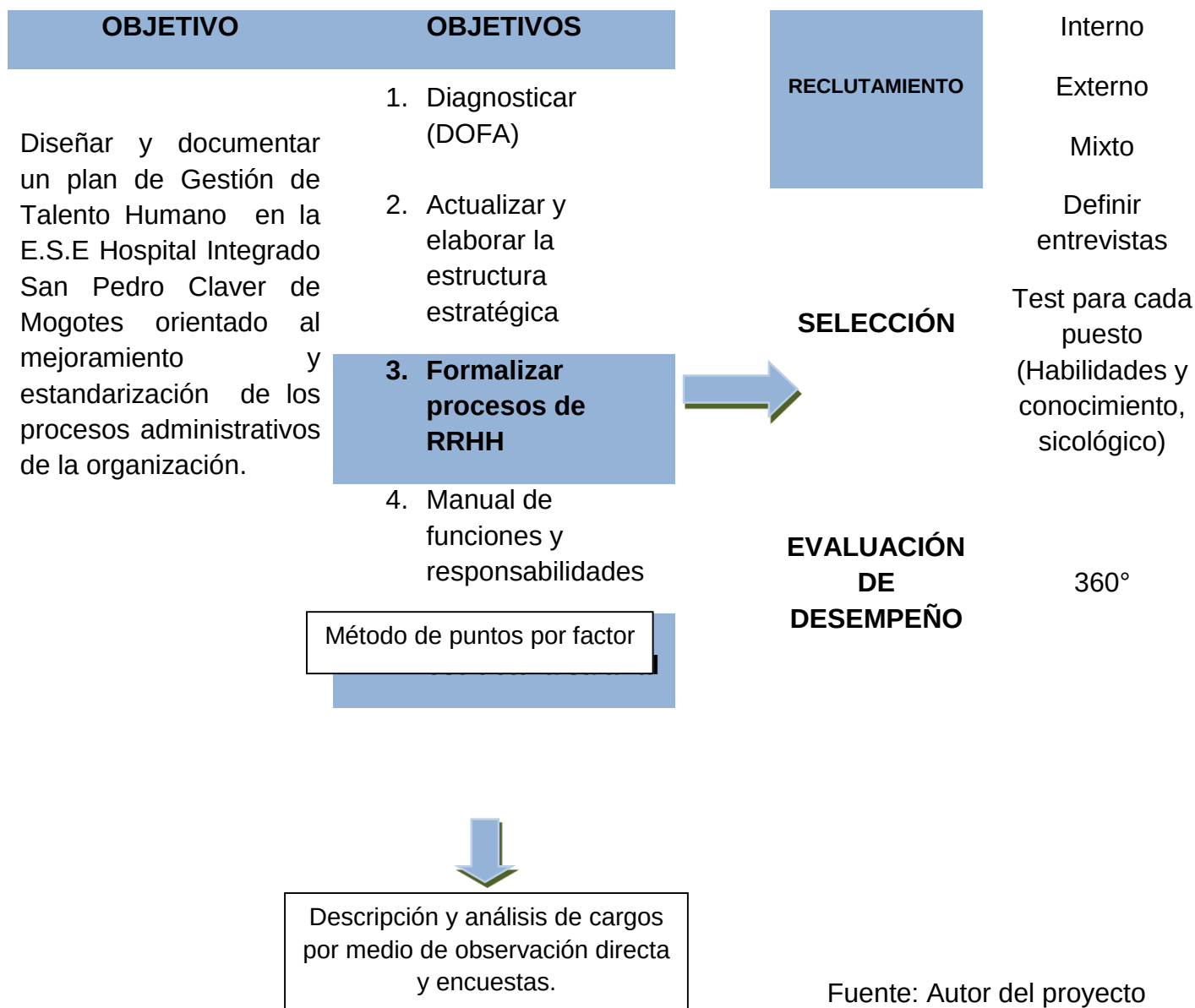
El tipo de investigación es descriptiva, se reseñan características o rasgos del objeto de estudio, que en este caso, es la empresa MRG EU. Dentro de este proceso lo que se hace es enumerar los aspectos más relevantes, para poder así determinar cuáles son los procesos en los que está fallando y realizar el diagnostico organizacional y a partir de este trabajar en las falencias que tiene al no haber en su estructura organizacional un área de talento humano. Para el desarrollo de esta propuesta se efectuara un cuestionario en el que se realizarán preguntas relacionadas con Gestión Humana y se utiliza la observación directa, lo que nos permitirá llevar a cabo la realización de esta investigación.

3. METODOLOGÍA

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO EN LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES.

Figura 3. Metodología

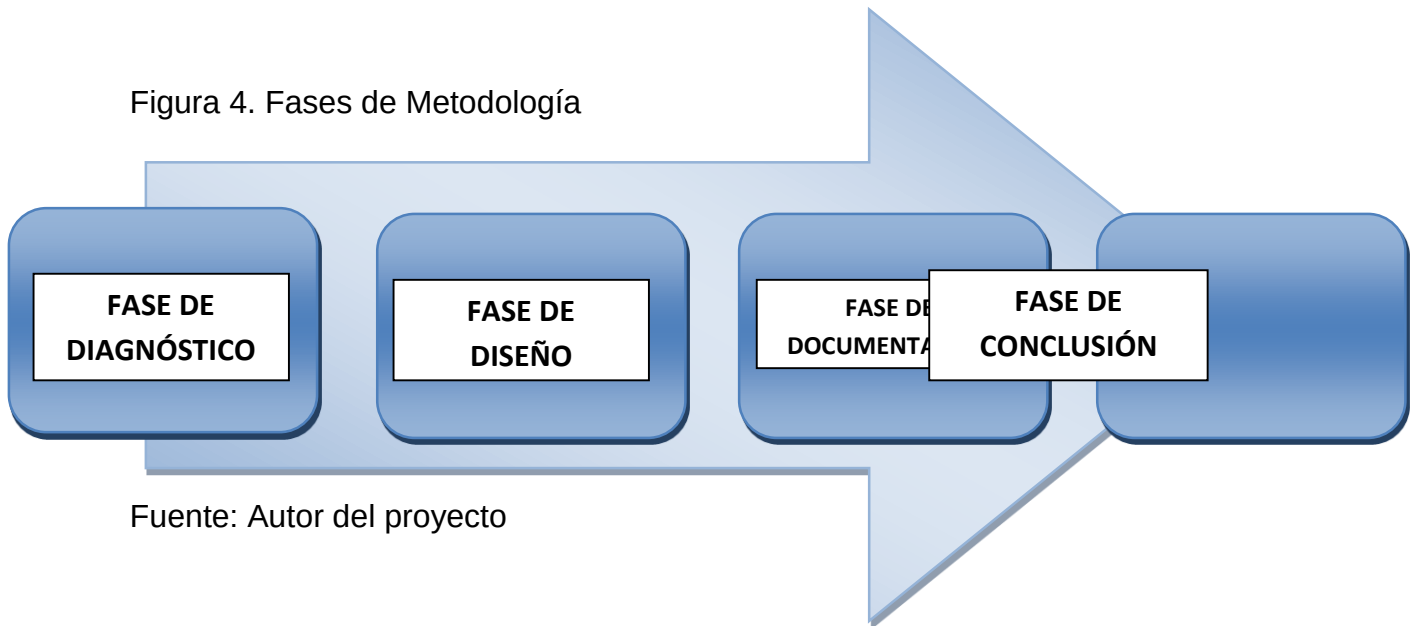
⁶⁶DÍAZ RODRIGUEZ, María Carolina. Propuesta para la creación del departamento humano para la empresa M.R.G. E.U. Tesis De Grado para optar el título de Profesionales en administración de Empresas. Bogotá, Colombia. Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas, 2006.



Para la realización de este proyecto se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo-analítica, donde se identificarán y analizarán todos los aspectos importantes en el hospital sobre el manejo de los recursos humanos. La recolección de información para el respectivo análisis se desarrollará de la mano de fuentes primarias con la aplicación de encuesta semiestructuradas y entrevista a la gerente de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes y la observación directa a cada puesto de trabajo para la realización de planes de los procesos administrativos del personal.

El método para el cumplimiento de los objetivos se puede definir en varias fases:

Figura 4. Fases de Metodología



Fuente: Autor del proyecto

Para la fase de diagnóstico se recurrirá a una matriz DOFA donde muestre las debilidades más marcadas de la entidad, así como oportunidades no aprovechadas, también las fortalezas en las que no tiene competidor y las amenazadas actuales y a futuro que presenten. Se rediseñará la misión, se propondrá una visión y se realizara los objetivos, políticas y valores corporativos acordes con la entidad; también se diseñará el nuevo y acorde organigrama. Con la información clara se recurrirá al diseño de planes de talento humano, se realizará el de reclutamiento, selección de personal y la evaluación de desempeño 360 grados como lo muestra la figura anterior. Seguidamente se diseñara el manual de funciones con encuestas y entrevistas realizadas a un empleado de cada cargo preguntando las funciones que posee y si tiene claro jefe directo y subordinados y por último se diseñará una estructura salarial por el método más acorde para este tipo de organizaciones que es el de puntos por factor . En la tercera etapa se documentará todo lo diseñado en la fase anterior para entregar al hospital y el cumplimiento del proyecto. Finalmente se concluirá.

3.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.1.1 Encuesta (Ver Anexo A)

4. RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER

La zona que hoy forma el municipio de Mogotes, fue habitada por los indios Guanes, primeros moradores de la región, quienes reconocían al Cacique Guanentá o señor de

Guane, como jefe máximo. Para los Guanes, Mogotes quería decir MON – GUA – TEMON: es decir: “BAÑO AGUA”: SIERRA, MONTE O COLINA: BOQUERÓN. Así, toda la palabra significaba “Baño en el boquerón de la sierra”, o “Baño en el riachuelo que nace en el boquerón de la sierra”. Todo parece indicar, que la población indígena que existía en el sitio que fue llamado Mogotes, no era numerosa, pues para el año de 1602 ya había sido reducida al pueblo de indios que se congregó en Onzaga.

Mogotes, tierra con asentamiento indígena antes de 1602, adoptó su nombre luego de reducirse este pequeño poblado para ser tomado posteriormente por el feligresado blanco y mestizo que se pobló en el valle de Mogotes autorizado en 1623 por el Arzobispo Hernando Arias de Ugarte. A finales del siglo XVII fueron registradas cerca de ciento cincuenta familias campesinas dedicadas a las labores agrícolas, con extracción de mieles de caña y levemente ganaderas, quienes a su vez construyeron en el valle la capilla con palos y paja, con altar, campanas y algunos ornamentos sagrados.

Al organizarse la República, Mogotes se convirtió en un distrito parroquial de San Gil, con la creación de Estado de Santander, paso a integrar el departamento de Guantán, luego, al constituirse el régimen Municipal del departamento de Santander en 1887, Mogotes se convirtió de inmediato en Municipio.

El 28 de Agosto de 1887, el Padre José Tomás Garzón, quien era párroco de Mogotes, quien dio la trascendencia de la organización del hospital de caridad, noviembre de 1854, en plena guerra civil.

La primera casa del hospital, era de la iglesia y además inadecuada para dicho fin. Correspondió al Doctor Garzón, poner la piedra fundamental del hospital, cuando el 11 de febrero de 1893, compro la casa apropiada y le hicieron después las mejoras necesarias. No solamente dirigió la fundación del hospital, sino fue el primero en contribuir pecuniariamente para esta obra. El presbítero José Manuel Sarmiento en 1905, reconstruyó y amplió el tramo oriental del hospital y lo reorganizó dándole su reglamento propio, como acuerdo N°.010 de 1992, por el cual se crea el Hospital local como establecimiento público.

Actualmente el hospital es nivel I, cuenta con 16 cargos y 25 empleados pero no cuenta con infraestructura estratégica definida ni con planes como el desarrollado en el presente proyecto de gestión de talento humano.⁶⁷

⁶⁷ Documentación Hospital Integrado San Pedro Claver.

4.2 INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA

4.2.1 Misión

La misión de la E.S. Hospital Integrado San Pedro Claver del municipio de Mogotes Santander estaba incompleta y faltante de elementos primordiales que debe poseer una misión. Lo que se busca en este ítem de la estructura estratégica es contar de forma concreta pero clara cuál es el objetivo de la entidad, en otras palabras a que se dedica la institución. A continuación se muestra la misión que posee el hospital y enseguida la que se va a proponer a la alta gerencia basada en los elementos principales que debe poseer:

La institución prestadora servicios de salud ESE Hospital San Pedro Claver tiene como objetivo primordial velar por la atención integral y la salud de toda la comunidad de Mogotes dando cumplimiento a las leyes de seguridad social.⁶⁸

Misión propuesta:

Somos una Institución de carácter público que presta servicios de salud de primer nivel de complejidad, con altos estándares de calidad, soportado en un excelente equipo humano para preservar la salud y el bienestar de los usuarios y sus familias, a partir de una atención idónea y responsable.

4.2.2 Visión

La visión de la entidad de salud estaba completamente desactualizada ya que proponía un objetivo como ser un hospital de mayor nivel para el año 2013, en conclusión con la gerencia se establece un plazo de 10 años para cumplir el objetivo primordial y llegar donde apunta el hospital. ***De esta manera se propone la siguiente visión:***

Establecernos para el año 2025, como un hospital de Segundo nivel, con acertados avances en medicina, tecnología e investigación, proporcionando una atención médica segura y de calidad para nuestros pacientes con profesionales altamente calificados.

4.2.3 Objeto Social

⁶⁸Documentación Hospital Integrado San Pedro Claver. 2015

No se contaba con objeto social en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver, pero en trabajo conjunto con la gerencia se propone:

La E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claverdel Municipio de Mogotes Santander, es una Institución prestadora de Servicios de Salud Pública de Primer Nivel brindando servicios de Atención Social en Salud a diferentes regímenes como:

- Régimen Contributivo
- Régimen Subsidiado
- Población no vinculada
- Población desplaza
- Accidentes de tránsito
- Accidentes catastróficos.

Mediante la organización tecnológica, de infraestructura y recurso humano que permite desarrollar acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, medios diagnósticos y tratamiento médicos.

4.2.4 Objetivos corporativos.

Se tenían algunos objetivos, pero no estaban formalizados, de esta manera se documentan y pasan a ser parte de la infraestructura del hospital:

- Producir y prestar servicios de salud de primer nivel o baja complejidad, sin perjuicio acreditar y habilitar en el futuro servicios de salud de segundo nivel o mediana complejidad, de conformidad con las directrices del Ministerio de la Protección Social y la Secretaría de Salud Departamental, en cumplimiento de la normatividad existente al respecto, teniendo en cuenta la integración de las redes de prestadores de servicios de salud públicos en la región.
- Garantizar, mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y sostenible financiera de la E.S.E. Hospital.

- Ofrecer a personas naturales o jurídicas que los demanden, servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado.

4.2.5 Principios y Valores.

Se propone como estandarte de la prestación de salud los siguientes principios y valores primordiales para una excelente atención:

Responsabilidad social: Es primordial inculcar en los colaboradores la responsabilidad social empresarial, impulsados por la alta gerencia y basando todas las actividades a una causa benéfica.

Colaboración: Facilitar las labores Médicas, a partir del apoyo por parte del talento humano, aportando al bienestar de los pacientes.

Calidad humana: Interés por brindar el mejor servicio. Atender a las necesidades de nuestros pacientes y sus familias, siendo un apoyo durante el proceso de atención médica

Comprensión: Entender las situaciones de cada uno de los usuarios, manteniendo una actitud tolerante, para brindar una asistencia pertinente a cada caso.

4.2.6 Políticas institucionales.

Se aplicará 3 políticas principales que la alta gerencia considero de vital importancia para el mejoramiento continuo de la institución. A continuación se evidencian:

POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Adoptar como política al ser un sistema integrado de gestión “Los colaboradores de la ESE Hospital Integrado San Pedro Claver del municipio de Mogotes se comprometen a implementar y mejorar continuamente el sistema integrado de gestión, cumpliendo con los requisitos normativos a través de procesos y procedimientos armónicos que permitan el crecimiento institucional, la sostenibilidad económica y social y la satisfacción de sus usuarios.

POLÍTICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN SALUD

La gerencia de la ESE Hospital Integrado San Pedro Claver del municipio de Mogotes se compromete a la prestación servicios de salud de baja complejidad, a través de la gestión de un modelo integral de atención, que comprende actividades de promoción de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, atención familiar y atención comunitaria que satisface las necesidades de todos los individuos y familias del municipio de Mogotes.

POLÍTICA DE HUMANIZACIÓN

La Gerencia y los colaboradores de la ESE Hospital Integrado San Pedro Claver del municipio de Mogotes se comprometen a brindar un trato humanizado a los usuarios, garantizando y respetando la privacidad en la atención, de igual forma a la comunidad y los compañeros de trabajo, reconociendo sus diferencias y considerándolos como sujetos de derechos; por ello, excluimos cualquier forma de maltrato, discriminación, agresión e indiferencia.

4.2.7 Organigrama.

Se actualizo el organigrama del hospital por motivos como la falta de puestos actuales que laboran en la institución y la existencia de cargos que se abolieron en la entidad.

Se acordó con la alta dirección direccionar el organigrama de manera que aparezcan 2 grandes áreas, el área administrativa y el área asistencial. Así mismo aparecen cargos que entran dentro del funcionamiento administrativo del hospital pero son entes aparte como el asesor jurídico y el asesor de control interno.

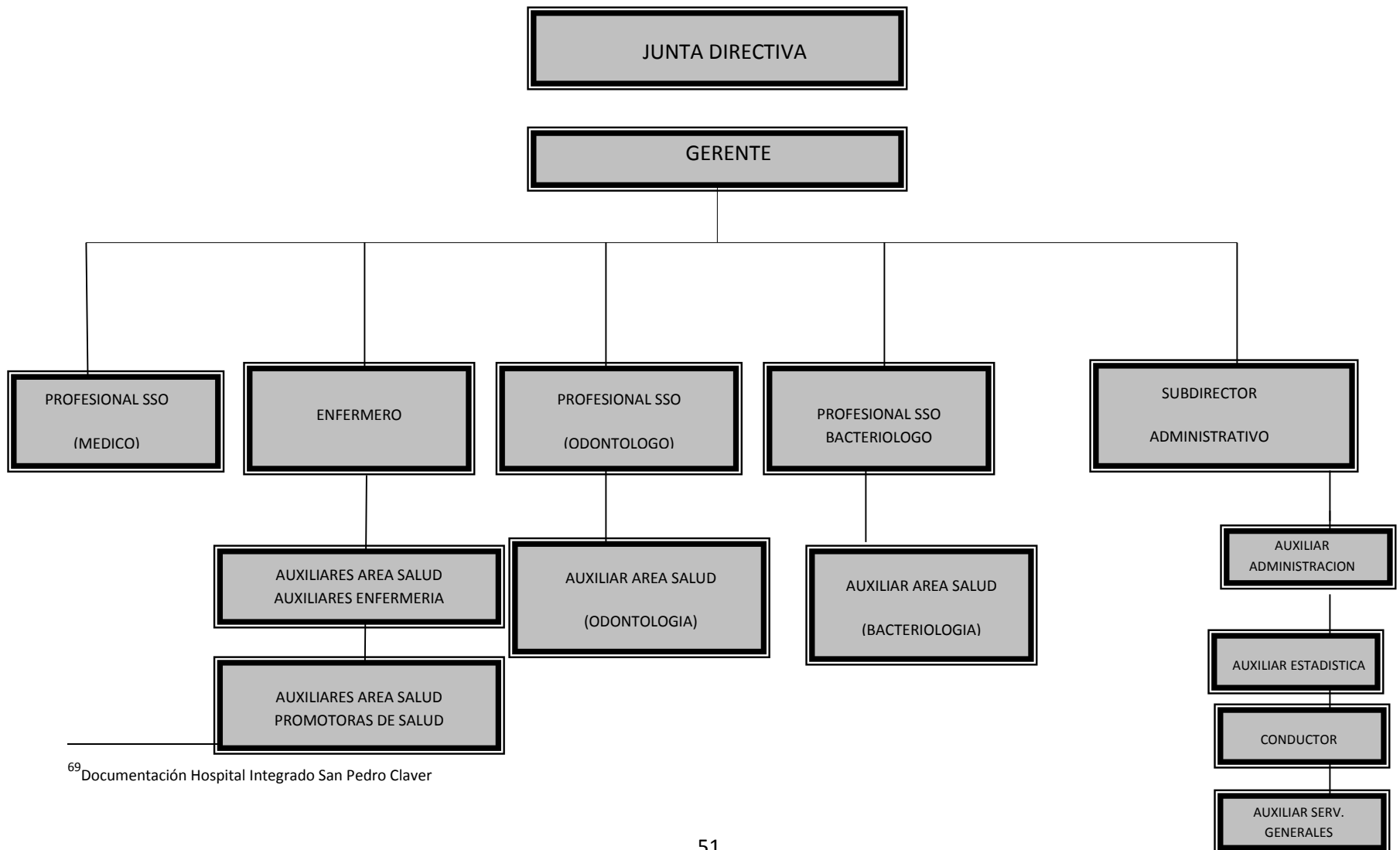
La jerarquía que presenta el actual organigrama en cuanto a los profesionales de la salud y sus auxiliares no se evidencia en la práctica ya que el subgerente es el encargado de dirigir estos auxiliares siendo el jefe directo.

El técnico administrativo, cargo que actualmente existe en el hospital no está en el organigrama actual, mientras que el auxiliar de estadística dejo de ser un cargo de planta por tal motivo no entra en el organigrama mientras que el auxiliar de información en salud aparece como puesto de planta. Toda esta información fue suministrada por la gerente y el subgerente de la institución.

A continuación se plasma la comparación entre ambos:

Figura 5. Organigrama actual del Hospital⁶⁹

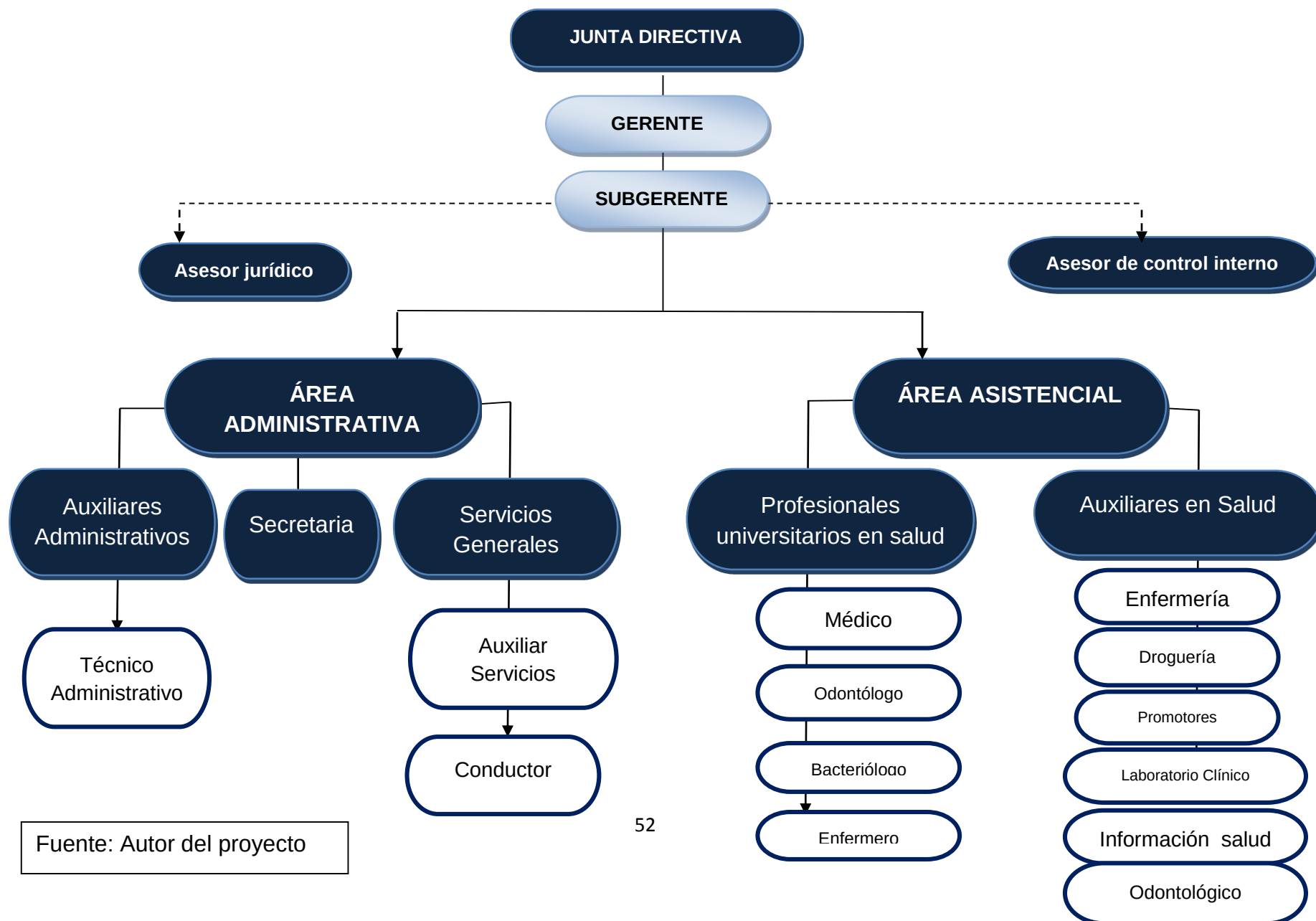
ORGANIGRAMA ESE HOSPITAL SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES SANTANDER



⁶⁹ Documentación Hospital Integrado San Pedro Claver

Figura 6. Organigrama actualizado del Hospital

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



Fuente: Autor del proyecto

Figura 7. Análisis DOFA del Hospital

 ANALISIS DOFA DE LA E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER Mogotes – Santander NIT 890.204.659-9		
ANALISIS INTERNO	<u>DEBILIDADES (D)</u>	<u>FORTALEZAS (F)</u>
	- Su infraestructura estratégica esta desactualizada y no cuenta con todos sus elementos. - No cuenta con un sistema de gestión de talento humano. - Carece de una estructura salarial. - Inexistencia de estandarización de los procesos internos. (reclutamiento, selección, inducción, etc.) - Horarios de trabajo extensos. - Poca dotación tanto de equipos biomédicos como de sistemas de información - Capacidad instalada limitada para la demanda de servicios. - Infraestructura inadecuada para la prestación de los servicios de salud - La institución no se encuentra dividida por aéreas	- Compromiso de la alta dirección para el mejoramiento de sus debilidades - Ser única empresa social del estado (E.S.E) en el municipio - Personal idóneo para cada una de las áreas y programas que hacen parte de la institución. - Ubicación georeferencial estratégica para la atención integral de los usuarios. - Suficiente espacio para la ampliación de infraestructura - Consistencia en la información que se reporta a los diferentes entes de vigilancia y control - Posibilidad de actualización de procesos con énfasis en normas técnicas de actualización

	<u>OPORTUNIDADES (O)</u>	<u>AMENAZAS (A)</u>
ANALISIS EXTERNO	- Fácil gestión ante los entes gubernamentales. - Apoyo y compromiso por parte de la administración municipal. - Fortalecimiento con capacitaciones a cargos de salud - Involucramiento de la junta directiva en el mejoramiento continuo de la institución. - Mayor exigencia de clientes y usuarios con el fin de mejorar el servicio - Existencia de legislación sobre el sistema de garantía de la calidad. - Compromiso político con la institución de salud. - Existencias de varias EPS en el municipio - Cobertura superior en el régimen subsidiado - Buenas relaciones interinstitucionales entre la E.S.E y las diferentes aseguradoras	- Incumplimiento a planes, programas y recursos presupuestados por parte de los entes gubernamentales y la administración municipal - Insatisfacción de los usuarios por prestaciones de servicios de salud de baja calidad - Ineficiente capacidad de atención a usuarios del área rural. - Demora en los pagos por parte de algunas EPS que tienen contrato con el hospital - Falta de políticas claras a nivel nacional de vinculación laboral de los trabajadores del sector público de salud - Inestabilidad en los cargos. - Llegada de personal no idóneo para desempeño de cargo. - Tardía respuesta ante cualquier emergencia que compete al hospital.

Fuente: Autor del proyecto

4.3 ANALISIS DOFA Y ESTRATEGIAS

4.3.1 ESTRATEGIAS DOFA

La E.S.E Hospital San Pedro Claver del municipio de Mogotes Santander debe establecer tres estrategias fundamentales para el mejoramiento tanto interno como externo de la institución generando una gestión eficiente y de impacto social, administrativo y financiero.

La primera estrategia irá enfocada al fortalecimiento de la gestión directiva y la propuesta de un plan estratégico a mediano plazo que genere el cambio inmediato empezando por dividir el organigrama en departamentos que permitan articular las aéreas de la institución en un todo. De esta manera, con el fortalecimiento de las autoevaluaciones y planes operativos se estimulara la mejora continua de la institución y por ende mejorara la atención al cliente de manera significativa

Las actividades que se realizarán para el cumplimiento de la primer estrategia irán enfocadas al cumplimiento de los principios de planeación y calidad así como la suscripción de proyectos y el porcentaje de cumplimiento de los mismos evaluando la triple restricción de tiempo, dinero y alcance. A continuación se presentan acciones propuestas teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas consignadas en la matriz DOFA de la institución de salud evaluada.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y ESTRATÉGICA

- **Humanizar el servicio de la salud en la entidad empezando por capacitaciones al total de empleados en el que se resalte los principios y valores corporativos que se propondrán en la actualización de la estructura estratégica.**
- **Inscripción de proyectos que generen tanto beneficio de servicio al hospital como mayores ingresos para la culminación de los proyectos detenidos por falta de recursos.**

- **Cofinanciar recursos de inversión social para modernización y actualización de biotecnología médica.**
- **Implementación del sistema de gestión de calidad en el hospital promoviendo el mejoramiento en todos los aspectos al esforzarse a cumplir con los lineamientos exigidos para ser una entidad con acreditación.**
- **Promoción de auditorías con el fin de controlar y mejorar la calidad en la atención en salud.**
- **Lograr una ejecución eficiente de un plan de gestión de talento humano articulando cada uno de los procesos y subprocesos de la institución de salud**
- **División del organigrama por departamentos y áreas y no por cargos aislados como actualmente está.**
- **Crear y fortalecer la plataforma informática del hospital de manera que utilizando las TICS facilite tramites de citas, entrega de resultados entre otros beneficios sobre todo al área rural**

La segunda estrategia se enfoca al fortalecimiento administrativo y financiero de la E.S.E hospital San Pedro Claver con el propósito de contribuir al mejoramiento de cada uno de los procesos y subprocesos que realiza la institución. También se enfocara a la actualización, diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano donde se podrá monitorear y mejorar la imagen interna y externa de la entidad de salud por medio de personal idóneo en cada cargo y encaminado a un clima organizacional propicio al tomar las siguientes acciones:

FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

- Reorganizar el talento humano por áreas donde se pueda monitorear que cada empleado este cumpliendo con sus funciones de manera eficaz.
- Diseñar y documentas los subprocesos del departamento de recurso humano como el reclutamiento, la inducción, selección, capacitación de personal y evaluación de desempeño en cada cargo de la institución prestadora de salud.
- Fortalecer de manera inmediata el área de atención al usuario
- Estructurar y crear comités administrativos internos con el propósito de articular de mejor manera la comunicación interna de los colaboradores.
- Crear políticas que dirijan el área financiera empezando por el aporte de una estructura salarial acorde a las funciones realizadas garantizando el desarrollo del empleado.
- Una rendición periódica de informes a los entes de vigilancia y control para evitar posible desmanes que afecten las finanzas que se dispone para brindar una excelente calidad en salud a los Mogotanos.
- Implementar dentro del organigrama un área de mercadeo con el fin de promocionar nuevos servicios de salud que la entidad posea.
- Fortalecer el proceso de facturación mediante la articulación directa con el área asistencial.
- Adecuar la infraestructura actual y gestionar recursos para la ampliación de las instalaciones del hospital de manera que se pueda construir más consultorios y laboratorios con el fin de ofrecer más servicios esenciales en las instalaciones de Mogotes

- **Implementar un sistema de costos que sirva como base para la toma de decisiones estratégicas apoyados en estadísticas anteriores en cuanto a medicamentos, servicios de salud etc.**
- **Crear un área de mantenimiento hospitalario que se encargue de mantener las instalaciones en excelente estado en cuanto a aseo y demás aspectos consultados en la encuesta a los empleados.**

La tercera estrategia se enfoca específicamente en potencializar de manera inmediata las fortalezas que posee la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver, aprovechar de forma efectiva las oportunidades que se le presentan a la institución, gestionar la mayor cantidad de debilidades que actualmente presenta de una manera eficaz para que se minimicen y hacer lo posible por prevenir las amenazas conocidas.

Basados en un trabajo de campo realizado dentro de la institución y en las encuestas aplicadas podemos concluir del análisis interno y externo las siguientes estrategias de forma inmediata:

Estrategias (FO)

Estas estrategias proponen usar las fortalezas internas de la organización con el único propósito de aprovechar las oportunidades de carácter externo que se están presentando de la siguiente manera

- Al ser la única empresa social del estado en el municipio de Mogotes y al tener la oportunidad de gestionar fácilmente ante los entes municipales, desarrollar proyectos y acciones que generen impacto social y económico que beneficie la comunidad en general.
- Aprovechar el compromiso de la alta dirección para el mejoramiento y documentación de los procesos de talento humano como las capacitaciones, evaluación de desempeño entre otros.
- La infraestructura física cuenta con suficiente espacio para ampliación por lo tanto ofrecer más servicios como una oportunidad es posible al ampliar la planta física de la institución.
- Generan convenios interinstitucionales con el colegio del municipio, la policía nacional, la administración municipal y demás empresas como trapiches, finqueros, areneros con el fin de mejorar los servicios de salud y exponer planes de prevención

- Fortalecer urgentemente la humanización en los servicios de salud con el propósito de mejorar drásticamente la satisfacción de los clientes y al mismo tiempo que se cambie la percepción de la imagen corporativa actual.

Estrategias (FA)

Estas estrategias van enfocadas en disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas. De la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver del municipio de Mogotes se puede obtener las siguientes:

- Fortalecer los aspectos técnicos, jurídicos administrativos y financieros para una óptima contratación de servicios evitando contratos de dudosa reputación por acciones políticas.
- Aprovechar el compromiso que expresa la alta dirección para formalizar planes tanto de transporte como de atención al cliente en días específicos para la gente del área rural del municipio
- Evitar al máximo el personal no idóneo en los distintos cargos de la entidad.
- Fortalecer la respuesta ante emergencias que puedan presentarse tanto interna como externamente.

Estrategias (DA)

El propósito de estas estrategias, es gestionar las debilidades para disminuirlas al máximo y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter netamente defensivo. En el caso específico del hospital, estas estrategias se utilizan porque se evidencia que posee debilidades significativas y esta frecuentemente amenazada por diferentes factores externos.

- Al ser la única entidad de salud en el municipio dar confianza ratificar la imagen de un hospital seguro minimizando los riesgos a los que se expone.
- Fortalecer la competencia y adherencia del talento humano a la institución por medio de procesos de reclutamiento y selección evaluando netamente las capacidades del aspirante al cargo optado.

- Establecer una estructura salarial justa evitando la inestabilidad y cambio de personal frecuente en los cargos de la institución argumentando insatisfacción en pagos.
- Fortalecer los sistemas de información del hospital generando mayor facilidad para la atención de la totalidad de habitantes del municipio
- Lograr una articulación y estandarización de los procesos de talento humano evitando la llegada de personal no idóneo y logrando satisfacción del usuario al brindarles salud de alta calidad.

Estrategias (DO)

La estrategia DO tiene la finalidad de minimizar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Entre las más importantes y solucionables a corto y mediano plazo brindando beneficio al hospital se encuentran:

- Implementación de un sistema de información en el hospital articulado la información tratada en una sola plataforma generando mayor seguridad y minimizando costos ya que se cuenta con plataformas distintas y cada una genera egresos anuales muy elevados
- El desarrollo de una página web donde se brinde servicios que faciliten la atención a los usuarios en aspecto como las citas o información de exámenes médicos por este medio entre otros.
- Generar una cultura de medición y mejoramiento continuo por medio de evaluaciones de desempeño periódicas que permitan sacar a flote falencias todo con el único propósito de corregirlas.
- Trabajar por cumplimiento de metas monitoreando las acciones realizadas por cada empleado para desarrollar las mismas
- Búsqueda de convenios y recursos para la ampliación y el mejoramiento de la infraestructura.
- Adquirir tecnología de punta en pro del mejoramiento del servicio de salud.
- Implementar el sistema integral de riesgos para mayor seguridad.

4.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.4.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

El reclutamiento de personal de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver del municipio de Mogotes Santander, tendrá como finalidad atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar el cargo ofertado en la entidad de salud. La institución se enfocará en el reclutamiento externo debido a la variedad de funciones de cada cargo en comparación con otro y los requisitos exigidos para ocupar dicho cargo descritos en el manual de funciones realizado se descarta un reclutamiento interno.

El reclutamiento externo, se encamina en atraer personas del mercado laboral externas a ocupar la vacante en cuestión. Las técnicas que el hospital utilizará para la realización del reclutamiento serán las siguientes:

- **Avisos en medios de comunicación locales:** Esta técnica será utilizada exclusivamente en Mogotes Santander cuando se esté ofertando cualquier cargo del hospital; la emisora local y el canal comunitario serán los medios para que en una completa especificación del perfil requerido se encuentren los candidatos idóneos a ocupar el cargo.
- **Agencias de reclutamiento:** Esta técnica será aplicada cuando se necesite personal en el área administrativa debido a la facilidad en atraer cargos de este tipo. Se puede valer de bolsas de empleo reconocidas como la del SENA u otras igualmente importantes que pueden proporcionar personal que mejor se ajusten a los requisitos exigidos por el cargo.
- **Contacto con universidades:** Las universidades suelen hacer una base de datos de sus egresados y su perfil, el contacto con universidades reconocidas especialmente de Bucaramanga ayudaría al hospital a contratar rápidamente personal efectivo en cualquier puesto que se esté buscando.

- **Consultar en bases de datos:** La amplia gama de base de datos que hay en Colombia ofrece la posibilidad de frecuentar estos sitios web en busca del candidato idóneo y contactarlo fácilmente para atraerlo ofertándole el cargo. Es necesario que el hospital utilice estrategias llamativas para que el candidato se sienta atraído como un salario justo y la especificación del cargo muy detallada.
- **Presentación de candidatos por recomendación de empleados:** la ventaja de aplicar este método en la institución de salud es que genera buenos resultados y el costo de aplicarlo es mínimo, solo se debe informar a la planta de personal la vacante que se está ofertando y si conocen a alguien con el perfil requerido que le hagan saber para así entrar a comparar destrezas y escoger la persona que más se ajuste a lo buscado.

La documentación de este proceso de admisión de talento humano para el hospital queda plasmada de la siguiente manera:

Tabla 1. Proceso de reclutamiento de personal.

 E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER MOGOTES – SANTANDER NIT 890.204.659-9		Código: PRP- 01
		Edición: 001
SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		Fecha: Oct./15
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS		Página: 1 de 1
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN

Planeación estratégica del talento humano	Subgerente administrativo y financiero	Analizar y evaluar los recursos de rrhh actuales de la institución de salud, se decidirá si es necesario la contratación de personal en caso de presentarse una vacante o si se requiere más recurso humano para el mismo cargo con el fin de realizar las actividades plasmadas en el manual de funciones
Informar a la gerencia sobre requerimiento de personal	Subgerente administrativo y financiero	Al determinarse la necesidad de personal, el subgerente comunicara a la gerencia y junta directiva sobre dicho requerimiento de personal
Estudio de cada una de las características del cargo vacante	Gerente general y subgerente administrativo y financiero	Basados en el manual de funciones, se hará un estudio de las funciones que ejerce el cargo dentro de la organización y las cualidades y especificaciones que el aspirante debe poseer.
Aplicar métodos de reclutamiento según las características del cargo	Subgerente administrativo y financiero	Se aplicará los avisos en medios de comunicación locales, agencias de reclutamiento, contacto con universidades, consultar en bases de datos y por ultimo presentación de candidatos por recomendación de empleados
Obtener los candidatos adecuados para el siguiente paso que es el proceso de selección de personal	Subgerente administrativo y financiero	Es importante evaluar las hojas de vida a detalle de los aspirantes a la vacante ofertada por el hospital para clasificar personal que cumpla con el perfil buscado y descartar los que tengan deficiencias de cualquier requisito requerido.

Fuente: Autor del proyecto

4.4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL:

La documentación del proceso de selección del personal de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes tiene como objetivo proporcionar las directrices para la

escogencia del perfil de candidato más completo para la vacante entre los aspirantes que se lograron reclutar.

La selección, es un proceso netamente de comparación entre los aspirantes reclutados en el proceso anterior a los que se les hace una serie de pruebas en donde demuestren las capacidades, cualidades y cumplan los requisitos que se necesitan y especifican en el manual de funciones y así poder elegir la persona que satisfaga de una mejor manera los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

La entrevista es una técnica de selección que se aplicará en el hospital, ya que permite al entrevistador tener un contacto directo con todos los candidatos, logrando evaluar su personalidad humanista necesaria sobre todo en las entidades que prestan el servicio de salud como el caso del hospital.

Algunas características que se plantean para la realización de la entrevista se resumen en: se debe planear con anticipación el día de la entrevista, el entrevistador debe ser objetivo y enfocarse en el cargo, plantear preguntas interesantes que permitan extraer información que el candidato no percibe y por ultimo tomar nota de aspectos vistos en la entrevista con la finalidad de compararlos con los demás solicitantes del cargo.

Seguidamente se aplicará las pruebas de conocimiento o capacidad aplicando así la segunda técnica de selección la cual consiste en medir el grado de conocimientos profesionales de los postulantes al cargo por medio de casos que evalúen la pericia del candidato en cualquier situación que se pueda presentar dentro de la institución.

De esta manera, la documentación del proceso de selección del hospital queda plasmada a continuación:

Tabla 2. Proceso de selección de personal

 E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER MOGOTES – SANTANDER NIT 890.204.659-9	Código: PSP- 01
	Edición: 001
SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Fecha: Oct./15

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS		Página: 1 de 1
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Selección de hojas de vida de candidatos reclutados	Subgerente administrativo y financiero	En la hoja de vida se plasma la capacidad y trayectoria que el aspirante tiene al analizar su experiencia en las empresas y el tipo de compañías en las que se ha desempeñado. No todos los postulantes reclutados cumplen con el perfil buscado por esto este paso no se puede omitir en el hospital de Mogotes.
Entrevista inicial de selección	Subgerente administrativo y financiero	Con las hojas de vida previamente seleccionadas en mano, se llevará a cabo el primer contacto directo con el candidato a la vacante, el entrevistador dejará un registro de las observaciones y descartará aspirantes que en el juicio del manual de funciones no cumplen con el perfil requerido.
Prueba psicológica	Sicólogo	Después de dejar los aspirantes más completos para las exigencias del cargo, se aplicará las pruebas psicológicas que decidirá si el candidato cumple el perfil buscado para llenar la vacante. (ver anexo B)
Entrevista de selección definitiva	Gerente general	El aspirante con la prueba en su calificación más eficiente y eficaz tendrá prioridad para una entrevista con el gerente el cual dará el visto bueno sobre todo en aspectos de personalidad necesarios para su buen desempeño(ver anexo C)
Exámenes médicos	Médico general, odontólogo, bacteriólogo, sicólogo.	El estado físico y mental del aspirante seleccionado debe estar en perfectas condiciones para ingresar a la institución de salud.
Selección final	Gerente general	El gerente confirmará la contratación del nuevo empleado del hospital.

Fuente: Autor del proyecto

4.4.3 INDUCCIÓN DEL PERSONAL:

La E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes en el momento de la contratación de personal en cualquier cargo, deberá contar un programa de integración y socialización del nuevo colaborador no solo con sus compañeros sino con la institución como tal dándole a conocer la infraestructura estratégica que rige su nueva vida laboral por medio de un tutor encargado que será asignado por la alta dirección.

También se le presentará su puesto de trabajo y se le recalcará las funciones que entra a realizar en la institución.

La documentación del proceso de inducción queda consignada en la siguiente tabla:

Tabla 3. Proceso de inducción de personal.

 E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER MOGOTES – SANTANDER NIT 890.204.659-9		Código: PIP- 01
		Edición: 001
		Fecha: Oct./15
SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL		Página: 1 de 1
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Presentación del nuevo empleado	Gerente General	Se presentará el nuevo empleado en reunión ante toda la planta de personal del hospital

Asignación del tutor	Subgerente administrativo y financiero	Se asignará un tutor, si hay cargos similares en el hospital será esta persona la encargada de las funciones de inducción al nuevo empleado
Orientación sobre las generalidades del hospital	Tutor asignado	Enseguida se dará a conocer las instalaciones en su totalidad, el área de trabajo del nuevo empleado y lo más importante la infraestructura estratégica en su totalidad.
Orientación sobre el puesto de trabajo	Tutor asignado	Conocerá todo lo relacionado al cargo a ocupar, como sus funciones, beneficios, metas a alcanzar, días de pago, días de descanso, metas entre otras.

Fuente: Autor del proyecto

4.4.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

En la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver se propone que la evaluación de desempeño se realice cada seis meses, debido a que una organización que mide su conocimiento y capacidades en general tiene la oportunidad de ejecutar acciones que la lleve a la mejora continua. Esta evaluación arroja como resultados el conocer las fortalezas y las debilidades de los colaboradores de la entidad de salud para plantear acciones correctivas en las debilidades y potenciar los rendimientos buenos en cada empleado

El objetivo de la documentación del procedimiento de la evaluación de desempeño es obtener información al detalle de cada colaborador y poder medir su rendimiento para tomar decisiones sobre su desarrollo en el trabajo. Esta evaluación se realizará a todos los empleados de planta del hospital encabezados por la alta dirección hasta servicios generales y se aplicará la técnica denominada 360° en la cual participan las personas que tengan alguna mínima interacción con el evaluado como el jefe, el subordinado, los compañeros de trabajo o los clientes, en el caso del hospital los pacientes que requieren atención médica.

Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar siendo este tipo

de evaluación la más completa y que arroja los resultados más reales beneficiando las decisiones de la institución y potenciando el desarrollo de las personas.

Esta evaluación quedará documentada con los siguientes procedimientos:

Tabla 4. Proceso de evaluación de desempeño

 E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER MOGOTES – SANTANDER NIT 890.204.659-9			Código: PED- 01
			Edición: 001
SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Fecha: Oct./15
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			Página: 1 de 1
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
Tomar la decisión de evaluar el desempeño	Junta directiva del hospital	Se tomará la decisión de medir y controlar el desempeño de cada empleado del hospital por parte de su junta directiva realizando la evaluación de desempeño 360° cada seis meses (ver anexo D)	
Diligenciar formatos de evaluación de desempeño	Junta directiva	La junta directiva se encargará que la totalidad de empleados del hospital diligencie el formato de evaluación de una manera objetiva y ética.	
Análisis de información recolectada	Junta directiva	La junta directiva tendrá la obligación de evaluar los resultados de cada colaborador del hospital de una manera transparente y justa y emitirá las conclusiones para tomar las acciones necesarias todas con el fin de lograr un mejoramiento continuo.	
Aplicar métodos de		Se aplicará los avisos en medios de comunicación locales, agencias de	

reclutamiento según las características del cargo	Subgerente administrativo y financiero	reclutamiento, contacto con universidades, consultar en bases de datos y por ultimo presentación de candidatos por recomendación de empleados
Obtener los candidatos adecuados para el siguiente paso que es el proceso de selección de personal	Subgerente administrativo y financiero	Es importante evaluar las hojas de vida a detalle de los aspirantes a la vacante ofertada por el hospital para clasificar personal que cumpla con el perfil buscado y descartar los que tengan deficiencias de cualquier requisito requerido.

Fuente: Autor del proyecto

4.5 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver no se contaba con manual de funciones y responsabilidades, producto de ello, un objetivo claro y concreto del presente proyecto fue elaborar y documentar el manual de funciones en asesoría con la alta gerencia y las encuestas y trabajo de campo realizado en la entidad prestadora de salud. Producto de este trabajo se entrega el manual para los 16 cargos de planta de la institución en donde se plasman características de cada cargo como sus funciones, ubicación en el organigrama, requisitos del cargo, habilidades y competencias entre otros aspectos importantes en el conocimiento del cargo (ver anexo E)

4.6 ESTRUCTURA SALARIAL.

4.6.1 Estructura de escala continua

Se evalúa los salarios actuales y se propone una estructura salarial acorde con las capacidades y esfuerzos necesarios que cada cargo requiere. A continuación se muestra los cargos actuales del hospital:

Tabla 5. Cargos

NIVEL	DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
DIRECTIVO	GERENTE DE LA EMPRESA	1
DIRECTIVO	SUBDIRECTOR	1
AUXILIAR	SECRETARIA	1
TÉCNICO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	1
PROFESIONAL	MÉDICO	2
PROFESIONAL	BACTERIOLOGO	1
PROFESIONAL	ENFERMERO	6
PROFESIONAL	ODONTÓLOGO	1
AUXILIAR	SERVICIOS GENERALES	3
AUXILIAR	CONDUCTOR	2
AUXILIAR	ÁREA DE SALUD (ENFERMERÍA)	1
AUXILIAR	ÁREA DE SALUD (PROMOTORAS)	1
AUXILIAR	ÁREA DE SALUD (ODONTOLOGÍA)	1
AUXILIAR	ÁREA DE SALUD (INFORMACIÓN SALUD)	1
AUXILIAR	ÁREA DE SALUD (LABORATORIO)	1
AUXILIAR	ÁREA DE SALUD (DROGUERÍA)	1
TOTAL CARGOS : 16		TOTAL EMPLEADOS: 25

Al definir los factores compensables de los cargos anteriores, se realizó una clasificación en grupos como se muestra a continuación teniendo en cuenta la información suministrada en las encuestas y entrevistas realizadas a cada empleado y priorizando los factores de cada grupo que se consideraron más importantes para el desempeño en general de la entidad de salud

- **Grupo de requisitos:** en este grupo se tiene en cuenta la mínima formación académica requerida para el cargo ejercido y experiencia solicitada para desempeñarse en el puesto de trabajo.

- **Grupo de responsabilidad:** que abarca responsabilidades directas por la calidad del servicio ofrecida a los clientes, en el caso del hospital a los pacientes, responsabilidades por supervisión a los subordinados, contacto con el público en general y responsabilidades por equipos, materiales y herramientas en cuanto a su custodia, su manejo, y operación utilizadas para el desarrollo óptimo del trabajo.

- **Grupo de esfuerzo:** comprende el esfuerzo mental, trabajar bajo presión y el esfuerzo físico en el que se tiene en cuenta el esfuerzo muscular para el desarrollo exitoso de las actividades que exige el cargo, también se tiene en cuenta si se encuentra expuesto a algún tipo de riesgo al realizar las funciones netamente de la entidad y las condiciones físicas en que se desempeñan los colaboradores del hospital.

Estos factores a evaluar no se presentan con la misma intensidad en los 10 cargos a analizar, por este motivo se requiere establecer una escala de grados la cual permite diferenciar y medir el nivel de importancia de dichos factores en cada cargo diseñadas de la siguiente manera:

- **Grupo de requisitos:**

1. *Nivel de escolaridad*

Tabla 6. Definición de los grados de nivel de escolaridad

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	No requiere
II	Bachiller
III	Técnico, Tecnólogo
IV	Profesional
V	Postgrado

Fuente: Autor del proyecto

2. *Experiencia laboral*

Tabla 7. Definición de los grados de experiencia laboral

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	Hasta seis meses
III	De seis meses a un año
IV	De uno a tres años
V	Más de tres años

Fuente: Autor del proyecto

- **Grupo de responsabilidad:**

3. *Responsabilidad por la calidad del servicio*

Tabla 8. Definición de los grados de calidad de servicio

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Responsabilidad por la calidad del servicio baja
II	Responsabilidad por la calidad del servicio moderada
III	Verificar que la calidad de servicio se cumpla
IV	Verificar que la calidad cumplan los requerimientos del clientes

V	Verificar que las especificaciones satisfacen los requerimientos del cliente y que el servicio cumplió con los objetivos planeados
----------	--

Fuente: Autor del proyecto

4. Responsabilidad por supervisión de subordinados

Tabla 9. Definición de los grados de supervisión de subordinados

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	no supervisa
II	Supervisa de 1 a 3 personas
III	Supervisa de 4 a 7 personas
IV	Supervisa de 8 a 10 personas
V	Supervisa más de 10 personas

Fuente: Autor del proyecto

5. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas

Tabla 10. Definición de los grados por equipos y materiales

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Responsabilidad nula
II	Responsabilidad relativamente baja
III	Responsabilidad por equipos de oficina
IV	Responsabilidad por materiales y herramientas considerables
V	Responsabilidad por materiales y equipos de tecnología compleja

Fuente: Autor del proyecto

6. Responsabilidad por contacto con público en general

Tabla 11. Definición de los grados por contacto con público

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	No se relaciona con personas externas a la institución
II	Se relaciona con personas ajenas a la institución sobre asuntos simples que requieren cierta habilidad en su manejo.

III	Se relaciona con personas de la institución e interactúa levemente con pacientes o clientes ajenos a la entidad
IV	Se relaciona con personas ajenas a la institución sobre asuntos que normalmente no se adaptan a procedimientos estándar y requieren habilidad en su manejo, buen conocimiento de las políticas de la empresa y capacidad de negociación.
V	Emite y tiene acceso a información general de la institución y del personal, toma decisiones sobre la información que generan otros departamentos. Elabora documentos con alto grado de importancia, que pueden perjudicar el nombre la institución y de personas si no se guarda confidencialidad. Es responsable de la información generada por otros departamentos.

Fuente: Autor del proyecto

- **Grupo de esfuerzo:**

7. *Esfuerzo mental y actividades bajo presión*

Tabla 12. Definición de los grados de esfuerzo mental y actividades bajo presión

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Actividades consideradas automáticas que requieren mínima atención mental y nulo trabajo bajo presión
II	Actividades que requieren un nivel de concentración mental, atención visual y trabajo bajo presión moderada
III	Actividades que exigen atención mental y trabajo bajo presión permanente y alta
IV	Actividades que requieren extrema concentración mental e interpretación
V	Actividades con extrema concentración mental, interpretación, reflexión pero además están sometidas a altos niveles de estrés en su realización.

Fuente: Autor del proyecto

8. *Esfuerzo físico y exposición a riesgos*

Tabla 13. Definición de los grados de esfuerzo físico y exposición a riesgos

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Trabajo ligero con poco esfuerzo físico y nulo riesgos
II	Estado físico normal para el desarrollo de labores de oficina que requieren una postura constante y desplazamientos dentro de la organización.
III	Persona con estado físico resistente pero no requiere mayor utilización de esa capacidad en sus labores del cargo ocupado
IV	Persona con buen estado físico que le permita hacer sus actividades desplazándose grandes distancias y que se exponga a riesgos frecuentemente
V	Persona de alta resistencia física que constantemente este exigida por sus actividades y que siempre este expuesto a riesgos.

Fuente: Autor del proyecto

Definido los factores se procede al siguiente paso que es la evaluación de cada factor en cada cargo del hospital de la siguiente manera:

Tabla 14. Evaluación factores

Tabla 17. Evaluación factores										
	Factores Compensables	GRUPO DE REQUISITOS		GRUPO DE RESPONSABILIDAD				GRUPO DE ESFUERZOS		SALARIOS ACTUALES
		<i>Nivel de escolaridad</i>	<i>Experiencia laboral</i>	<i>Responsabilidad por la calidad del servicio</i>	<i>Responsabilidad por supervisión de subordinados</i>	<i>Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas</i>	<i>Responsabilidad por contacto público en general</i>	<i>Esfuerzo mental y actividades bajo presión</i>	<i>Esfuerzo físico y exposición a riesgos</i>	
		Asignación de grados a cada cargo analizado.								
	Cargos claves	5 grados	5 grados	5 grados	5 grados	5 grados	4 grados	5 grados	4 grados	
1	GERENTE	4	4	5	5	3	4	5	2	3'400.000
2	SUBDIRECTOR	4	4	5	5	3	4	5	3	2'790.000
3	TÉCNICO ADMINISTRATIV	3	3	3	1	3	2	5	2	970.000
4	MÉDICO	4	4	4	4	5	4	5	3	2'500.000
5	BACTERIOLOGO	4	3	4	1	5	3	4	3	1'790.000
6	ODONTÓLOGO	4	3	4	2	5	3	4	2	2'350.000
7	SERVICIOS GENERALES	2	1	3	1	2	2	3	4	750.000
8	CONDUCTOR	2	1	4	1	4	3	4	4	1'200.000

Fuente: autor del proyecto

	Factores Compensables	GRUPO DE REQUISITOS		GRUPO DE RESPONSABILIDAD				GRUPO DE ESFUERZOS		SALARIOS ACTUALES
		Nivel de escolaridad	Experiencia laboral	Responsabilidad por la calidad del servicio	Responsabilidad por supervisión de subordinados	Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas	Responsabilidad por contacto público en general	Esfuerzo mental y actividades bajo presión	Esfuerzo físico y exposición a riesgos	
	Cargos claves	Asignación de grados a cada cargo analizado.								
		5 grados	5 grados	5 grados	5 grados	5 grados	4 grados	5 grados	4 grados	
9	SECRETARIA	3	3	4	1	3	5	5	2	1'500.000
10	ENFERMERO	4	4	3	5	3	4	4	5	1'790.000
11	AUXILIAR ENFERMERIA	3	3	3	1	3	4	4	4	800.000
12	PROMOTORAS	3	3	3	1	4	4	3	5	1'100.000
13	AUXILIAR ODONTOLOGO	3	3	3	1	5	3	4	3	1'400.000
14	LABORATORIO	3	3	2	1	5	1	4	4	950.000
15	DROGERIA	3	2	3	1	3	4	4	2	950.000
16	INFORMACIÓN	3	3	5	2	4	5	4	3	1'100.000

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 15. Correlación entre factores.

FACTORES		MEDIA ARITMÉTICA	Sx	CORRELACIÓN ENTRE FACTORES							
1	Nivel de escolaridad	3.25	0.66	1	2	3	4	5	6	7	8
2	Experiencia laboral	2.94	0.89	0.86							
3	Responsabilidad por la calidad del servicio	3.62	0.88	0.40	0.30						
4	Responsabilidad por supervisión de subordinados	2.1	1.55	0.60	0.64	0.43					
5	Responsabilidades por equipos, materiales y herramientas	3.75	0.97	0.29	0.18	0.014	0.25				
6	Responsabilidad por contacto con público en general	3.44	1	0.3	0.36	0.62	0.30	0.22			
7	Esfuerzo mental y actividades bajo presión	4.18	0.68	0.43	0.50	0.45	0.30	0.037	0.22		
8	Esfuerzo físico y exposición a riesgos	3.19	1	0.27	0.14	0.40	0.088	0.025	0.16	0.63	

Fuente: Autor del proyecto

Como se observa en la tabla 14 se hace la valoración de cada empleado en cada uno de los factores evaluados y de mayor relevancia para la realización de la estructura salarial. Para mayor precisión se toma la totalidad de empleados ya que esta acción se facilita por los solo 16 empleados de planta con los que cuenta la entidad de salud.

En la tabla 15 se muestra la correlación entre cada factor, esta relación se realizó con una herramienta estadística la cual se denomina correlación de Pearson la cual determina que si el resultado de comparar un factor con otro el resultado es 0.85 o menos, estos factores están evaluando competencias, habilidades y grupos distintos, pero si es mayor de 0.85 se considera que la calificación de los dos factores que arrojen este resultado es igual, en otras palabras, se está evaluando las mismas capacidades y competencias o al menos muy parecidas.

Ya que no existe una norma que indique el límite de aceptación para que dos factores no valoren lo mismo; Morales y Veladía⁷⁰ plantean que en lo posible el coeficiente de correlación entre factores no sea superior a 0.85. Sin embargo, en ciertos casos se hace una excepción, puesto que a petición del comité de valoración dichos factores son claves para valor los cargos.

En este caso, en el grupo de requisitos, los factores de nivel de escolaridad y experiencia dejaron un resultado de 0.86 lo cual en consulta con el asesor del proyecto y de la gerente de la entidad, se decidió dejar ambos factores ya que se consideran sumamente importantes en el cargo y valoran criterios diferentes.

Para hallar el coeficiente de correlación de cada pareja de factores es necesario determinar las constantes “a” y “b” de la siguiente forma:

$$a = \bar{y} - b\bar{x} \quad b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} \quad r^2 = \frac{a \sum y + b \sum xy - n\bar{y}^2}{\sum y^2 - n\bar{y}^2}$$

⁷⁰CALDERA, Esteban y GIRALDO, Lina. Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A. Especialista en gestión del talento humano y la productividad. Medellín: Universidad de Medellín, 2013. Disponible en: file:///C:/Users/ludy/Downloads/Propuesta-de-un-sistema-de-compensaci%C3%B3n-que-impacte-directamente-la-satisfacci%C3%B3n-laboral-de-la-empresa-de-servicios-temporales-SA-Servicios-y-Asesor%C3%ADas-S.A%20(1).pdf

El siguiente paso es el cálculo de la ponderación estimada. En esta ponderación, el autor del proyecto en compañía del subgerente del hospital procede a asignar un peso porcentual a cada uno de los tres grupos de factores de tal forma que la suma sea igual a 100%; dicho peso se distribuye para cada uno de los factores que se encuentran en dicho grupo. Es de vital importancia que la junta directiva tenga en cuenta que dicho peso representa la importancia que tiene cada factor en la entidad de salud. Posteriormente se procede a calcular el porcentaje de ponderación

Tabla 16. Peso porcentual de los grupos y factores a evaluar

PESO PORCENTUAL DE LOS GRUPOS Y FACTORES A EVALUAR			
Grupo o factor	Ponderación dentro del grupo	Ponderación del factor	Peso final del factor
Grupo de requisitos			
1- Nivel de escolaridad	50%	60%	30%
2- Experiencia laboral		40%	20%
Grupo de responsabilidad			
3- Por la calidad del servicio	30%	40%	12%
4- Por supervisión de subordinados		30%	9%
5- Por equipos materiales y herramientas		20%	6%
6- Por contacto con público en general		10%	3%
Grupo de esfuerzo			
7- Mental y actividades bajo presión	20%	60%	12%
8- Físico y exposición a riesgos		40%	8%
TOTAL			100%

Fuente: Autor del proyecto

Para calcular el peso final del factor en puntos, se toma el ítem de la tabla 16 de peso final del factor porcentual, y a este valor se le saca el porcentaje sobre una base de 1000 puntos y de esta manera se define el valor máximo de punto que puede poseer el factor trabajado como se refleja en la tabla 17.

Tabla 17. Peso final del factor en puntos

PESO FINAL DE LOS FACTORES A EVALUAR EN PUNTOS			
Grupo o factor	Ponderación dentro del grupo	Ponderación del factor	Peso final del factor
Grupo de requisitos			
1- Nivel de escolaridad	1000	30%	300
2- Experiencia laboral		20%	200
Grupo de responsabilidad			
3- Por la calidad del servicio	1000	12%	120
4- Por supervisión de subordinados		9%	90
5- Por equipos materiales y herramientas		6%	60
6- Por contacto con público en general		3%	30
Grupo de esfuerzo			
7- Mental y actividades bajo presión	1000	12%	120
8- Físico y exposición a riesgos		8%	80
TOTAL			1000

Fuente: Autor del proyecto

Ya calculado el puntaje máximo que puede tener un factor, se calcula el puntaje mínimo que puede tener el mismo, simplemente sacando el mismo porcentaje que puede tener el ítem evaluado al puntaje máximo, más específicamente, como nivel de escolaridad tenía 30% y un puntaje máximo de 300 se expresa de la siguiente manera: $300 * 30\% = 90$. Siendo este resultado el puntaje mínimo.

Para hallar los puntajes intermedios de cada grado en el factor se hace una progresión geométrica como se especifica en la tabla de cada factor a continuación:

Grupo de requisitos:

1- Nivel de escolaridad

Tabla 18. Progresión de grados para nivel de escolaridad

Factor	Nivel de escolaridad		
Carácter	Cualitativo		
Punt. Máximo	300		
Punt. mínimo	90 calculando porcentaje del puntaje máximo		
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula		
	$R = \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{300}{90}} = 1.35$		
	Donde n es el número de grados del factor		
	La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente		
	TABLA DE PROGRESIÓN		
	GRADO 1	1.35	90
	GRADO 2 90	1.35	121
	GRADO 3 121	1.35	163
	GRADO 4 163	1.35	220
	GRADO 5 220	1.35	300

Fuente: Autor del proyecto

2- Nivel de experiencia

Tabla 19. Progresión de grados para nivel de experiencia

Factor	Nivel de experiencia																						
Carácter	Cualitativo																						
Punt. Máximo	200																						
Punt. mínimo	40 calculando porcentaje del puntaje máximo																						
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula $R = \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{200}{40}} = 1.5$ Donde n es el número de grados del factor La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente TABLA DE PROGRESIÓN <table> <tr> <td>GRADO 1</td><td></td><td>1.5</td><td>40</td></tr> <tr> <td>GRADO 2</td><td>40</td><td>1.5</td><td>60</td></tr> <tr> <td>GRADO 3</td><td>60</td><td>1.5</td><td>90</td></tr> <tr> <td>GRADO 4</td><td>90</td><td>1.5</td><td>135</td></tr> <tr> <td>GRADO 5</td><td>135</td><td>1.5</td><td>200</td></tr> </table>			GRADO 1		1.5	40	GRADO 2	40	1.5	60	GRADO 3	60	1.5	90	GRADO 4	90	1.5	135	GRADO 5	135	1.5	200
GRADO 1		1.5	40																				
GRADO 2	40	1.5	60																				
GRADO 3	60	1.5	90																				
GRADO 4	90	1.5	135																				
GRADO 5	135	1.5	200																				

Fuente: Autor del proyecto

Grupo de responsabilidades

3- Por la calidad del servicio

Tabla 20. Progresión de grados para calidad de servicio

Factor	Calidad del servicio		
Carácter	Cualitativo		
Punt. Máximo	120		
Punt. mínimo	14 calculando porcentaje del puntaje máximo		
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula		
	$R = \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{120}{14}} = 1.71$		
	Donde n es el número de grados del factor		
	La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente		
	TABLA DE PROGRESIÓN		
	GRADO 1	1.71	14
	GRADO 2 14	1.71	24
	GRADO 3 24	1.71	42
	GRADO 4 41	1.71	70
	GRADO 5 70	1.71	120

Fuente: Autor del proyecto

4- Por supervisión de subordinados

Tabla 21. Progresión de grados por supervisión de subordinados

Factor	Supervisión de subordinados																						
Carácter	Cualitativo																						
Punt. Máximo	90																						
Punt. mínimo	8 calculando porcentaje del puntaje máximo																						
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula $R = \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{90}{8}} = 1.83$ Donde n es el número de grados del factor La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente TABLA DE PROGRESIÓN <table> <tr> <td>GRADO 1</td><td></td><td>1.83</td><td>8</td></tr> <tr> <td>GRADO 2</td><td>8</td><td>1.83</td><td>15</td></tr> <tr> <td>GRADO 3</td><td>15</td><td>1.83</td><td>27</td></tr> <tr> <td>GRADO 4</td><td>27</td><td>1.83</td><td>50</td></tr> <tr> <td>GRADO 5</td><td>50</td><td>1.83</td><td>90</td></tr> </table>			GRADO 1		1.83	8	GRADO 2	8	1.83	15	GRADO 3	15	1.83	27	GRADO 4	27	1.83	50	GRADO 5	50	1.83	90
GRADO 1		1.83	8																				
GRADO 2	8	1.83	15																				
GRADO 3	15	1.83	27																				
GRADO 4	27	1.83	50																				
GRADO 5	50	1.83	90																				

Fuente: Autor del proyecto

5- Por equipos, materiales y herramienta

Tabla 22. Progresión de grados por equipos, materiales y herramientas.

Factor	Equipos, materiales y herramientas																						
Carácter	Cualitativo																						
Punt. Máximo	60																						
Punt. mínimo	4 calculando porcentaje del puntaje máximo																						
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula $R = \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{60}{4}} = 1.97$ Donde n es el número de grados del factor La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente TABLA DE PROGRESIÓN <table> <tr> <td>GRADO 1</td><td></td><td>1.97</td><td>4</td></tr> <tr> <td>GRADO 2</td><td>4</td><td>1.97</td><td>8</td></tr> <tr> <td>GRADO 3</td><td>8</td><td>1.97</td><td>16</td></tr> <tr> <td>GRADO 4</td><td>16</td><td>1.97</td><td>31</td></tr> <tr> <td>GRADO 5</td><td>31</td><td>1.97</td><td>60</td></tr> </table>			GRADO 1		1.97	4	GRADO 2	4	1.97	8	GRADO 3	8	1.97	16	GRADO 4	16	1.97	31	GRADO 5	31	1.97	60
GRADO 1		1.97	4																				
GRADO 2	4	1.97	8																				
GRADO 3	8	1.97	16																				
GRADO 4	16	1.97	31																				
GRADO 5	31	1.97	60																				

Fuente: Autor del proyecto

6- Por contacto con público en general

Tabla 23. Progresión de grados por contacto con público

Factor	Contacto con público																						
Carácter	Cualitativo																						
Punt. Máximo	30																						
Punt. mínimo	1 calculando porcentaje del puntaje máximo																						
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula $R = \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{30}{1}} = 2.34$ Donde n es el número de grados del factor La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente TABLA DE PROGRESIÓN <table> <tr> <td>GRADO 1</td><td></td><td>2.34</td><td>1</td></tr> <tr> <td>GRADO 2</td><td>1</td><td>2.34</td><td>3</td></tr> <tr> <td>GRADO 3</td><td>3</td><td>2.34</td><td>7</td></tr> <tr> <td>GRADO 4</td><td>7</td><td>2.34</td><td>14</td></tr> <tr> <td>GRADO 5</td><td>14</td><td>2.34</td><td>30</td></tr> </table>			GRADO 1		2.34	1	GRADO 2	1	2.34	3	GRADO 3	3	2.34	7	GRADO 4	7	2.34	14	GRADO 5	14	2.34	30
GRADO 1		2.34	1																				
GRADO 2	1	2.34	3																				
GRADO 3	3	2.34	7																				
GRADO 4	7	2.34	14																				
GRADO 5	14	2.34	30																				

Fuente: Autor del proyecto

Grupo de esfuerzo

7- Mental y actividades bajo presión

Tabla 24. Progresión de grados por esfuerzo mental y actividades bajo presión

Factor	Mental y actividad bajo presión																						
Carácter	Cualitativo																						
Punt. Máximo	120																						
Punt. mínimo	15 calculando porcentaje del puntaje máximo																						
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula $R = \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{120}{15}} = 1.68$ Donde n es el número de grados del factor La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente TABLA DE PROGRESIÓN <table> <tr> <td>GRADO 1</td><td></td><td>1.68</td><td>15</td></tr> <tr> <td>GRADO 2</td><td>15</td><td>1.68</td><td>25</td></tr> <tr> <td>GRADO 3</td><td>25</td><td>1.68</td><td>42</td></tr> <tr> <td>GRADO 4</td><td>42</td><td>1.68</td><td>71</td></tr> <tr> <td>GRADO 5</td><td>71</td><td>1.68</td><td>120</td></tr> </table>			GRADO 1		1.68	15	GRADO 2	15	1.68	25	GRADO 3	25	1.68	42	GRADO 4	42	1.68	71	GRADO 5	71	1.68	120
GRADO 1		1.68	15																				
GRADO 2	15	1.68	25																				
GRADO 3	25	1.68	42																				
GRADO 4	42	1.68	71																				
GRADO 5	71	1.68	120																				

Fuente: Autor del proyecto

8- Esfuerzo físico y exposición al riesgo

Tabla 25. Progresión de grados por esfuerzo físico y exposición al riesgo

Factor	Físico y exposición al riesgo																			
Carácter	Cualitativo																			
Punt. Máximo	80																			
Punt. mínimo	7 calculando porcentaje del puntaje máximo																			
Puntos intermedios	Para hallar los puntos intermedios se parte de la progresión geométrica aplicando la siguiente formula																			
	$R= \sqrt[n-1]{\frac{punt.\max}{punt.\min}} = \sqrt[5-1]{\frac{80}{7}} = 1.84$																			
	Donde n es el número de grados del factor																			
	La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente																			
	TABLA DE PROGRESIÓN																			
	<table><tr><td>GRADO 1</td><td></td><td>1.84</td><td>7</td></tr><tr><td>GRADO 2</td><td>7</td><td>1.84</td><td>13</td></tr><tr><td>GRADO 3</td><td>13</td><td>1.84</td><td>24</td></tr><tr><td>GRADO 4</td><td>24</td><td>1.84</td><td>44</td></tr><tr><td>GRADO 5</td><td>44</td><td>1.84</td><td>80</td></tr></table>	GRADO 1		1.84	7	GRADO 2	7	1.84	13	GRADO 3	13	1.84	24	GRADO 4	24	1.84	44	GRADO 5	44	1.84
GRADO 1		1.84	7																	
GRADO 2	7	1.84	13																	
GRADO 3	13	1.84	24																	
GRADO 4	24	1.84	44																	
GRADO 5	44	1.84	80																	

Fuente: Autor del proyecto

La tabla resumen del puntaje de cada grado en los 8 factores valorizados se muestra a continuación:

Tabla 26. Relación Grados /Puntaje en cada factor

RELACIÓN DE PUNTAJES PARA LOS GRADOS DE CADA FACTOR								
	1	2	3	4	5	6	7	8
GRADO 1	90	40	14	8	4	1	15	7
GRADO 2	121	60	24	15	8	3	25	13
GRADO 3	163	90	42	27	16	7	42	24
GRADO 4	220	135	70	50	31	14	71	44
GRADO 5	300	200	120	90	60	30	120	80

Fuente: Autor del proyecto

Después se relaciona la tabla 14 remplazando los valores de los grados por los consignados en la tabla 26 para hallar el puntaje total en cada cargo valorizado de la siguiente manera:

Tabla 27. Relación de número de grados con puntaje en cada factor

ASIGNACIÓN DE PUNTOS SEGÚN GRADOS EN LOS FACTORES									PUNTAJE
GERENTE	220	135	120	90	16	14	120	13	728
SUBDIRECTOR	220	135	120	90	16	14	120	24	739
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	163	90	42	8	16	3	120	13	455
MÉDICO	220	135	70	50	60	14	120	24	693
BACTERIOLOGO	220	90	70	8	60	7	71	24	550
ODONTÓLOGO	220	90	70	15	60	7	71	13	546
SERVICIOS GENERALES	121	40	42	8	8	3	42	44	308
CONDUCTOR	121	40	70	8	31	7	71	44	392
SECRETARIA	163	90	70	8	16	30	120	13	510
ENFERMERO	220	135	42	90	16	14	71	80	668
AUX. ENFERME.	163	90	42	8	16	14	71	44	448
PROMOTORAS	163	90	42	8	31	14	42	80	470
AUXILIAR ODONTOLOGO	163	90	42	8	60	7	71	24	465
LABORATORIO	163	90	24	8	60	1	71	44	461
DROGERIA	163	90	42	8	16	14	71	13	417
INFORMACIÓN	163	90	120	15	31	30	71	24	544

Fuente: Autor del Proyecto

Ahora se relaciona el puntaje que obtuvo el cargo con el salario representativo actual. El salario representativo se obtuvo con la ayuda de la subgerencia quien suministro información en cuanto al monto de cada cargo excluyendo pagos por trabajo extra o recargo nocturno, con sueldos equivalentes a la jornada de tiempo completo.

Tabla 28. Relación de cargos, puntajes y salarios representativos

Relación de cargos, puntajes y salarios representativos		
CARGOS	PUNTAJE	SALARIOS
GERENTE	728	3'400.000
SUBDIRECTOR	739	2'790.000
TÉCNICO ADMINISTRATIV	455	970.000
MÉDICO	693	2'500.000
BACTERIOLOGO	550	1'790.000
ODONTÓLOGO	546	2'350.000
SERVICIOS GENERALES	308	750.000
CONDUCTOR	392	1'200.000
SECRETARIA	510	1'500.000
ENFERMERO	668	1'790.000
AUXILIAR ENFERMERIA	448	800.000
PROMOTORAS	470	1'100.000
AUXILIAR ODONTOLOGO	465	1'400.000
LABORATORIO	461	950.000
DROGERIA	417	950.000
INFORMACIÓN	544	1'100.000

Fuente: Autor del proyecto.

Por cuestiones de orden, se ordena de mayor a menor los puntajes obtenidos en cada cargo, y surgen curiosidades como el intercambio del gerente con el subgerente, esto se da debido a que el subgerente cumple funciones más complejas y operativas siendo apoyo de su superior, mientras el gerente toma las decisiones basado en estudios de sus subordinados sin mayores esfuerzos físicos.

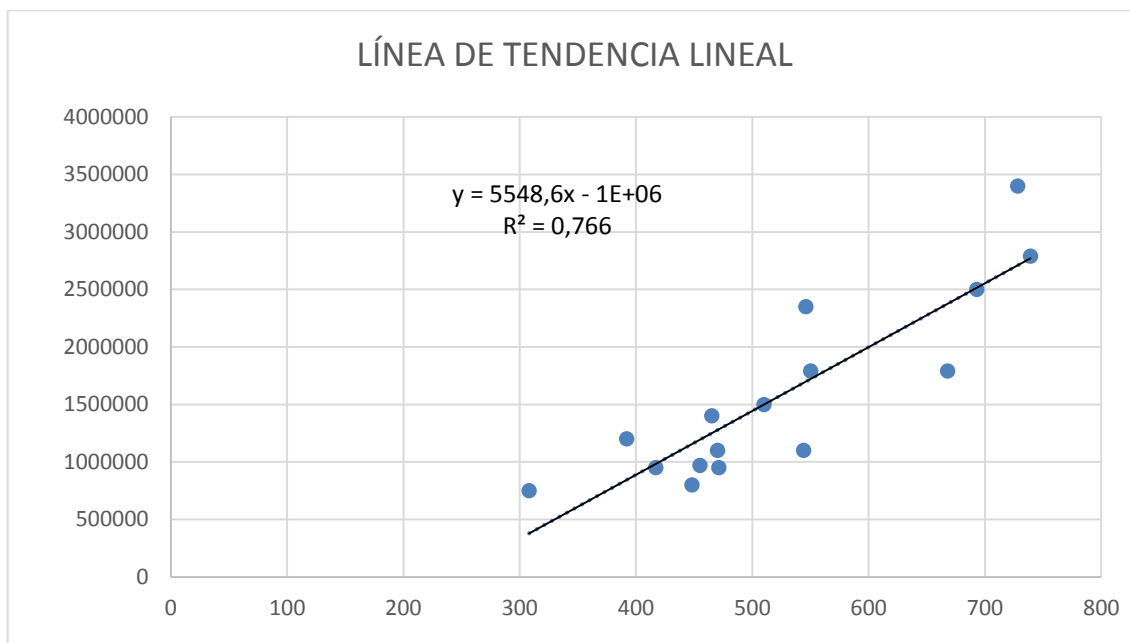
Tabla 29. Ordenamiento del puntaje total de cada cargo

Ordenamiento del puntaje total de cada cargo		
CARGOS	PUNTAJE	SALARIOS
SUBDIRECTOR	739	2'790.000
GERENTE	728	3'400.000
MÉDICO	693	2'500.000
ENFERMERO	668	1'790.000
BACTERIOLOGO	550	1'790.000
ODONTÓLOGO	546	2'350.000
INFORMACIÓN	544	1'100.000
SECRETARIA	510	1'500.000
PROMOTORAS	470	1'100.000
AUXILIAR ODONTÓLOGO	465	1'400.000
LABORATORIO	461	950.000
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	455	970.000
AUXILIAR ENFERMERIA	448	800.000
DROGERIA	417	950.000
CONDUCTOR	392	1'200.000
SERVICIOS GENERALES	308	750.000

Fuente: Autor del proyecto

En seguida se refleja en un diagrama de dispersión el puntaje total y el salario, en la figura 8 se refleja la tendencia lineal que toman los datos, mientras que la correlación más cercana también se da linealmente reflejado en $R=0.76$ mientras que la exponencial da 0.74, por tanto se refleja la ecuación buscada donde encontramos el punto a y b (ver figura 8)

Figura 8. Diagrama de dispersión puntaje vs salario



Fuente: Autor del Proyecto

Al aplicar la fórmula que se propone para conocer el nuevo salario, reflejada en la tabla 30, extraemos conclusiones con la valorización de los 8 factores ya propuestos, como la existencia de 4 salarios que se está pagando más de lo hallado, estos cargos no se deben ajustar al nuevo salario ya que el empleador tomaría de forma no optima la disminución de su salario actual y no la responsabilidad social empresarial no se vería reflejada en estas disminuciones, por tanto se decide no tocar dichos cargos que son el gerente, el odontólogo, servicios generales y conductor, aunque cabe resaltar que los montos de dinero a los cuales se está haciendo alusión no son tan relevantes como en el caso opuesto de los demás cargos.

Los demás cargos se deben ajustar aumentando el salario al hallado, aunque esto reflejaría mayor inversión en la nómina y la junta directiva propone ajustar salarios pero no en los montos que refleja el estudio al hacer ver que por ejemplo que la auxiliar de enfermería cuyo sueldo es \$ 800.000 se vería aumentado a casi el doble del salario actual y sus funciones serían las mismas.

Estos ajustes se dejan netamente a las políticas del hospital.

Tabla 30. Comparación salario actual con salario propuesto

PUNTAJE (x)	SALARIO ACTUAL	b	a	NUEVO SALARIO $y = a + bx$
728	3400000	5548,6	1000000	\$ 3.039.380,80
739	2790000	5548,6	1000000	\$ 3.100.415,40
455	970.000	5548,6	1000000	\$ 1.524.613,00
693	2500000	5548,6	1000000	\$ 2.845.179,80
550	1790000	5548,6	1000000	\$ 2.051.730,00
546	2350000	5548,6	1000000	\$ 2.029.535,60
308	750.000	5548,6	1000000	\$ 708.968,80
392	1200000	5548,6	1000000	\$ 1.175.051,20
510	1500000	5548,6	1000000	\$ 1.829.786,00
668	1790000	5548,6	1000000	\$ 2.706.464,80
448	800.000	5548,6	1000000	\$ 1.485.772,80
470	1100000	5548,6	1000000	\$ 1.607.842,00
465	1400000	5548,6	1000000	\$ 1.580.099,00
471	950.000	5548,6	1000000	\$ 1.613.390,60
417	950.000	5548,6	1000000	\$ 1.313.766,20
544	1100000	5548,6	1000000	\$ 2.018.438,40

Fuente: Autor del proyecto

4.6.2 Escala de salario único por cargos

Este tipo de escala es muy sencilla y utilizada por instituciones pequeñas; puesto que constituye la línea de tendencia seleccionada anteriormente.

En dicha escala cada cargo tiene un salario diferente, lo cual genera dificultad en el momento de establecer un nuevo cargo en la empresa, ya que se debe acomodar ese cargo a la línea de tendencia actual. Por tanto, su administración se torna compleja. Es graficar en orden el “salario nuevo” de la tabla 30 obteniendo una tendencia lineal o línea recta perfecta reflejando una correlación entre el puntaje y el salario exacto

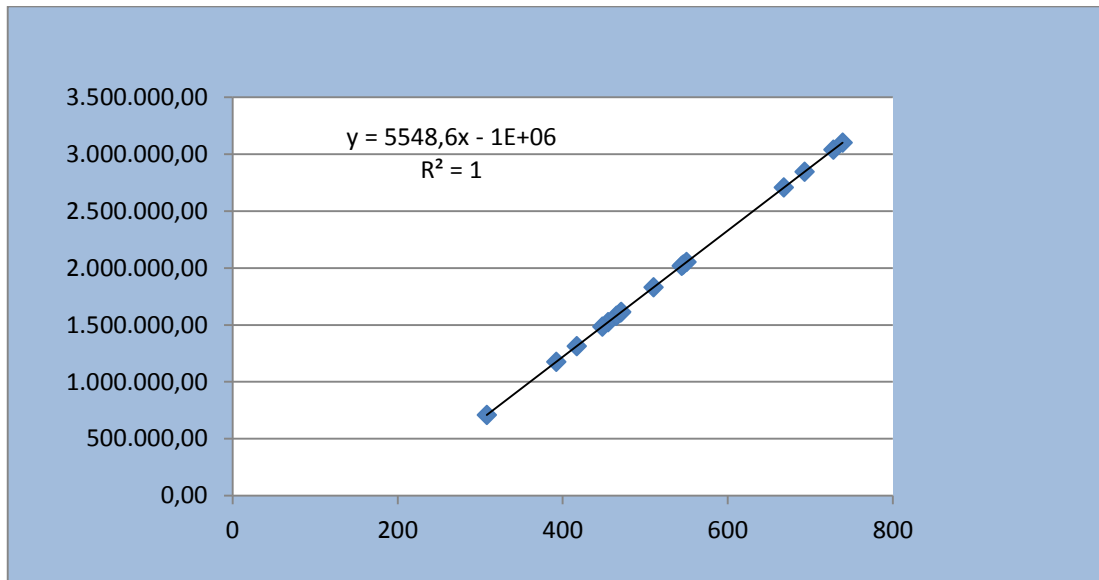
Tabla 31. Salarios con escala única por cargos

PUNTAJE (x)	b	a	NUEVO SALARIO $y = a + bx$
728	5548,6	1000000	\$ 3.039.380,80
739	5548,6	1000000	\$ 3.100.415,40
455	5548,6	1000000	\$ 1.524.613,00
693	5548,6	1000000	\$ 2.845.179,80
550	5548,6	1000000	\$ 2.051.730,00
546	5548,6	1000000	\$ 2.029.535,60
308	5548,6	1000000	\$ 708.968,80
392	5548,6	1000000	\$ 1.175.051,20
510	5548,6	1000000	\$ 1.829.786,00
668	5548,6	1000000	\$ 2.706.464,80
448	5548,6	1000000	\$ 1.485.772,80
470	5548,6	1000000	\$ 1.607.842,00
465	5548,6	1000000	\$ 1.580.099,00
471	5548,6	1000000	\$ 1.613.390,60
417	5548,6	1000000	\$ 1.313.766,20
544	5548,6	1000000	\$ 2.018.438,40

Fuente: Autor del proyecto

La figura 9 refleja la gráfica de escala única por cargos en la que se muestra una tendencia proporcional entre el puntaje de cada cargo valorizado en los 8 factores calificados y el salario de cada empleado. Al ser el $R^2 = 1$ refleja correlación perfecta y la alineación de los datos en la recta.

Figura 9. Gráfica de escala única por cargos



Fuente: Autor del proyecto

4.6.3 Escala de intervalos por categorías.

En esta escala para determinar salarios, se utiliza una progresión geométrica con la fórmula expresada a continuación la cual toma el puntaje máximo que puede alcanzar un empleado y el mínimo y el número de categorías en la que se va a dividir los salarios de empleados, en este caso son 16 cargos por lo tanto se hace necesario 4 categorías.

$$R = \sqrt[n]{\frac{\text{punt.max}}{\text{punt.min}}}$$

Donde R es razón de incremento y n el número de categorías

$$R = \sqrt[4]{\frac{1000}{300}} = 1.35$$

Al aplicar este valor al valor mínimo aparece los límites de cada categoría como se expresa (ver tabla 32)

Tabla 32. Progresión geométrica de categorías

Progresión geométrica de categorías			
Categoría 1	300	1.35	405
Categoría 2	405	1.35	547
Categoría 3	547	1.35	738
Categoría 4	738	1.35	1000

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 33. Límite de los intervalos de las categorías

Límite de los intervalos de las categorías		
Categorías	Límite del intervalo	
	Límite Inferior	Límite Superior
1	300	405
2	406	547
3	548	738
4	739	1000

Fuente: Autor del proyecto

Teniendo en cuenta los límites inferiores y superiores de cada categoría hallados anteriormente (ver tabla 33) se clasifica cada uno de los 16 cargos del hospital en categoría 1, 2, 3 o 4 según corresponda el valor del puntaje que surge de la valoración en los 8 factores evaluados.

Tabla 34. Clasificación de los cargos en las categorías.

Clasificación de los cargos según la categoría			
Categoría	Cargo	Puntaje	Salario actual
1	SERVICIOS GENERALES	308	750.000

	CONDUCTOR	392	1`200.000
2	DROGERIA	417	950.000
	AUXILIAR ENFERMERIA	448	800.000
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	455	970.000
	LABORATORIO	461	950.000
	AUXILIAR ODONTÓLOGO	465	1'400.000
	PROMOTORAS	470	1'100.000
	SECRETARIA	510	1'500.000
	INFORMACIÓN	544	1'100.000
	ODONTÓLOGO	546	2'350.000
	BACTERIOLOGO	550	1'790.000
3	ENFERMERO	668	1'790.000
	MÉDICO	693	2'500.000
	GERENTE	728	3'400.000
4	SUBDIRECTOR	739	2'790.000

Fuente: Autor del proyecto

Al realizar el mismo procedimiento pero con intervalos fijos obtenemos la tabla 35 donde se sacan 4 categorías al igual que el procedimiento anterior pero para sacar el salario único por categorías se aplica la fórmula del diagrama de dispersión de la siguiente manera:

Tabla 35. División de categorías por intervalos fijos

División de categorías por intervalos fijos			
Categoría	Puntaje mínimo	Intervalo	Puntaje máximo
1	300	175	475
2	476	175	651
3	652	175	825
4	826	175	1000

Fuente: Autor del proyecto.

Para definir el salario medio por clase es necesario establecer la línea de tendencia, con la cual se reemplaza el puntaje medio en la fórmula(x) de la línea de tendencia así:

$$y = 5548x - 1000000$$

Tabla 36. Estructura de salario único por categorías.

Estructura de salario único por categorías					
Clase	P. mínimo	Intervalo	P. máximo	Punto medio	Salario único por categoría
1	300	175	475	388	1'152.624
2	476	175	651	564	2'129.072
3	652	175	825	740	3'105.520
4	826	175	1000	914	4'070.872

Fuente: Autor del proyecto.

Análisis de gráfica de la escala de salario único por clase: En esta se evidencia cada uno de los cargos agrupados en clases. Dicha escala puede generar malestar en el clima organizacional o inconformismos con el salario asignado; ya que algunos cargos requieren mayor complejidad y se encuentran a la par de otros de menor complejidad. Además en este tipo de escala, en la clase 4 no se encuentra ningún cargo ya que el salario medio está en cuatro millones y ningún colaborador del hospital llega a ese monto en su salario.

Figura 10. Gráfica escala de salario único por clases



Fuente: Autor del proyecto

4.6.4 Escala de intervalo salarial por clase.

Es la estructura más completa y compleja; ya que en ésta es necesario decidir sobre los límites salariales y sobre todo el traslape que se presente en cada clase

Tabla 37. Límites de clase y marca de clase

CLASE	LÍMITE DE CLASE		MARCA DE CLASE
	L. INFERIOR	L. SUPERIOR	
1	300	475	388
2	476	651	564
3	652	825	740
4	826	1000	914

Fuente: Autor del proyecto

Una vez obtenidos los límites y la marca de clase se procede a calcular los salarios mínimos y máximos con sus respectivos porcentajes de incremento. El comité de valoración y de estructura determinó que por cada clase se establezcan 3 tipos de salarios o niveles; a fin de que el empleado tenga la opción de ascender a otro nivel dentro de su misma clase, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos para

dicho ascenso a través de la política de antigüedad y de evaluación de desempeño. La ponderación quedo de la siguiente manera:

Tabla 38. Niveles salariales aplicando regresión geométrica.

CLASE	Nº NIVELES	NIVELES			INCREMENTO ENTRE NIVELES	
		I	II	III	I A II	II A III
1	3	683.000	1'152.624	1'435.000	40%	19%
2	3	1'780.000	2'129.072	2'540.000	16%	16%
3	3	2'810.000	3'105.520	3'330.000	9%	6%
4	3	3'540.000	4'070.872	4'255.000	13%	4%

Fuente: Autor del proyecto

Análisis del impacto económico: siendo este el tipo de escala más complejo por los niveles que hay en cada clase, se logra divisar que no es conveniente para el hospital aplicar esta escala salarial, las razones saltan a la vista en el aumento de la nómina de una forma exorbitante en las clase 2 y 3 que es donde se encuentran la mayoría de empleados de la institución llegando incluso en el nivel 3 de la clase 4 a igualar medianamente el salario mayor que en este momento lo posee el gerente.

Lo bueno de esta escala es que incentiva al empleado a esforzarse por superarse a sí mismo y escalar en los niveles de su clase mejorando al mismo tiempo el funcionamiento del hospital de una manera indirecta y sería una excelente estrategia en la búsqueda de la mejora continua de la entidad de salud.

Las escalas se plantearon de manera teórico-práctica con el fin de que la junta directiva tome decisiones basadas en el estudio de este proyecto y así mejore sus incentivos y salarios a los colaboradores.

5. CONCLUSIONES.

Se logra crear una estructura estratégica fundamentada en bases reales y actualizaciones a factores obsoletos como la misión y visión de la entidad. También se diseña los objetivos y políticas institucionales brindando el valor necesario que estos ítems tienen dentro de una organización, se rediseña el organigrama debido a que algunos cargos contaban con responsabilidades que en realidad no ejerce dentro de la institución dando claridad del lugar que ocupa cada miembro de la entidad de salud dentro de la misma.

El análisis DOFA, permitió en conjunto con la alta gerencia darse cuenta de aspectos de mejora o de abolir en su defecto producido por prácticas que el hospital desarrollaba de manera costumbrista y que no aportan nada al desarrollo organizacional. También se visualizó el potencial en fortalezas que la entidad no estaba explotando de la manera más óptima en su funcionamiento, por último se detectaron amenazas indirectas pero que con el tiempo podría afectar de manera directa a la institución y se propusieron planes para la minimización de las misma intentando combatir al mismo tiempo las debilidades y el óptimo aprovechamiento de las oportunidades.

Con el diseño y la documentación del manual de funciones y responsabilidades institucional, además de dar cumplimiento a uno de los objetivos, se logra plasmar de manera concreta las labores de cada cargo y los requisitos, competencias y habilidades que debe cumplir quien aspire a determinado puesto en el hospital. De esta manera se formaliza algunas actividades que estaban sueltas y que se prestaban para malos entendidos y confusiones en quien debería realizarlas entre los empleados del hospital.

El diseño y documentación de los procesos internos de recursos humanos como lo fue el reclutamiento, la selección, la inducción y la evaluación de desempeño, permite a la entidad actuar bajo procedimientos diseñados para la escogencia del aspirante más adecuado para cargos vacantes. También permite que por medio del programa de inducción el nuevo colaborador se haga parte activa de inmediato al iniciar sus labores dentro de la organización de salud. La evaluación de desempeño permite el control y

monitoreo del empleado con el fin de producir mejoras en los mismos o incentivar a los que están haciendo las cosas de la manera correcta, todo esto conlleva a un clima organizacional óptimo y un efectivo funcionamiento del hospital.

El análisis cuantitativo de puntos por factor para la realización de una estructura salarial en el hospital, permite a la junta directiva del mismo tomar decisiones basados en números lógicos en cuanto al salario e incentivos de cada uno de los 16 cargos con que cuenta la organización. El análisis de los factores más importantes divididos en grupo de requisitos, de responsabilidades y de esfuerzos, dan una mayor relevancia a los resultados del análisis salarial por que las bases y factores presentes en todos los cargos fueron comparados de una manera lógica y responsable dando como resultados asignaciones de sueldos justos acorde a las funciones que ejerce e incentivando al empleado a crecer dentro de su mismo puesto como en el caso de los niveles en cada clase.

El diseño y la documentación de un plan de gestión de talento humano en el hospital de Mogotes, se desarrolló de una manera óptica cumpliendo con los objetivos propuestos de manera responsable y dejando una base para que la nueva administración que empieza en el 2016 tenga fundamentos necesarios para el mejoramiento de la calidad del servicio al paciente y la mejora del clima organizacional para así cumplir las metas institucionales y que no se quede solo en un hospital básico de primer nivel como lo es hasta entonces.

6. RECOMENDACIONES

El compromiso de la directiva de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes con el plan de gestión de talento humano propuesto en el presente proyecto es esencial en la búsqueda de una mejora continua basada en un excelente recurso humano.

A la junta directiva se le recomienda aplicar los documentos generados en el estudio del proyecto, se podría empezar dando a conocer y publicando la estructura estratégica a los clientes internos para crear cultura organizacional y mejorar la atención al público con estrategias de humanización y sentido de pertenencia hacia la institución de salud.

Existen muchas inconsistencias en los salarios de cada cargo. Se invita a crear una política salarial basándose en la estructura salarial valorizada en puntos por factor y revisar los sueldos actuales ya que el inconformismo genera alteraciones en el rendimiento individual traduciéndose en altercados en la organización en general.

Para concluir, en general se recomienda entrar a estudiar las propuestas del presente proyecto para que iniciada la nueva administración se apliquen las propuestas que mejorará de manera óptima la importancia dada del talento humano en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldia bogota.gov.co [En línea]
<http://www.alcaldia bogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57095> [Citado 20 de
Marzo de 2015. 4:30 pm]

Alcaldia bogota.gov.co [En línea]
<http://www.alcaldia bogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318> [Citado 20 de
Marzo de 2015. 11:30 am]

Alcaldia bogota.gov.co [En
línea]<http://www.alcaldia bogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356> [Citado 23 de
Marzo de 2015. 8:30 am]

CALDERA, Esteban y GIRALDO, Lina. Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A. Especialista en gestión del talento humano y la productividad. Medellín: Universidad de Medellín, 2013. Disponible en: file:///C:/Users/ludy/Downloads/Propuesta-de-un-sistema-de-compensaci%C3%B3n-que-impacte-directamente-la-satisfacci%C3%B3n-laboral-de-la-empresa-de-servicios-temporales-SA-Servicios-y-Asesor%C3%ADas-S.A%20(1).pdf

CARRASQUEL HERNANDEZ, Johan. Aspectos Básicos en la Gestión del Talento Humano. Tesis De Grado para optar el título de Magister en Gerencia Administrativa. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 6. De BARNARD, Chester. As funcoes do executive. Sao Paulo, Atlas, 1971.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 31.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 17. De KOTLER, Philip. Marketing: edicao compacta. Sao Paulo, Atlas, 1980

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 5. Pág. 128.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 6. De CHRUDEN, Herbert. Personal Management, Cincinatti, South Eastern, 1963, p. 79.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 8. Pág. 190.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 8. Pág. 190

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 7.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Cap. 1. Pág. 8.

Congresoson.gob.mx [En línea] http://congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9004-2000_Mejora_Continua.pdf[Citado 20 de Marzo de 2015. 12:30 pm]

Crecenegocios.com [En línea] <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/> [Citado 24 de Marzo de 2015. 3:15 pm]

Degerencia.com [En línea] http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos [Citado 25 de Marzo de 2015. 3:15 pm]

DÍAZ RODRÍGUEZ, María Carolina. Propuesta para la creación del departamento humano para la empresa M.R.G. E.U. Tesis De Grado para optar el título de Profesionales en administración de Empresas. Bogotá, Colombia. Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas, 2006.

Economia-virtual.com [En línea] http://economia-virtual.com/enfoque_humanist_1.html [Citado 29 de Marzo de 2015. 11:30 am]

Enciclopediafinanciera.com [En línea] <http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>[Citado 25 de Marzo de 2015. 4:15 pm]

Expansion.com [En línea] <http://www.expansion.com/diccionario-economico/creacion-de-valor.html> [Citado 26 de Marzo de 2015. 6:15 pm]

FORERO CUADROS, Jazmín Cecilia. Diseño e Implementación de un Sistema Integral de gestión de Talento Humano en la empresa Servicios Agroforestales Frankfor. Tesis

De Grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias e Ingenierías ,2008.

Gestionempresarial4.wordpress.com [En línea]
<https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/> [Citado 29 de Marzo de 2015. 8:30 am]

GROS, André. El Hombre y la Empresa. El Hombre y la Empresa en un mundo en evolución. Tercera Edición. Cap. 1. Pág. 33.

Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes (Archivo)

LIBREROS BAEZA, Katherine. Diseño de un Sistema de Gestión de Talento humano para una empresa de servicios: Call Center. Tesis De Grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Cali, Colombia. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ingeniería Industrial, 2013.

LOPEZ BURGOS, Catalina. Propuesta de gestión de Desarrollo Humano en la Empresa “Nacional de Confecciones” de la ciudad de Pereira. Tesis De Grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Pereira, Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, 2008.

LUCAS MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación Cap. 2. Pág. 48.

LUCAS MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación. Cap. 2. Pág. 49.

LUCAS MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación. Cap. 2. Pág. 56.

MARIN, Antonio. Teorías de la Organización y comunicación. Cap. 2. Pág. 51.
Nature.berkeley.edu/ [En línea] <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/07s.htm>[Citado 5 de julio de 2015. 8:00 am]

Normas9000.com [En línea]<http://www.normas9000.com/iso-9000-59.html> [Citado 26 de Marzo de 2015. 7:30 pm]

PEREIRA DUEÑAS, Marcela. Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano como estrategia Organizacional en el Hospital José Manuel de los Ríos. Tesis De Grado para optar el título de Magister en Gerencia Administrativa. Caracas, Venezuela. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. 2010

POLITECNICO GRAN COLOMBIANO. Teoría Motivacional. [En Línea], [Citado 30 de Marzo, 2015]. Disponible en

http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/ABRAHAM_MASLOW.html

Portafolio.co [En línea] <http://www.portafolio.co/la-motivacion-laboral-clave-una-empresa> [Citado 27 de Marzo de 2015. 8:30 am]

Presidencia de la República. Ley 1164 de 2007 (Octubre 3 de 2007). *“Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud”*
República de Colombia. Anexo Técnico No.1 de la Resolución N° 1043 de 3 de Abril de 2006

Rrhh-web.com [En línea] http://www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html [Citado 25 de Marzo de 2015. 4:30 pm]

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. Editorial Pretintice-Hall, Mexico.1991.Cap. 3. Pág. 27.

Secretariassenado.gov.co [En línea] http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html [Citado 20 de Marzo de 2015. 8:30 am]

Secretariassenado.gov.co [En línea] http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html [Citado 20 de Marzo de 2015. 1:30 pm]

Secretariassenado.gov.co [En línea] http://www.senado.gov.co/images/stories/Informacion_General/constitucionpolitica.pdf [Citado 20 de Marzo de 2015. 10:30 am]

Teoriasmotivacionales.wordpress.com [En línea] <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/> [Citado 30 de Marzo de 2015. 11:30 am]

Thefreedictionary.com [En línea] <http://es.thefreedictionary.com/organigrama> [Citado 26 de Agosto de 2015. 3:00 pm]

Thinkinsuccess.wordpress.com [En línea] <https://thinkinsuccess.wordpress.com/2011/12/13/que-es-objetivo-organizacional/> [Citado 26 de Marzo de 2015. 5:00 pm]

Tradition.com.co [En línea] <http://www.tradition.com.co/index.php/informacion-general/quienes-somos/valores-institucionales> [Citado 26 de Agosto de 2015. 3:30 pm]

Unican.es [En línea] <http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/materiales/bloque-tematico-ii/tema-6.-la-comunicacion-1/6.2.2-bfque-es-la-comunicacion-interpersonal>[Citado 26 de Marzo de 2015. 6:00 pm]
Uspec.gov.co [En línea] <http://www.uspec.gov.co/normatividad/decretos/item/184-decreto-n%C3%BAmero-1567-de-1998-agosto-5.html> [Citado 20 de Marzo de 2015. 2:30 pm]

WERTHER, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. Cap. 2. Pág. 43

Wordreference.com [En línea]<http://www.wordreference.com/definicion/proceso>[Citado 26 de Marzo de 2015. 6:30 pm]

FIRMA

ANEXO B



E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO
SAN PEDRO CLAVER
MOGOTES – SANTANDER
NIT 890.204.659-9

TEST PSICOLOGICO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1. Datos generales:

- Componente psicológico: Temperamento
- Información que nos brinda:

Permite determinar el temperamento preponderante que posee cada sujeto, *según la tipología pavloviana*. Con ello nos aproximamos a conocer, de forma indirecta, el nivel

de expresión de la actividad nerviosa superior del **aspirante** en su dinámica psicológica, manifestada en las cualidades del temperamento, tales como extroversión, introversión, impresionabilidad e impulsividad.

1.2. Protocolo:

Test de temperamento

Nombre _____ Año _____

Instrucciones:

A continuación Ud. encontrará un conjunto de proposiciones que se refieren a diversas formas de actuar de las personas. Ud. deberá responder cada una tomando en consideración sus propias características. Para ello utilizará la siguiente forma de expresar sus respuestas:

- 5: Siempre soy así
- 4: Casi siempre soy así
- 3: A veces sí, a veces no
- 2: Casi nunca soy así
- 1: Nunca soy así

Conteste todas las proposiciones; no se detenga a valorar un tiempo excesivo su respuesta. Es preferible su decisión más espontánea. Sea sincero en sus respuestas. Esta información es estrictamente confidencial.

Modos de conducta:

- __1. __ Cuando no me interesa una actividad, si puedo la abandono rápidamente e inicio otra
- __2. __ Me ofendo con facilidad.
- __3. __ Hablo poco y me gusta hablar en voz baja y despacio.
- __4. __ Ante el fracaso suelo desconsolarme.
- __5. __ Mi estado de ánimo habitual es vivo.

- ___6. ___ Soy inestable.
- ___7. ___ No suelo gastar mis fuerzas en vano.
- ___8. ___ Suelo sentir nostalgia ante los cambios de tiempo.
- ___9. ___ Capto rápidamente lo nuevo.
- ___10. ___ Me impaciento con facilidad.
- ___11. ___ En ocasiones llego a ser indolente.
- ___12. ___ Mi humor característico es triste y apesadumbrado.
- ___13. ___ Me caracterizo por hablar claro y rápido.
- ___14. ___ Frecuentemente soy brusco en el trato con las personas.
- ___15. ___ Generalmente me mantengo ecuánime ante situaciones desagradables
Imprevistas.
- ___16. ___ Casi siempre me siento mal cuando estoy en un ambiente desconocido.
- ___17. ___ Me inquieto constantemente por conocer algo nuevo.
- ___18. ___ Soy bullicioso.
- ___19. ___ Soy un poco susceptible al enfrentar los reveses.
- ___20. ___ Sufro por motivos sin importancia, lo que frena mi actividad.
- ___21. ___ Soy muy sociable, establezco amistades con facilidad.
- ___22. ___ Cuando me molesto por algún motivo, me muestro agresivo.
- ___23. ___ Generalmente soy paciente.
- ___24. ___ No tengo confianza en mis propias fuerzas y a veces me siento incapaz.
- ___25. ___ Suelo emprender con disposición los nuevos trabajos y actividades.
- ___26. ___ Tiendo a tomar decisiones precipitadas.
- ___27. ___ Regularmente cambio con lentitud de una actividad a otra.

- __28.___ Prefiero la soledad.
- __29.___ Me adapto con facilidad a las situaciones nuevas.
- __30.___ Usualmente acompaño mis expresiones verbales con gestos y mímica acentuadas
- __31.___ Mantengo un comportamiento pausado en mis relaciones con los demás.
- __32.___ Me indispone el alto ritmo de trabajo.
- __33.___ Soy decidido en mis actos.
- __34.___ Frecuentemente soy impulsivo e impetuoso.
- __35.___ Me gusta ser ordenado y metódico.
- __36.___ Las ofensas y faltas de los demás me deprimen y me provocan tristeza.
- __37.___ Cambio con facilidad el foco de mi atención.
- __38.___ Con regularidad me muestro desconfiado y receloso..
- __39.___ En la mayoría de las ocasiones gesticulo poco al hablar.
- __40.___ Soy propenso a ensimismarme y abstraerme en mis pensamientos.
- __41.___ Soy generalmente enérgico, activo, rápido y muestro iniciativas.
- __42.___ En mí son propios los movimientos bruscos, violentos.
- __43.___ Soy controlado en la expresión de mis ímpetus emocionales.
- __44.___ Me fatigo con facilidad.
- __45.___ Casi siempre tengo un buen sentido del humor.
- __46.___ Con frecuencia presento cambios bruscos en mi comportamiento.
- __47.___ Me caracterizo por ser tranquilo, lento y sosegado.
- __48.___ Soy impresionable.
- __49.___ Por lo regular soy alegre y jovial.

- __50.___ Soy inestable en mis propósitos.
- __51.___ Generalmente mi lenguaje es pausado, regulado y sin demostraciones emocionales.
- __52.___ Soy retraído al iniciar nuevas relaciones humanas.
- __53.___ Casi nunca me muestro torpe al iniciar las relaciones humanas.
- __54.___ Me irrito con facilidad.
- __55.___ Los estímulos fuertes o prolongados no estimulan mi actividad.
- __56.___ Lloro con facilidad.

Gracias.

Guía tomada de www.redes-cepalcala.org

ANEXO C

	E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER MOGOTES – SANTANDER NIT 890.204.659-9
PAUTA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios y porque eligió pedagogía?
	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?

	¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?
PASADO PROFESIONAL	Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en este hospital y no en otro?
	¿Qué le llamó la atención del hospital?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?
	¿Qué opina de sus directores anteriores? ¿Qué aspectos positivos tenían? ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con los demás estamentos de la anterior entidad?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los estamentos? ¿Cómo la manejó?
	¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
	¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó? Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?

POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
	¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
	Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
	¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?
	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
	¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
	¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
	¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
SITUACIÓN FAMILIAR	¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos? Si es soltero ¿Tiene proyectos de matrimonio?
	Si está casado ¿su cónyuge trabaja? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
	¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?

Pauta de análisis

Esta pauta nos indica que información recogemos con cada área de la entrevista de selección presentada y permite escoger el candidato más idóneo para el cargo ofertado en el hospital basados en el resultado y la seguridad con que responda el cuestionario anterior. Como se puede observar, en el proceso de selección de la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver, no se pregunta nada complicado, simplemente el cuestionario típico en una entrevista laboral permitiendo un fácil análisis de la información brindada por el aspirante a la vacante y facilitando la elección del perfil más apto al puesto.

El análisis brinda la siguiente información resumida en el posterior recuadro:

Información que entrega cada ítem
FORMACIÓN: Da cuenta del conocimiento técnico que posee el postulante y de su interés de complementar su formación para desempeñar el puesto.
PASADO PROFESIONAL: Se puede obtener información acerca del entusiasmo, energía y disposición que se tiene para realizar una labor particular. Se puede inferir la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.
MOTIVO DE LA SOLICITUD: Entrega información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización a la que postula, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias del establecimiento.
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO: Este ítem permite recoger información relacionada con: • Adaptación/flexibilidad entendida como la capacidad para adecuarse a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. • Planeamiento y organización: capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos a través de decisiones apropiadas. • Comunicación: Da cuenta de la capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral, entendiendo el impacto en el interlocutor. • Relaciones interpersonales, entendida como la capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos. • Estilo de liderazgo e influencia, entendida como la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la institución. • Trabajo en equipo entendido como la capacidad de compartir tareas y responsabilidades y para conseguir metas comunes. • Valores como la responsabilidad, honestidad, cooperación, ética, etc.

POTENCIAL DE DESARROLLO: Permite identificar la capacidad del candidato de reconocer sus fortalezas y debilidades desde una mirada objetiva, asimismo, permite conocer sus motivaciones en el ámbito profesional.
CONDICIONES PERSONALES: Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso de su tiempo libre, capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés.
SITUACIÓN FAMILIAR: Da cuenta de valores familiares, del cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de vida y sentido de pertenencia.

ANEXO D

El anexo D corresponde a la evaluación de desempeño 360°, por motivos de diseño se trabajó en el programa Excel y se podrá visualizar adjunto al actual documento con el nombre de anexo D

Manual de Funciones y Responsabilidades

ESE HOSPITAL SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES

El presente Manual Especifico de Funciones y Requisitos permite identificar la denominación, codificación, funciones y requisitos de los diferentes cargos que conforman la planta de personal de la ESE HOSPITAL SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES, constituyéndose en una herramienta administrativa para el cumplimiento de las metas y objetivos a desarrollar

Año 2015

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Gerente		Código: 001
Nivel: Directivo	Dependencia: Gerencia ESE Hospital San Pedro Claver	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

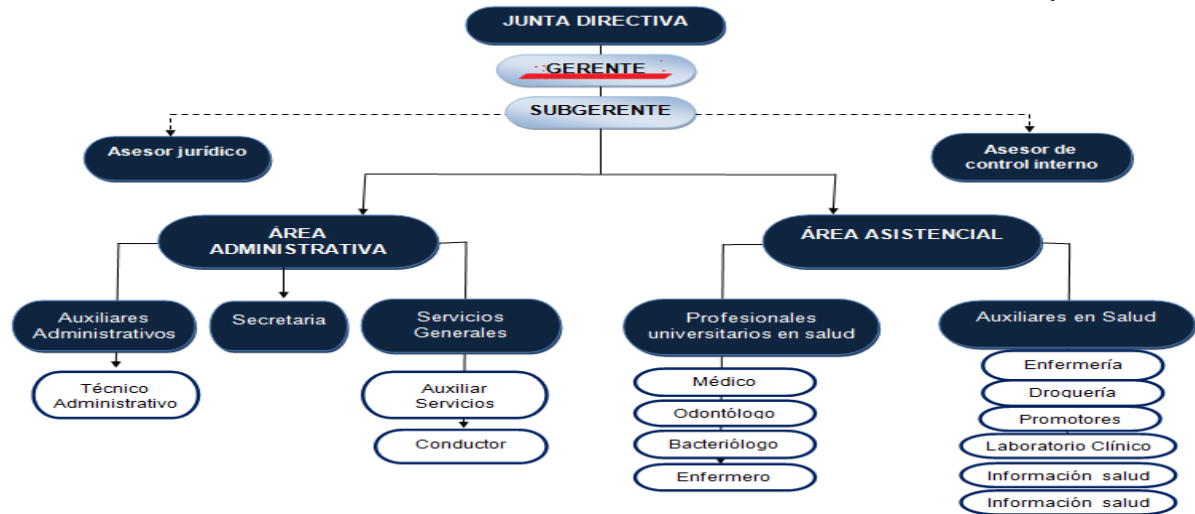
Ejecutar labores de dirección, asesoría, formulación y adopción de políticas, planes programas y proyectos para su ejecución, supervisión y control en la administración del Hospital con el fin de garantizar el desarrollo coordinado de los programas de Salud.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Junta Directiva	Cargos Supervisados: Totalidad de cargos
---	--

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Dirigir la empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos de la misma.
 - Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles epidemiológicos del área de influencia, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa.
 - Articular el trabajo que realiza los diferentes niveles de la organización, dentro de una concepción particular de la gestión.
-
- Ser nominador y ordenador del gasto, de acuerdo con las facultades concedidas por la ley y los reglamentos.
 - Representar a la empresa social del estado judicial y extrajudicialmente o mediante apoderado, cuando los asuntos así lo requieran.
 - Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la empresa.
 - Rendir informes que le sean solicitados por los Entes Nacionales, Departamentales y Municipales en el área de la Salud y demás autoridades competentes.
 - Detectar la presencia de todas aquellas situaciones que sean factor de riesgo epidemiológico y adoptar las medidas conducentes a aminorar sus efectos.
 - Identificar el diagnóstico de la situación de la salud del área de influencia de la entidad, interpretar sus resultados y definir los planes, programas, proyectos y estrategias de atención.

- Desarrollar planes, programas y proyectos de salud conforme a la realidad socioeconómica y cultural de la región.
- Participar en el diseño, elaboración y ejecución del Plan Local de Salud, de los proyectos especiales y de los programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud y adecuar el trabajo institucional a dichos orientadores.
- Planear, organizar y evaluar las actividades de la entidad y velar por la aplicación de las normas y reglamentos que regulan el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Promover la adaptación; adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud y velar por la validez científica y técnica de los procedimientos utilizados en el diagnóstico y tratamiento.
- Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad y por el cumplimiento de las metas y programas aprobados.
- Presentar para la aprobación de la Junta directiva del plan del período completo, los programas anuales de Desarrollo de la entidad y el presupuesto prospectivo, de acuerdo con la ley orgánica del Presupuesto y normas reglamentarias.
- Adaptar la entidad hospitalaria a las nuevas condiciones empresariales establecidas en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, garantizando tanto la eficiencia social como económica de la entidad, así como la competitividad de la institución.
- Organizar el sistema contable y de costo de los servicios y propender por la eficiente utilización del recurso humano.
- Garantizar el establecimiento del sistema de acreditación hospitalaria, de auditoría en salud y control interno que propicien la garantía de la calidad en la prestación del servicio.
- Establecer el sistema de referencia y contrareferencia de pacientes y contribuir a la organización de la red de servicios en el nivel local.
- Diseñar y poner en marcha un sistema de información en salud, según las normas técnicas que expida el Ministerio de Salud y adoptar los procedimientos para la programación, ejecución, evaluación, control y aseguramiento físico y financiero de los programas.
- Fomentar el trabajo interdisciplinario y la coordinación intra e intersectorial.
- Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la entidad.
- Presentar a la Junta Directiva, el proyecto de planta de personal y las reformas necesarias para su adecuado funcionamiento y someterlo, si fuere necesario, a la aprobación de la autoridad competente.

- Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia de acuerdo con las normas de administración de personal que rigen para las diferentes categorías de empleos en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Diseñar modelos y metodología para estimular y garantizar la participación ciudadana y proponer por la eficiencia de las actividades extramurales en las acciones tendientes a lograr metas de salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Diseñar mecanismos de fácil acceso a la comunidad, que permitan evaluar la satisfacción de los usuarios, atender las quejas y sugerencias y diseñar en consecuencia, políticas y correctivos orientados al mejoramiento continuo de los servicios.
- Firmar, si fuere jurídicamente viable y existieren, las convenciones colectivas con los trabajadores oficiales de acuerdo con la disponibilidad presupuestal y las convenciones de la Institución.
- Contratar con las Administradoras del régimen subsidiado y con entidades promotoras de salud públicas y privadas, la realización de las actividades del plan obligatorio de salud que este en capacidad de ofrecer y prestar.
- Adelantar actividades de transferencia tecnológica y promover la realización de pasantías con el fin de ampliar los conocimientos científicos y tecnológicos de los funcionarios de la empresa.
- Promocionar el concepto de gestión de calidad y acreditación que implique contar con estrategias coherentes de desarrollo organizacional.
- Las demás que establezca la ley, los reglamentos y la Junta Directiva de la Empresa.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1	Políticas públicas en administración de personal.
2	Conocer las normas sobre administración de personal
3	Guardar conocimientos sobre metodologías y elaboración de proyectos.

7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	Título profesional en área de la salud o administración.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional de un (1) año en el sector salud
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Humanista, líder, con carisma y servicio al cliente, manejo de equipos de oficina, manejo de office, compromiso, comunicación oral y escrita, control, desarrollo de subordinados.

Fecha de Emisión: **Noviembre de 2015**

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Subdirector Administrativo y Financiero		Código: 002
Nivel: Directivo	Dependencia: Gerente ESE	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

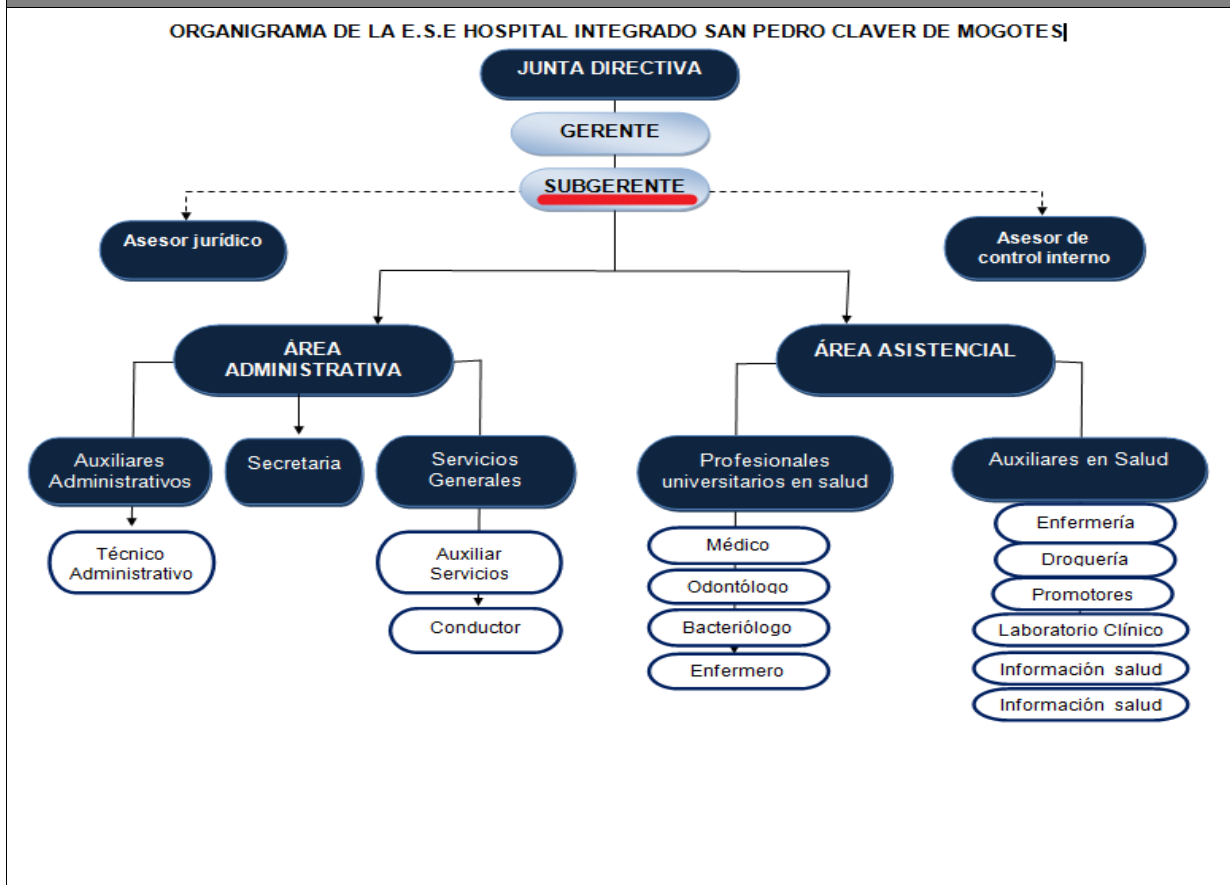
Ejecución de labores técnicas administrativas en el desarrollo y control de los programas de apoyo para la prestación de los servicios de salud en la Institución.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Gerente

Cargos Supervisados: Todos a excepción del gerente

4. ORGANIGRAMA



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Coordinar con el superior inmediato el plan de trabajo a su cargo y responder por su cumplimiento.
- Participar en la programación de las actividades del área administrativa y en la elaboración del proyecto de presupuesto de la Institución.
- Coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades en los regímenes del área administrativa de la Institución cuando sea necesario.
- Participar en la evaluación del impacto de la prestación de los servicios ofrecidos a la Institución o Comunidad.
- Informar a la Gerencia de la ESE Hospital sobre el desarrollo del área a su cargo y orientar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el área administrativa.

- Velar por la consecución oportuna de los recursos necesarios y por la racional utilización de los disponibles.
- Mantener actualizados los registros de personal que permitan el adecuado análisis y la toma de decisiones sobre el recurso humano vinculado.
- Participar en estudios sobre necesidades cualitativas y cuantitativas de personal.
- Desarrollar los instrumentos técnicos y operativos necesarios para el proceso de selección de personal y tramitar la inscripción de los funcionarios en carrera administrativa.
- Participar en las investigaciones de tipo aplicado y demás estudios orientados a mejorar la eficiencia del personal de la Institución.
- Desarrollar programas de bienestar social y de capacitación de los empleados de la Institución.
- Estudiar, clasificar y valorar los cargos de la Institución según las normas y procedimientos establecidos.
- Participar en el diseño e implementación de normas y procedimientos administrativos orientados a mejorar la prestación de los servicios del área y actualizar el manual de normas y procedimientos de la institución.
- Asignar el programa de trabajo al personal del área y supervisar su cumplimiento cuando le sea delegada esta función.
- Velar por la buena presentación de los funcionarios en cada área de trabajo.
- Realizar periódicamente arqueos en las dependencias de caja, droguería y almacén.
- Liquidar nóminas de pago del personal y órdenes de pago de proveedores.
- Elaborar las ejecuciones de ingresos y gastos del Hospital para ser enviados a la Secretaría de Salud Departamental, los respectivos informes y estados contables.
- Realizar todos los registros correspondientes en los libros auxiliares de contabilidad.
- Liquidar pensiones de jubilación y cesantías de todos los empleados de la ESE.
- Presentar al Jefe Inmediato el Balance Mensual.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el sistema De costos de la Institución.
- Informar al Jefe Inmediato sobre las anomalías que se presenten en los informes presentados por las diferentes dependencias.
- Las demás funciones que le sean asignadas y que sean afines a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- | | |
|---|--|
| 1 | Tener conocimientos sobre administración y sobre manejo de personal. |
| 2 | Manejar buenas relaciones interpersonales. |
| 3 | Ostentar conocimientos sobre el manejo presupuestal. |

4	Poseer conocimientos sobre el control interno.
5	Conocer y manejar procedimientos sobre contratación dentro del régimen especial de la ESE Hospital.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título de formación Profesional en disciplinas relacionadas con el área administrativa.
EXPERIENCIA	Un año de experiencia relacionada o profesional.
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Humanista, con gran sentido de liderazgo, manejo informático normal.
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Profesional servicio Social Obligatorio (Enfermero)		Código: 003
Nivel: Profesional	Dependencia: Gerente ESE	Cargos Iguales: 6

2. MISION DEL CARGO

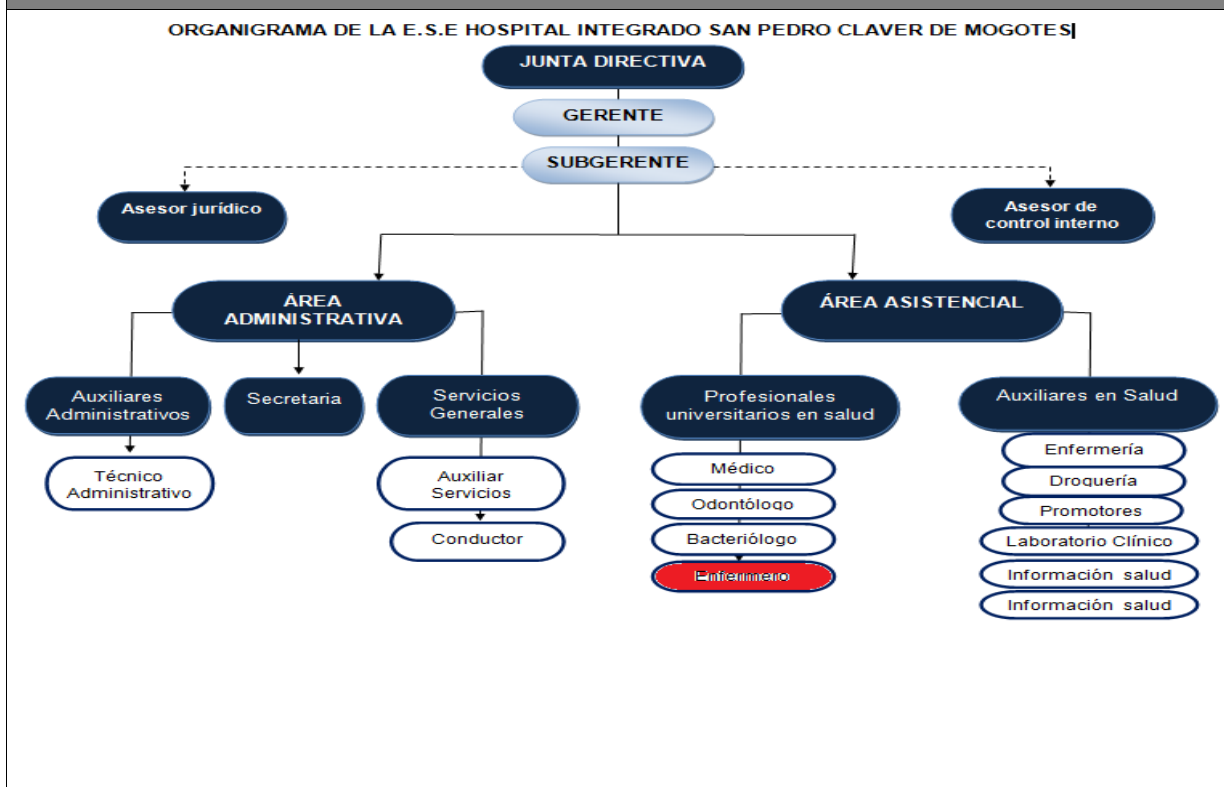
Programar, ejecutar, supervisar, controlar y evaluar las acciones de enfermería en el primer nivel de atención con el fin de brindar un cuidado integral al paciente, familia y comunidad conjuntamente con el equipo interdisciplinario de acuerdo con las políticas locales, seccionales y nacionales de Salud.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato:Subgerente

Cargos Supervisados:5

4. ORGANIGRAMA



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Realizar todo tipo de procedimiento de enfermería de mayor responsabilidad de acuerdo a las normas establecidas.
- Brindar atención de enfermería a pacientes, familia y grupos de la comunidad.
- Participar en la revista médica y de enfermería diaria y otros estudios clínicos y/o de la comunidad.
- Organizar, asignar, delegar y supervisar el trabajo desarrollado por todo el personal auxiliar de enfermería a su cargo.
- Participar en la capacitación que se brinda al personal auxiliar que en lo referente a la calidad de atención que se debe brindar al usuario.
- Elaborar el kardex o control que se lleva a cada paciente y el censo diario de los mismos.
- Revisar historias clínicas para dar cumplimiento a las órdenes médicas y de otros profesionales.
- Colaborar como circulante en las salas de quirófano.

- Coordinar con los médicos especialistas la programación de cirugías y verificar la buena prestación del servicio.
- Coordinar con otros centros asistenciales lo concerniente a citas y procedimientos que requieran los pacientes, al igual que remisiones y contrarremisiones.
- Participar con los demás miembros del equipo de salud, en la coordinación de las reuniones del comité de Infecciones, procurando dar cumplimiento a actividades planteadas y ejerciendo vigilancia sobre la aplicación de las medidas de seguridad.
- Estar atento de la consecución oportuna de los recursos necesarios y velar por la correcta utilización de los disponibles.
- Velar por el buen funcionamiento y cuidado de equipos, instrumentos y elementos que están bajo su responsabilidad.
- Evaluar la calidad en la atención de enfermería en los pacientes, familia y/o comunidad.
- Ejercer control sobre la aplicación de métodos y procedimientos de enfermería en el cuidado de los pacientes. Hacer seguimiento en los programas especiales (P y P., lepra, crecimiento y desarrollo etc.) y establecer el cumplimiento de metas.
- Elaborar los horarios de trabajo o turnos de personal a su cargo.
- Reportar al departamento de contabilidad la liquidación de horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos del personal a su cargo, previamente autorizados.
- Ejercer control sobre la aplicación de métodos y procedimientos de enfermería en el cuidado de los pacientes.
- Comunicar oportunamente al jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en dicha sección.
- Realizar visitas domiciliarias a pacientes de los programas especiales.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Elaborar el cronograma de las Brigadas de Saluda realizar en las diferentes veredas, coordinando con el grupo de trabajo respectivo.
- Elaborar el censo poblacional, para cumplir con la cobertura en vacunación infantil, adultos y mujeres en edad fértil.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1	Ser profesional en el área de la salud.
2	Tener conocimientos en el manejo de diferentes tipos de pacientes (niños, adultos, adultos mayores, etc.).

3	Tener conocimientos y aplicativos en manejo de instrumental quirúrgico
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título profesional en el área de la salud (Enfermería).
EXPERIENCIA	6 meses a un año
HABILIDADES Y COMPETENCIA	Excelente servicio a pacientes, humanista, responsable, atento, con habilidad física en excelente estado.
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Profesional Servicio Social Obligatorio (Médico)		Código: 004
Nivel: Profesional	Dependencia: Gerente ESE	Cargos Iguales: 1

2. MISION DEL CARGO

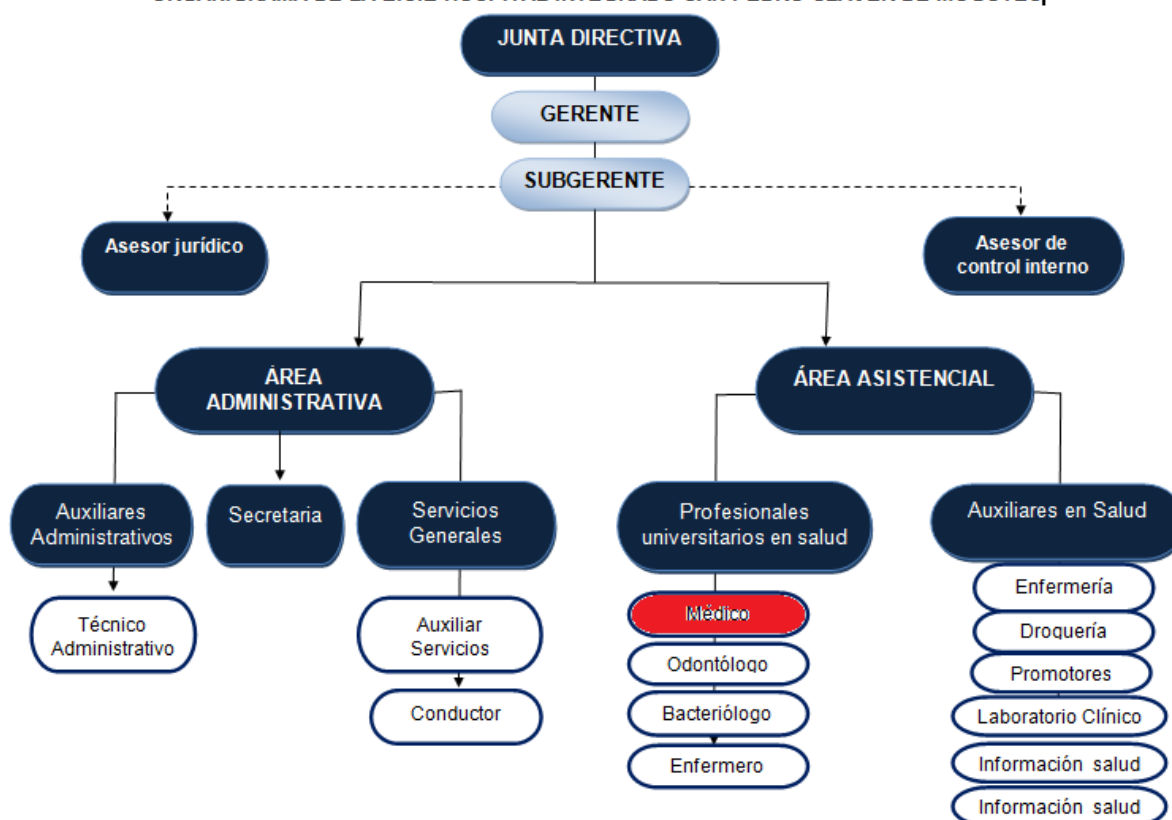
Ejecución de labores profesionales de medicina general, programas de prevención, protección y rehabilitación del paciente, medio ambiente y de colaboración en aspectos de medicina legal.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subgerente	Cargos Supervisados: 0
---	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Realizar la consulta externa y de urgencias, prestando atención médica general, haciendo el diagnóstico y determinando la terapia de los pacientes.
- Participar en el diagnóstico y pronóstico del estado de salud de la población asignada.
- Evolucionar pacientes hospitalizados.
- Participar en la programación, supervisión, evaluación y control de las actividades de salud que se realicen en el área asignada dando cumplimiento a las metas.
- Participar en las brigadas de salud del área de influencia.
- Realizar vigilancia epidemiológica en todas aquellas situaciones que sean factor de riesgo para la población que le ha sido asignada.
- Evaluar las actividades e impacto de la prestación de los servicios de salud.
- Establecer y mantener las relaciones de coordinación necesarias para lograr una eficaz prestación de los servicios de salud.
- Elaborar las remisiones y contra remisiones, según el diagnóstico.
- Reportar oportunamente las anomalías en la prestación del servicio y proponer las alternativas de solución.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.

Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.	
6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1	Ser profesional en medicina humana general.
2	Manejar conocimientos en relaciones interpersonales con los pacientes.
3	Manejar y conocer principios éticos acorde con la profesión.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título Profesional en el área de la salud (Médico General).
EXPERIENCIA	1 a 3 años
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Humanista, ágil, en excelente estado mental y físico, adaptabilidad al cambio, servicio a pacientes, manejo de materiales y equipos
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Profesional Servicio Social Obligatorio (Odontólogo)		Código: 005
Nivel: Profesional	Dependencia: Gerente ESE	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

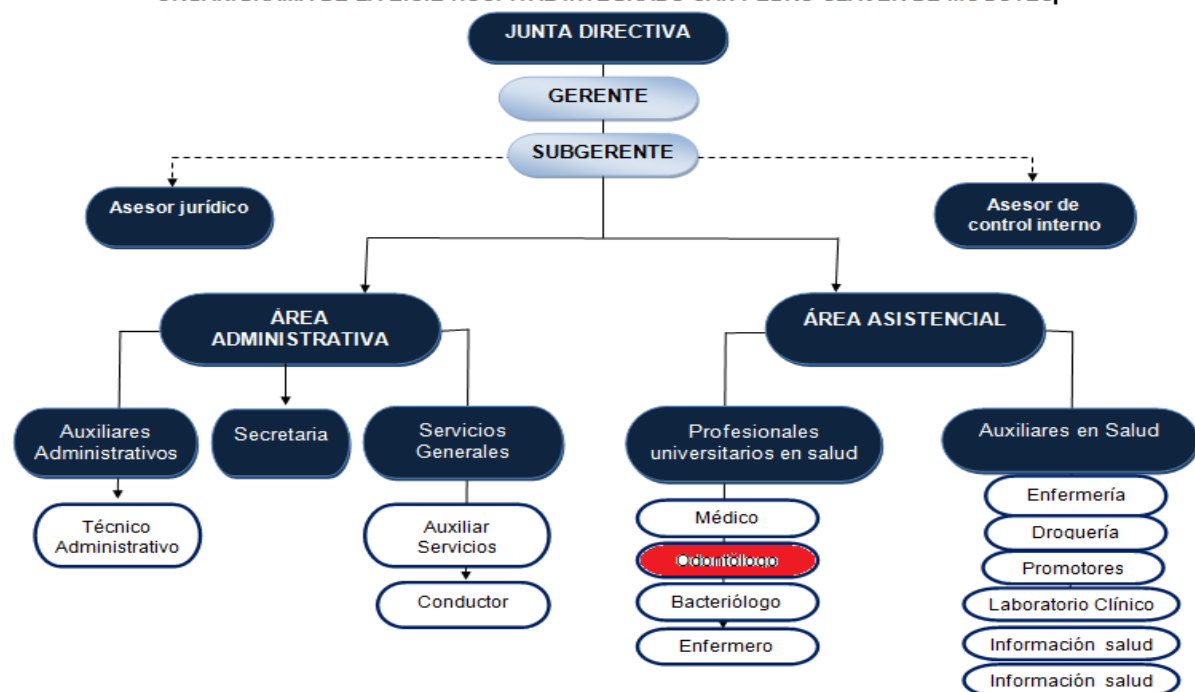
Ejecución de labores profesionales de odontología en programas de promoción, protección, recuperación de la salud oral y rehabilitación del paciente en la Institución.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subgerente	Cargos Supervisados: 1
---	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Participar en el diagnóstico y pronóstico del estado de salud de la población del área de influencia.
- Participar en las brigadas de salud de acuerdo con las necesidades de la comunidad en el área de influencia.
- Efectuar la consulta odontológica externa, realizando los tratamientos permitidos por el nivel hospitalario.
- Remitir a los pacientes que requieren interconsulta a un nivel superior de atención conforme a normas establecidas.
- Establecer y mantener buenas relaciones de coordinación con las demás dependencias de la Institución, con el fin de mejorar la prestación de los servicios de salud.
- Ejecutar los programas de promoción, educación y prevención de enfermedades orales en la comunidad.
- Supervisar la existencia de recursos necesarios para la prestación del servicio y promover el uso racional de los disponibles.
- Evaluar las actividades e impacto de la prestación de servicios de salud oral
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.

• Ejecución de labores profesionales de Odontología general, programas de prevención, protección y rehabilitación del paciente, medio ambiente y de colaboración en aspectos de medicina legal. • Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.	
6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1	Ser profesional de salud en odontología.
2	Manejar buenas relaciones interpersonales con los pacientes
3	Manejar principio éticos acorde con la profesión.
4	Tener conocimientos en manejo de historias clínicas odontológicas.
5	Guardar conocimientos sobre actividades elementales de laboratorio dental.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título Profesional en el área de la salud (Odontólogo).
EXPERIENCIA	1 año
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Meticulosidad en procedimientos, liderazgo, capacidad de innovar, servicio al cliente, trabajo en equipo, sociabilidad.
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Profesional Servicio Social Obligatorio (Bacteriólogo)		Código: 006
Nivel: Profesional	Dependencia: Gerente ESE	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

Ejecución de labores profesionales de análisis de laboratorio que apoyen el diagnóstico, pronóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subgerente	Cargos Supervisados: 0
---	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Practicar los análisis en las diferentes áreas que integran el laboratorio clínico e informa los resultados.
- Realizar la toma de muestras de alta complejidad.
- Realizar pruebas de control de calidad de los análisis clínicos a fin de garantizar la veracidad de los resultados.
- Realizar diariamente chequeo y calibración de cada uno de los instrumentos y equipos de laboratorio antes de iniciar sus lecturas.
- Informar y orientar a los pacientes sobre los requisitos para la toma de una buena muestra y sobre la forma de recolección de las mismas.
- Preparar y controlar los reactivos, las sustancias de referencias, soluciones y los medios de cultivo necesarios en el laboratorio y responder por el adecuado uso de los elementos asignados.
- Supervisar los procedimientos de la toma de muestras, coloración, montaje y lavado de material
- Realizar el control bacteriológico de los pacientes que padecen de tuberculosis.
- Organizar las diferentes muestras distribuyéndolas a las correspondientes áreas.
- Registrar en un formato especial los resultados de los exámenes de cada paciente y realizar la correspondiente entrega a los mismos.
- Elaborar diariamente formatos de los diferentes exámenes realizados, organizándolos de acuerdo a cada área.
- Suministrar los datos estadísticos requeridos.
- Realizar mensualmente informes estadísticos sobre las actividades realizadas.
- Velar por el adecuado manejo de los desechos de laboratorio.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Participar en el diagnóstico y pronóstico del estado de salud de la población del área de influencia.
- Participar en las brigadas de salud de acuerdo con las necesidades de la comunidad en el área de influencia.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y que sean afines a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- | | |
|---|---|
| 1 | Ser profesional de salud en bacteriología. |
| 2 | Manejar buenas relaciones interpersonales con los pacientes |

3	Manejar principio éticos acorde con la profesión.
4	Obtener postgrados en diferentes temas acordes con la salud, seminarios, estar de la mano con la evolución de la ciencia oral.
5	Saber y conocer sobre procedimientos para la custodia y guarda de fluidos humanos.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título Profesional en Bacteriología.
EXPERIENCIA	6 meses a 1 año
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Tenacidad, trabajo en equipo, sociabilidad, manejos de materiales, manejo informático para dar resultados, facultad de decisión, excelente estado físico, prevención de riesgos.
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Técnico Administrativo		Código: 007
Nivel: Asistencial	Dependencia: Subdirección Administrativa	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

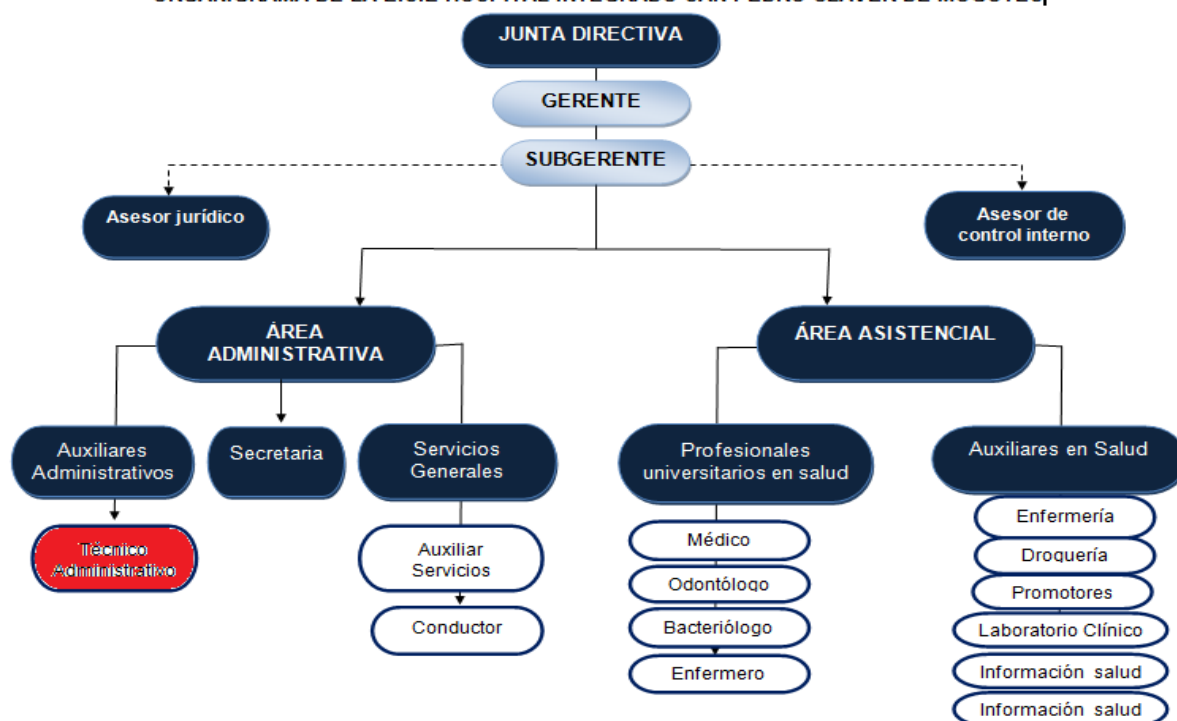
Elaboración de labores técnicas de Administración en el desarrollo de procesos y procedimientos técnico misionales y de apoyo para la prestación de los servicios de salud en la Institución.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subdirector	Cargos Supervisados: 0
--	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Apoyar el área de administración en lo referente a la elaboración de documentos contables y financieros.
- Realizar la planeación y control de disponibilidades y registros presupuestales ajustándolos a los requerimientos de la Institución.
- Participar en actividades que impliquen las modificaciones al Presupuesto.
- Apoyar la elaboración y presentación del proyecto anual de presupuesto.
- Realizar informes sobre ejecución presupuestal y estados contables.
- Controlar el manejo de insumos y gastos generales en las diferentes dependencias de la Institución.
- Realizar vigilancia y control en la aplicación de plaguicidas.
- Revisar la nómina de salarios y prestaciones del personal de la Institución.
- Coordinar a nivel interinstitucional todas las actividades tendientes a mejorar las condiciones de Infraestructura de la ESE.
- Mantener actualizado el diagnóstico de la situación presupuestal y financiera.
- Rendir periódicamente informes sobre movimientos de Ingresos y Egresos.

• Coordinar el sistema de costos y Presentar los informes necesarios para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución. • Las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley. • Velar y controlar lo referente a propiedad planta y equipo de la Institución elaborando las respectivas altas y bajas de almacén.	
6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1	Tener formación técnica o tecnológica.
2	Manejar buenas relaciones interpersonales.
3	Conocer las normas administrativas sobre el manejo contable y presupuestal.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título de formación tecnológica o de formación técnica profesional.
EXPERIENCIA	6 meses a 1 año
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Análisis de problemas, análisis numérico.
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar de servicios Generales		Código: 008
Nivel: Asistencial	Dependencia: Subdirección Administrativa	Cargos Iguales: 3

2. MISION DEL CARGO

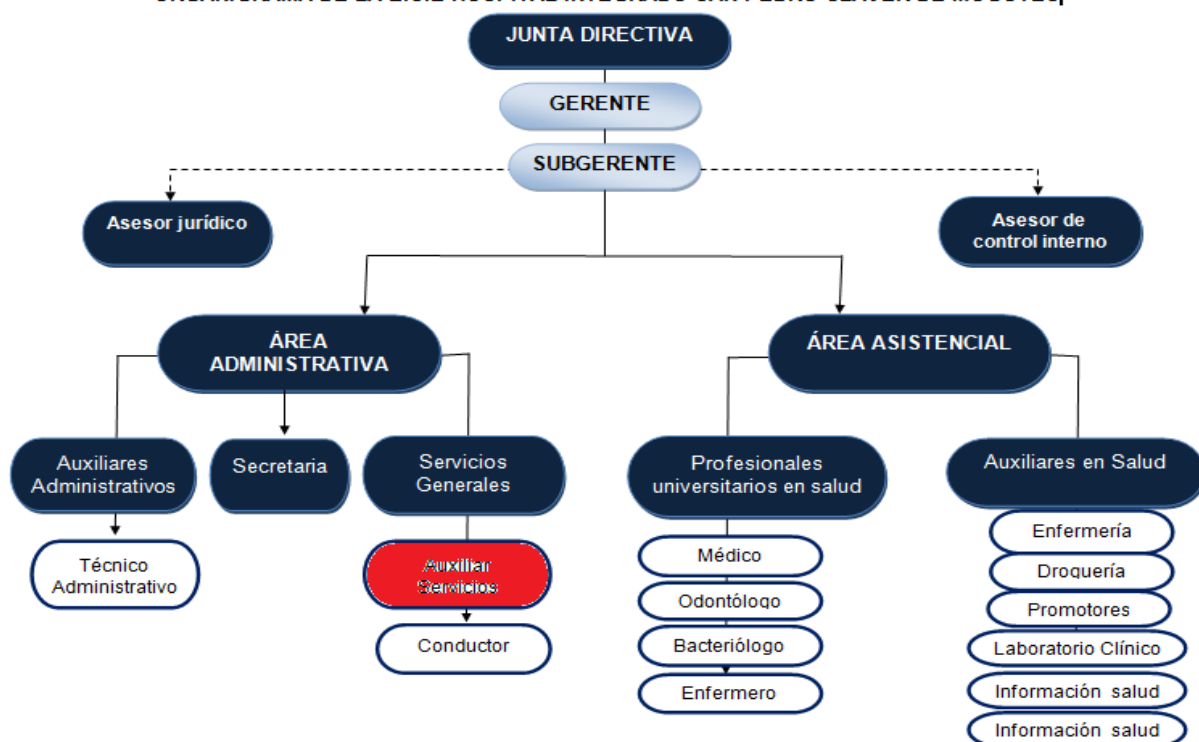
Ejecución de los diferentes trabajos operativos relacionados con la prestación de los servicios generales de la ESE Hospital.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subdirector Administrativo y Financiero.	Cargos Supervisados: 0
---	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Solicitar los alimentos que han de utilizarse en la preparación diaria de las comidas de acuerdo con la estandarización de menús.
- Preparar la alimentación normal y las dietas especiales de acuerdo con las Minutas establecidas y órdenes específicas dadas.
- Servir y distribuir las comidas teniendo en cuenta las dietas asignadas a los pacientes.
- Estar atento de cualquier solicitud de alimento u otro elemento por parte de pacientes o empleados del Hospital.
- Asear y desinfectar sala de cirugía, laboratorios, consultorios médicos, oficinas y demás instalaciones locativas que se le asignen, siguiendo procedimientos establecidos.
- Realizar toda clase de labores de limpieza en pisos, baños, ventanas, paredes, muebles de oficina, máquinas y equipos sencillos.
- Recolectar desechos de materiales provenientes de todas las dependencias, seleccionándolos en contaminados y no contaminados y utilizando las Normas de Bioseguridad.

- Seleccionar la ropa contaminada y no contaminada ya que cada una tiene proceso diferente de lavado.
- Lavar manual o mecánicamente las diferentes ropas que le sean asignadas y realizar el correspondiente planchado y ordenamiento de la misma para distribuirla posteriormente.
- Informar oportunamente sobre las necesidades de recursos y responder por el adecuado uso de los disponibles.
- Responder por elementos e instrumentos y equipos a su cargo.
- Colaborar en oficios varios en todas las dependencias de la Institución cuando estas lo requieran.
- Velar por la calidad en la prestación de los servicios.
- Cargar y descargar papelería, medicamentos y otros elementos cuando sea requerido.
- Realizar funciones de vigilancia dentro la institución, mensajería y actividades de servicios generales requeridas por Superior Inmediato.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1	Manejar buenas relaciones interpersonales.
	Conocimiento medio en reciclaje y tratamiento de materiales peligrosos.

7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	Básica Primaria
EXPERIENCIA	Ninguna
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Energía, flexibilidad, excelente estado físico.

Fecha de Emisión: **Noviembre de 2015**

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Secretaria		Código: 009
Nivel: Asistencial	Dependencia: Subdirección Administrativa	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

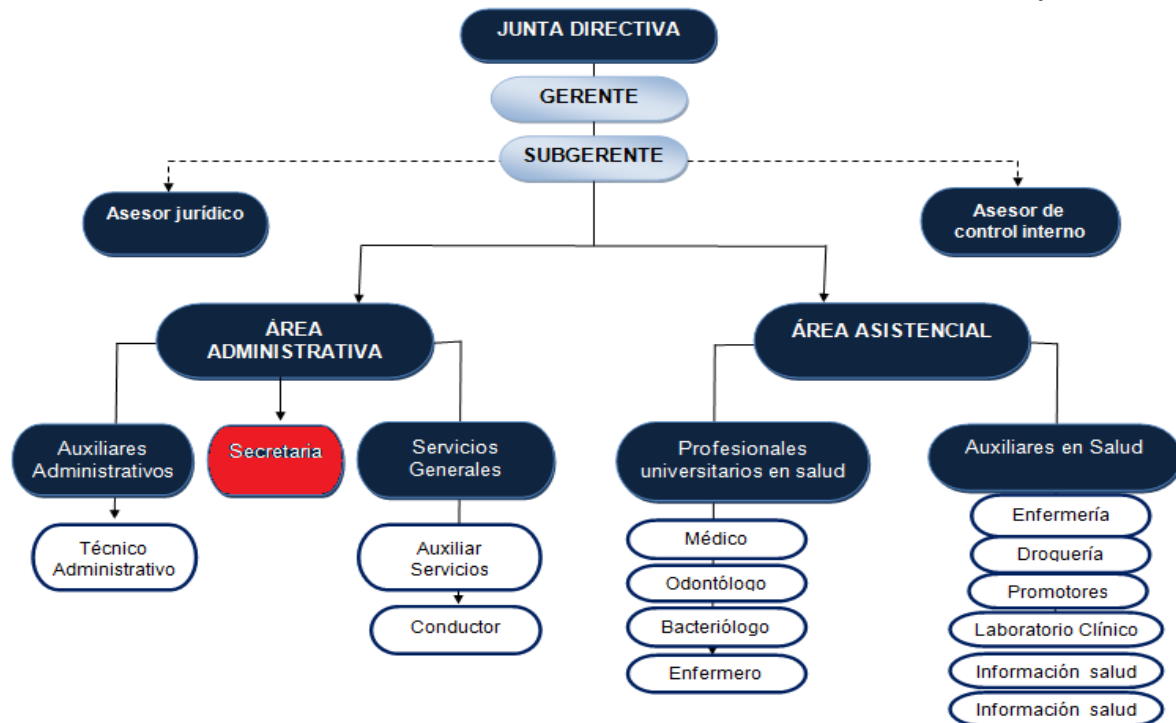
Ejecución de labores de administración en la institución.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subdirector Administrativo y Financiero.	Cargos Supervisados: 0
--	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Recepción de las comunicaciones de la ESE (Telefónicas y escritas)
- Tramitar las novedades de personal y preparar las comunicaciones y certificaciones.
- Elaborar la Ejecución Presupuestal en forma mensual.
- Elaborar boletines de caja, cuadros de ingresos y egresos.
- Ordenar, clasificar comprobantes de contabilidad y los archivos relacionados con su labor.
- Digitar documentos, cuadros, reportes y otros.
- Elaborar las órdenes de suministros, las entradas y salidas de almacén, actualizar el Kardex de personal.
- Recibir y entregar suministros a los diferentes servicios de acuerdo con los pedidos.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1	Tener formación de Bachiller y cursos de contabilidad.
2	Manejar buenas relaciones interpersonales.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título de bachiller y cursos de contabilidad.
EXPERIENCIA	6 meses a 1 año de secretaria
HABILIDADES Y EXPERIENCIA	Comunicación oral, comunicación escrita, excelente manejo de office
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Conductor		Código: 010
Nivel: Asistencial	Dependencia: Subdirección Administrativa	Cargos Iguales: 1

2. MISION DEL CARGO

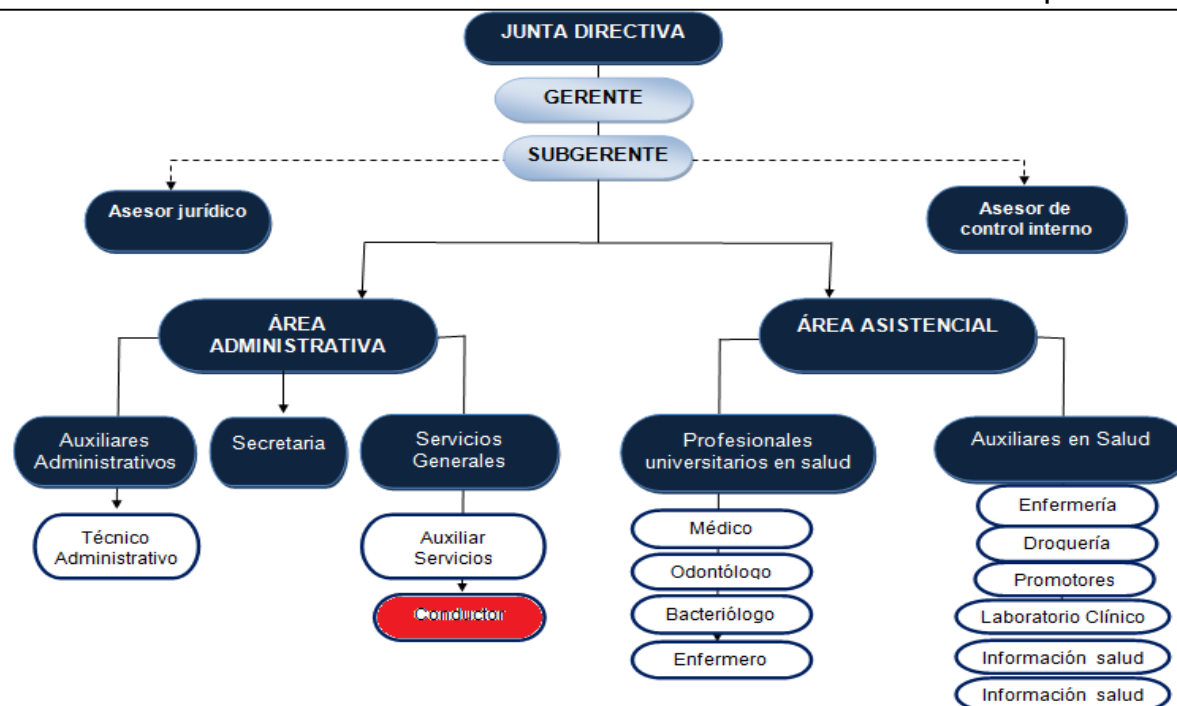
Ejecución de labores de conducción de vehículos, automotores o similares, con el fin de movilizar pacientes o personal administrativo.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subdirector Administrativo y Financiero.	Cargos Supervisados: 0
---	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Transportar pacientes en ambulancia a los centros hospitalarios o a sus domicilios.
- Velar por la presentación y buen mantenimiento del vehículo y a la vez responder por las herramientas y equipos a su cargo.
- Transportar personal, suministros, equipos o materiales a los sitios encomendados, cuando le sea solicitado.
- Participar cuando sea necesario en el cargue o descargue del vehículo y traslado de elementos.
- Realizar operaciones mecánicas sencillas de mantenimiento del vehículo a su cargo y solicita la ejecución de aquellas más complicadas.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1	Curso de conducción.
2	Mecánica básica
3	Curso de primeros Auxilios.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título de Bachiller, curso de primeros auxilios o su equivalente.
EXPERIENCIA	No requiere
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Agilidad en conducción de vehículos, flexibilidad.
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.

2. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar Área de Salud (Auxiliar de información en salud)		Código: 011
Nivel: Asistencial	Dependencia: Subdirección Administrativa	Cargos Iguales: 0

3. MISION DEL CARGO

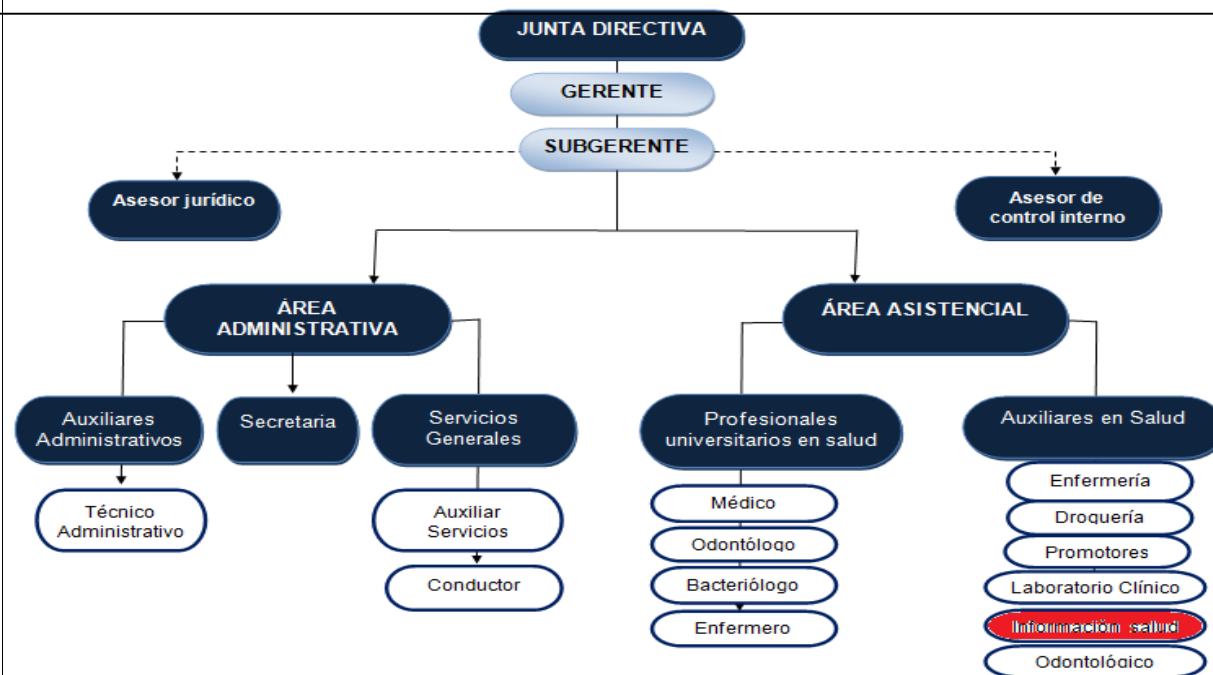
Ejecución de labores en la admisión de pacientes, manejo de archivo de historias clínicas, diligenciamiento, consolidación, control, codificación de formularios y cálculo de indicadores estadísticos.

4. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subdirector Administrativo y Financiero.	Cargos Supervisados: 0
---	-------------------------------

5. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



6. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Recepción de las comunicaciones de la ESE (Telefónicas y escritas)
- Tramitar todo lo relativo a la admisión y registro de pacientes.
- Suministrar historias clínicas y registrar citas a pacientes para consulta externa y mantener el registro de referencia.
- Elaborar informes estadísticos para las diferentes dependencias y reportarlos dentro de los términos establecidos.
- Verificar el diligenciamiento correcto de la historia clínica.
- Ordenar, clasificar los archivos relacionados con su labor.
- Recibir, verificar y archivar diariamente las historias clínicas de pacientes siguiendo procedimientos establecidos y notificar las inconsistencias que se presenten.
- Digitar documentos, cuadros, reportes y otros.
- Elaborar las órdenes de suministros, las entradas y salidas de las historia clínicas.
- Mantener el control y realizar los trámites relativos a los ingresos, egresos de pacientes, la asignación de camas y resumir el censo diario.

- Revisar los egresos hospitalarios y registrarlos mensualmente, codificar diagnósticos de morbilidad, mortalidad y calcular los indicadores estadísticos requeridos para el análisis de información.
- Codificar y sistematizar la información estadística que sea necesaria.
- Participar en las encuestas de población general como recolector de datos.
- Recolectar la información semanal sobre enfermedades de origen epidemiológico e informar al Departamento de enfermería.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

7. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1	Tener formación de Bachiller y Certificado de registros médicos y estadísticos en salud o curso de estadística con una duración mínima de setecientas (700) horas.
2	Manejar buenas relaciones interpersonales

8. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	Título de bachiller y cursos de estadística en salud duración mínima de setecientas (700) horas.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de doce (12) meses en el sector salud.
HABILIDADES Y OMPETENCIAS	Orden, responsabilidad, análisis numérico, carisma

Fecha de Emisión: **Noviembre de 2015**

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar Área de la Salud (Auxiliar de Droguería).		Código: 012
Nivel: Asistencial	Dependencia: Subdirección Administrativa	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

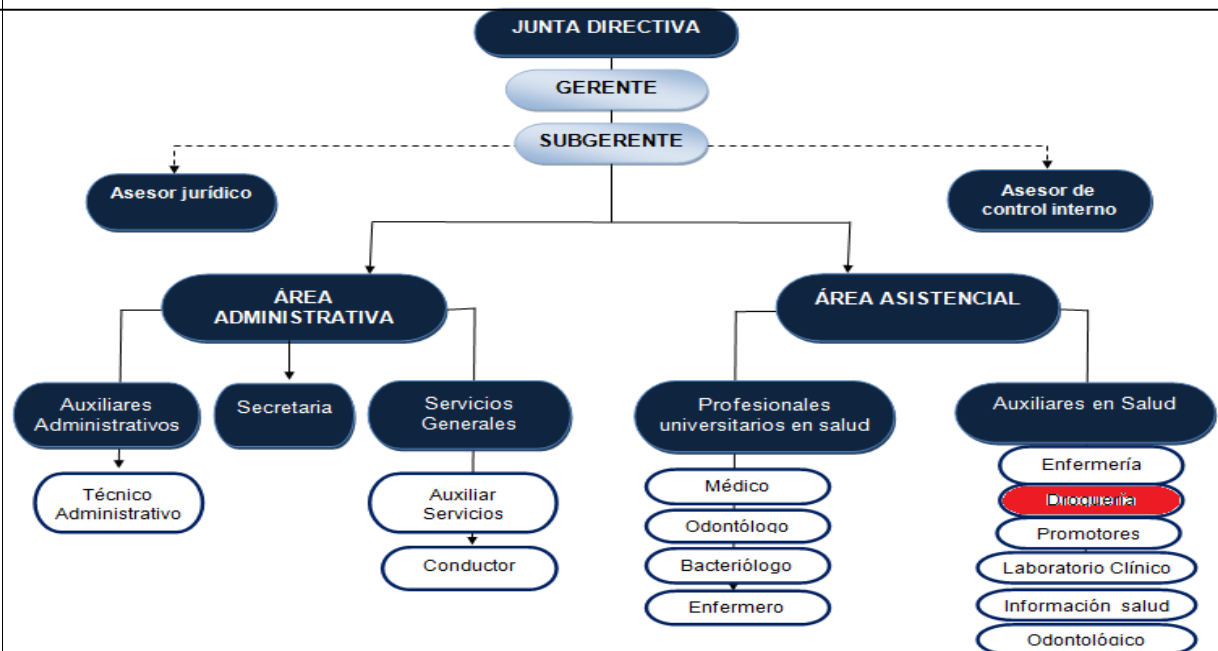
Ejecución de labores auxiliares en la recepción y distribución de medicamentos, de un servicio farmacéutico hospitalario.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Subdirector Administrativo y Financiero.	Cargos Supervisados: 0
--	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Atender el despacho de fórmulas médicas y distribuir los medicamentos solicitados directamente por la Institución.
- Informar oportunamente a la Gerencia sobre pedidos de medicamentos, material médico quirúrgico, odontológico, laboratorio y Rayos X.
- Recibir y revisar los pedidos despachados por los Proveedores.
- Clasificar y ordenar de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos las existencias de farmacia, droguería y vigilar e informar el período de vigencia de los medicamentos perecederos.
- Organizar en los estantes los productos farmacéuticos y elementos para la preparación de fórmulas siguiendo instrucciones establecidas.
- Llevar el kardex de registro de medicamentos, drogas de control y de sustancias tóxicas.
- Hacer que los medicamentos próximos a perder su vigencia sean evacuados oportunamente.
- Organizar y controlar el botiquín de remanentes.

- Liquidar las cuentas de cobro de los pacientes Hospitalizados y de urgencias teniendo en cuenta el valor de los medicamentos y servicios prestados durante su hospitalización.
- Elaborar la relación de ingresos y egresos del área del Droguería.
- Realizar diariamente el arqueo de farmacia
- Rendir los informes solicitados por sus Jefes Inmediatos.
- Manejar las órdenes de pedido, entradas y salidas de almacén en lo referente a medicamentos, material médico quirúrgico, laboratorio, rayos x y odontología.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1	Tener formación de Regente de Farmacia.
2	Manejar buenas relaciones interpersonales.
3	Ostentar conocimientos sobre manejo de archivo.
4	Poseer conocimientos sobre manejo de medicamentos.

7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	Diploma de Regente de Farmacia.
EXPERIENCIA	6 meses.
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Orientación al cliente, amabilidad

Fecha de Emisión: **Noviembre de 2015**

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar Área Salud (Auxiliar de Enfermería)		Código: 013
Nivel: Asistencial	Dependencia: Enfermería	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

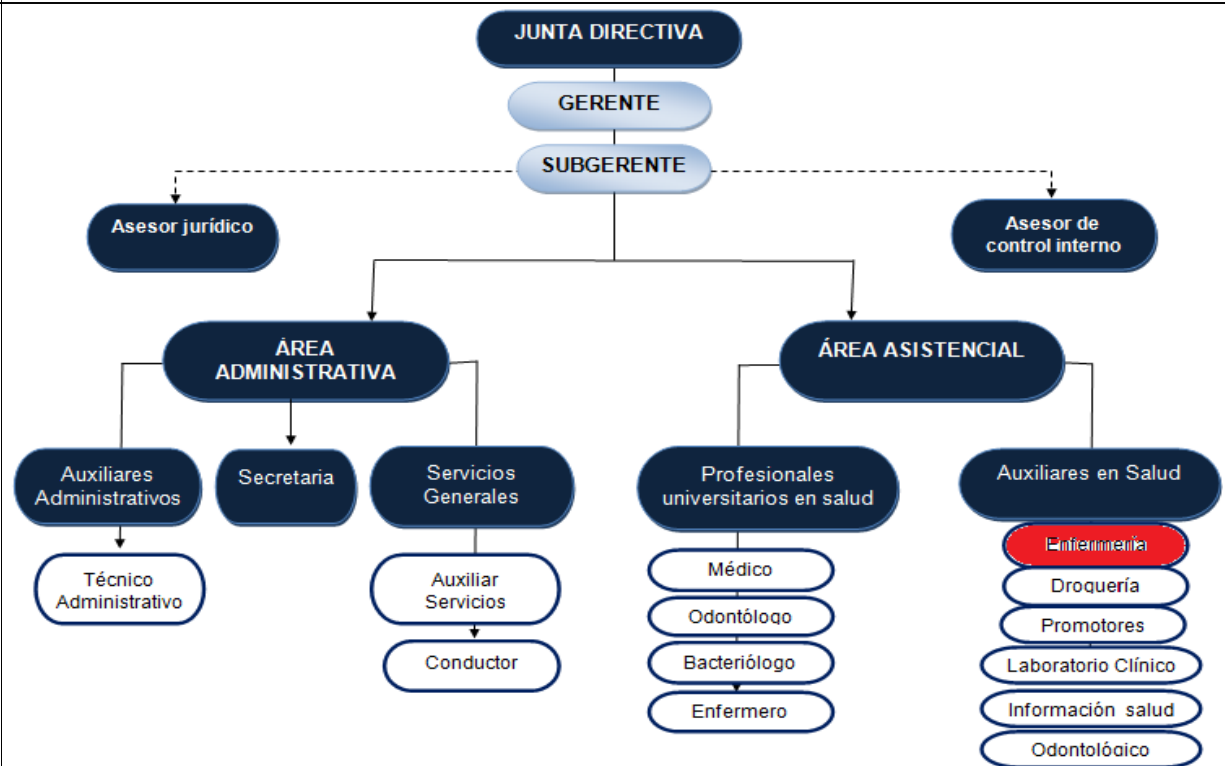
Ejecución de labores auxiliares en la recepción y distribución de medicamentos, de un servicio farmacéutico hospitalario.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Enfermero	Cargos Supervisados: 0
--	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Arreglar la unidad y ambiente físico del paciente tanto para la admisión como para la estadía del mismo en la Institución.
- Llevar las historias clínicas y controles de cada paciente hospitalizado desde el momento de entrada.
- Realizar curaciones y demás labores de enfermería de bajo complejidad y que están asignadas según las normas y el plan de acción de enfermería de la Institución.
- Dar instrucciones al paciente y a su familia sobre los cuidados a seguir para su rehabilitación.
- Suministrar los medicamentos y brindar al paciente los diferentes cuidados de acuerdo con órdenes médicas y de enfermería.
- Controlar las dietas especiales asignadas a cada paciente.

- Brindar atención de enfermería al paciente durante el tratamiento médico quirúrgico, e informar oportunamente al profesional responsable cualquier anomalía que presente el paciente.
- Preparar los servicios de consulta y colaborar con el médico en la prestación del servicio.
- Participar en el desarrollo de los diferentes programas de salud que se llevan a cabo en el área de Influenza.
- Suministrar los tratamientos de T.B.C diariamente y llevar su respectivo control en droga a cada paciente.
- Realizar visitas domiciliarias iniciales y de seguimiento a cada paciente que pertenezca a los diferentes programas desarrollados.
- Dictar charlas educativas a la Comunidad sobre los diferentes programas existentes, y sobre aspectos básicos de salud.
- Realizar el respectivo control del tratamiento asignado a cada paciente a través de la elaboración de la Tarjeta Diaria.
- Informar a su jefe inmediato sobre el ingreso o egreso del paciente a cualquier programa de salud.
- Ordenar exámenes de laboratorio necesarios para inscribir al paciente en determinado programa de salud.
- Prestar primeros auxilios en caso de accidentes.
- Elaborar el informe mensual de actividades realizadas en los diferentes programas de salud existentes, y realizar los registros pertenecientes a su trabajo.
- Esterilizar, preparar y responder por el material, equipo y elementos a su cargo.
- Organizar el correspondiente archivo.
- Presentar diariamente las cuentas de los pacientes hospitalizados y de urgencias
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- | | |
|---|--|
| 1 | Tener formación como auxiliar de enfermería. |
|---|--|

2	Manejar buenas relaciones interpersonales.
3	Poseer curso básico sobre primeros auxilios.
4	Tener conocimientos básicos sobre manejo y suministro de medicamentos.
5	Ostentar conocimientos esenciales sobre higiene y normas de aseo en infraestructuras hospitalarias.
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Diploma de Bachiller. Y Certificado de Auxiliar de Enfermería.
EXPERIENCIA	6 meses
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Orientación al paciente, humanista, carismático.
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar de Área Salud (Auxiliar Consultorio Odontológico)		Código: 014
Nivel: Asistencial	Dependencia: Enfermería	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

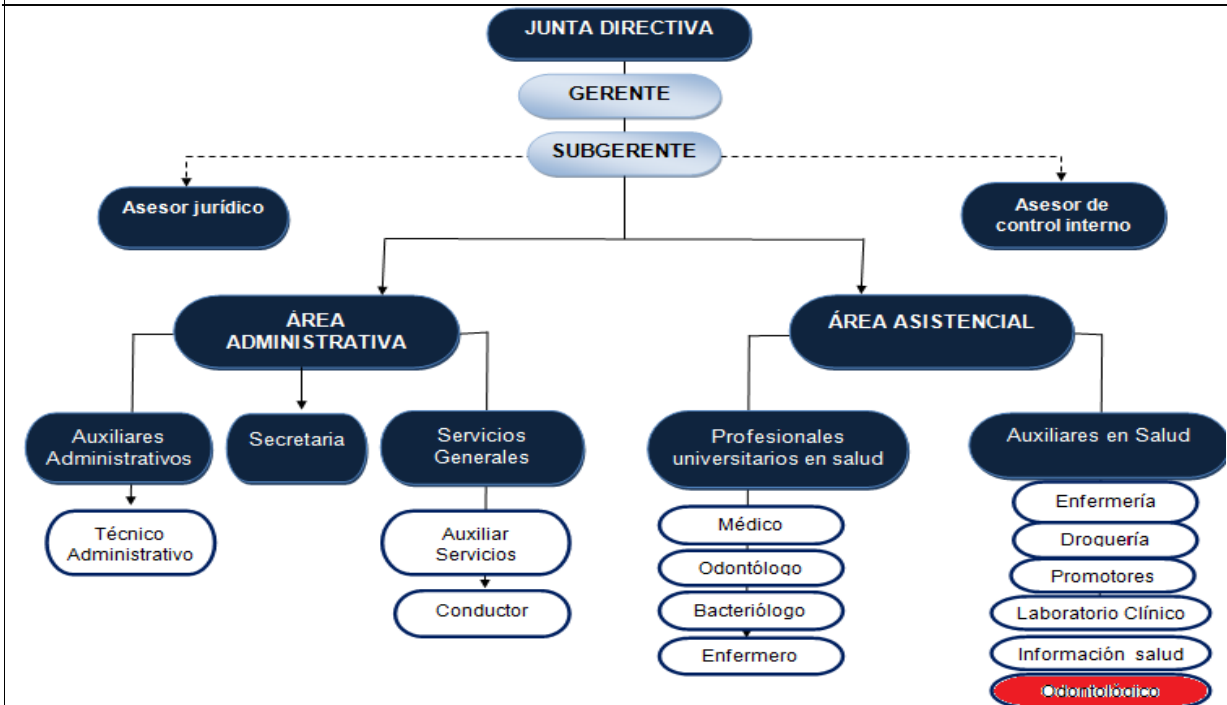
Ejecución de labores asistenciales en procedimientos de nivel auxiliar en salud oral, en la Institución hospitalaria.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Odontólogo	Cargos Supervisados: 0
---	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Preparar el ambiente del consultorio odontológico.
- Limpiar y esterilizar el instrumental, equipo y materiales según indicaciones y normas establecidas.
- Alcanzar el instrumental al odontólogo y prestar cualquier ayuda cuando este se lo solicita.
- Preparar los materiales y medicamentos que se requieran en la atención diaria de pacientes.
- Recibir y registrar los pacientes que solicitan servicios odontológicos y da las citas para su atención, concertadas por el odontólogo.
- Realizar el control de los tratamientos realizados a cada paciente.
- Registrar en las historias clínicas los hallazgos del odontólogo y en los informes diarios y mensuales, las actividades de tratamiento que se realicen.

- Responder por la consecución oportuna de recursos necesarios para la prestación del servicio y velar por la racional utilización de los disponibles.
- Velar por la correcta utilización del instrumental, equipos y materiales del consultorio.
- Liquidar las facturas correspondientes al valor de los servicios prestados al paciente.
- Rendir los informes mensuales solicitados.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1	Tener formación de bachiller. y de Auxiliar de Odontología.
2	Manejar buenas relaciones interpersonales.
3	Tener conocimientos esenciales en salud oral.

7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	Diploma de bachiller. Certificado de auxiliar de Odontología.
EXPERIENCIA	6 meses
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Capacidad de comunicación, orientación al paciente.

Fecha de Emisión: **Noviembre de 2015**

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Auxiliar de Área Salud (Auxiliar de laboratorio clínico)		Código: 015
Nivel: Asistencial	Dependencia: Laboratorio	Cargos Iguales: 0

2. MISION DEL CARGO

Ejecución de labores asistenciales en procedimientos de nivel auxiliar en laboratorio clínico, en la Institución hospitalaria.

3. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: Bacteriólogo	Cargos Supervisados: 0
---	-------------------------------

4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



5. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Preparar el ambiente del Laboratorio Clínico.
- Dar instrucciones específicas al paciente sobre la forma como se debe recolectar las muestras y las condiciones como se debe presentar al examen.

- Realizar toma de muestras, separarlas y distribuirlas para las diferentes secciones del laboratorio.
- Recibir y recolectar las muestras que se van a analizar de acuerdo a los exámenes solicitados y preparar el material necesario para la realización de los trabajos de laboratorio y montar pruebas requeridas.
- Limpiar y esterilizar el instrumental, equipo y materiales según indicaciones y normas establecidas.
- Preparar los materiales e insumos que se requieran en la atención diaria de pacientes.
- Recibir y registrar los pacientes que solicitan servicios de laboratorio y entregar los resultados de los exámenes practicados.
- Realizar el control de los exámenes realizados a cada paciente.
- Participar en la elaboración de los pedidos de los materiales necesarios para el orden y funcionamiento del laboratorio.
- Responder por la consecución oportuna de recursos necesarios para la prestación del servicio y velar por la racional utilización de los disponibles.
- Velar por la correcta utilización del instrumental, equipos y materiales del laboratorio.
- Liquidar las facturas correspondientes al valor de los servicios prestados al paciente.
- Rendir los informes mensuales solicitados.
- Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución.
- Las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1	Tener formación de bachiller. Y de Auxiliar de Laboratorio Clínico.
2	Manejar buenas relaciones interpersonales
3	Tener conocimientos esenciales en Laboratorio Clínico.

7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	Diploma de bachiller. Certificado de auxiliar de Laboratorio.
-----------------	---

EXPERIENCIA	6 meses
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Manejo de instrumentos, trabajo bajo presión
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

8. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Promotor		Código: 016
Nivel: Asistencial	Dependencia: Enfermería	Cargos Iguales: 0

9. MISION DEL CARGO

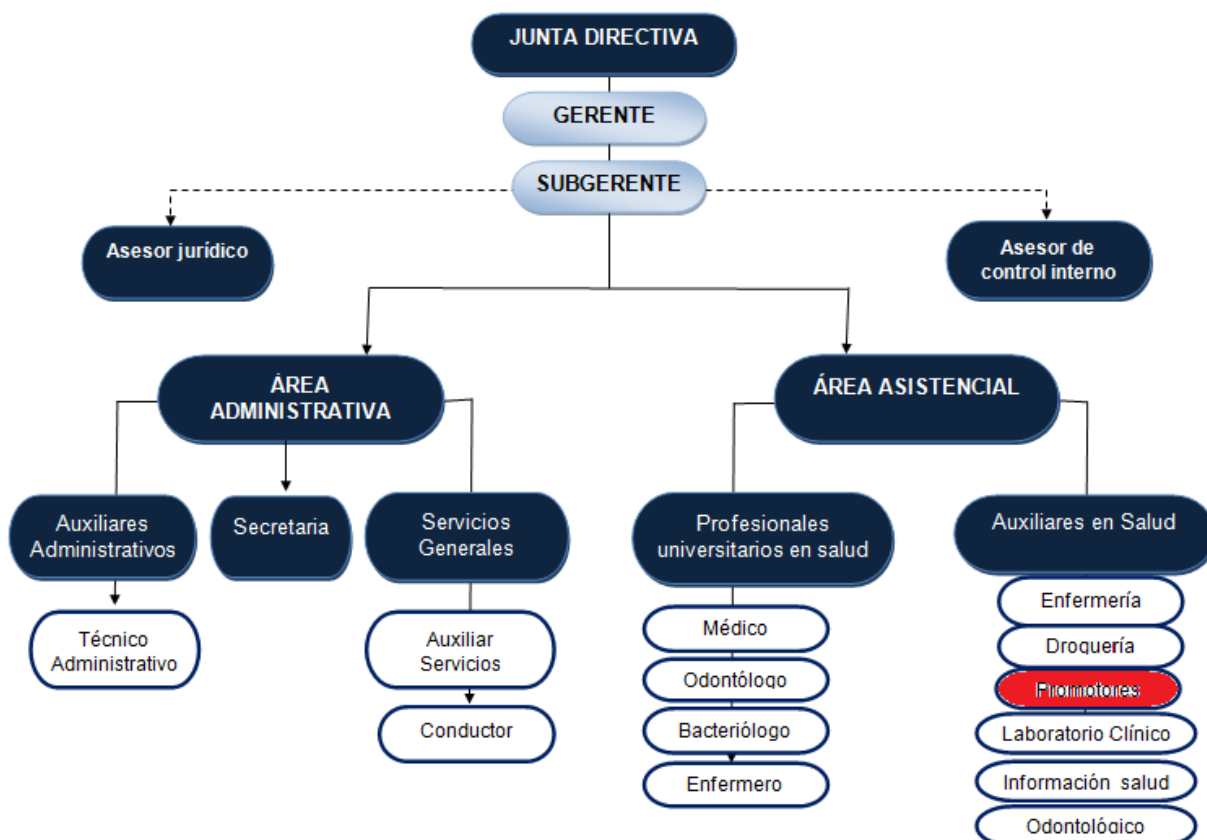
Ejecución de labores auxiliares de promoción, prevención y cuidado de la salud de paciente, familia y comunidad en la E.S.E. Hospital de Mogotes y en la jurisdicción del Municipio de Mogotes, Santander.

10. INFORMACION DE SUPERVISIÓN

Cargo Jefe Inmediato: subgerente	Cargos Supervisados:
---	-----------------------------

11. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN PEDRO CLAVER DE MOGOTES



12. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Motivar, informar y educar a la comunidad sobre la prevención y tratamiento oportuno de los principales problemas de salud del área de influencia.
- Prestar servicios básicos de salud a la Comunidad como es atención de partos, inyectología, nutrición, control prenatal entre otros.
- Realizar visitas domiciliarias para detectar las necesidades de salud conforme a las normas establecidas.
- Desarrollar mensualmente la vacunación en la comunidad de su área de influencia.
- Remitir casos especiales a los programas específicos de acuerdo con el nivel de atención.

• Estar atento de la consecución oportuna de materiales y suministros necesarios para la correcta prestación de los servicios ofrecidos, y velar por el correcto uso racional de los disponibles. • Mantener limpio y en completo orden el respectivo puesto de salud. • Responder por el adecuado uso de equipos y elementos a su cargo. • Participar en todas las actividades de salud que realiza la comunidad del área de influencia. • Rendir informes mensuales sobre todas las actividades desarrolladas. • Presentar los informes de costos solicitados para dar trámite a toda la información requerida para alimentar el Sistema de Costos de la Institución. • Las demás funciones que le sean asignadas y que corresponden a la naturaleza del cargo de conformidad con la ley.	
13. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1	Tener formación de bachiller
2	Manejar buenas relaciones interpersonales.
3	Ostentar curso de primeros auxilios.
4	Conocer los planes y programas de promoción y prevención en salud, aplicables a los habitantes del Municipio de Mogotes, Santander, sean del orden institucional, municipal, departamental o nacional.
14. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	Título de Bachiller. Certificado de promotor de Salud.
EXPERIENCIA	6 meses.
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Carisma, compromiso, trabajo en equipo
Fecha de Emisión: Noviembre de 2015	