

**Diseño de los Procesos de Gestión Humana en el Instituto Latinoamericano de
Investigaciones Oncológicas S.A.S**

Mayra Elizabeth Flórez Acosta

Yenny Lorena Jaramillo Zambrano

Universidad Jorge Tadeo Lozano Convenio con Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económica y Administrativas

Especialización en Gerencia de Talento Humano

San Juan de Pasto

2018

**Diseño de los Procesos de Gestión Humana en el Instituto Latinoamericano de
Investigaciones Oncológicas S.A.S**

Mayra Elizabeth Flórez Acosta

Yenny Lorena Jaramillo Zambrano

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

Asesor:

Mg. Vicente Salas

Universidad Jorge Tadeo Lozano Convenio con Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económica y Administrativas

Especialización en Gerencia de Talento Humano

San Juan de Pasto

2018

Índice

	pág.
1. Aspectos organizacionales	7
1.2 Misión	7
1.3 Visión.....	7
1.4 Valores y principios	8
1.4.2 Principios	8
2. Presentación y análisis de resultados	8
2.1 Diagnóstico de los procesos del área de talento humano establecidos actualmente en la IPS Ilios group.	8
2.1.1 Aplicación de entrevista dirigida al Coordinador de recursos humanos de la IPS ILIOS GROUP.	9
2.1.2 Diseño y aplicación del cuestionario dirigido a los jefes o coordinadores del área administrativa de la IPS ILIOS GROUP.....	10
2.1.3 Resultados.....	11
3. Propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de la IPS Ilios group.....	19
3.1 proceso de reclutamiento	19
3.1.1 Flujograma: Proceso de reclutamiento de personal	21
3.2 Proceso de selección	22
3.2.1 Flujograma: Proceso de selección de personal	24
3.3 Proceso de contratación	25
3.3.1 Flujograma: Proceso de contratación de personal	26
3.4 Proceso de inducción	27
3.4.1 Flujograma: Proceso de Inducción	28
3.5 Proceso de capacitación y entrenamiento	29
3.5.1 Flujograma: Proceso de capacitación y entrenamiento	34
3.6 Proceso de evaluación de desempeño	34
3.6.1 Flujograma: Proceso de evaluación de desempeño	35
3.7 Proceso de bienestar laboral	36
4. Conclusiones	38
Apéndices.....	40

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Organigrama	7
Figura 2. Diseño de perfiles	12
Figura 3. Selección de perfiles	12
Figura 4. Procesos de inducción	13
Figura 5. Procesos de re inducción	14
Figura 6. Procesos de formación y capacitación.....	15
Figura 7. Procesos de capacitación	16
Figura 8. Evaluación de desempeño	17
Figura 9. Evaluación de desempeño	17
Figura 10. Programas de bienestar.....	18
Figura 11. Plan de incentivos.....	19
Figura 12. Proceso de Reclutamiento de personal	21
Figura 13. Proceso de selección de personal	25
Figura 14. Proceso de contratación de personal.....	27
Figura 15. Proceso de inducción.....	29
Figura 16. Proceso de capacitación y entrenamiento.....	34
Figura 17. Proceso de evaluación de desempeño.....	35
Figura 18. Proceso de Bienestar laboral	37

Lista de Apéndices

	pág.
Apéndice 1. Entrevista Coordinador De Talento Humano Ilios Group.....	41
Apéndice 2. Diagnóstico De Gestión Del Talento Humano – Cuestionario De Opinión.....	42
Apéndice 3. Análisis del Cuestionario Diagnóstico de Gestión del Talento Humano	42

Introducción

En la actualidad nos enfrentamos a diversos cambios entre ellos los cambios organizacionales donde miramos que día a día las empresas crecen y se ven en la difícil tarea de realizar avances en cuanto a la organización de sus áreas para que puedan satisfacer las necesidades que al mismo tiempo se les solicite, es por ello que a través de este trabajo se da a conocer la importancia que tienen la implementación de los procesos del área de talento humano donde los colaboradores se conviertan en participantes activos de cada actividad llevada a cabo en la IPS y que a su vez se identifiquen con cada uno de los objetivos misionales de la misma, donde genere un impacto en la competitividad a partir de una intervención eficiente de su capital humano teniendo en cuenta que las personas son el motor de la sociedad y por ende de las organizaciones, por ello ante situaciones complejas y entornos cambiantes estos deben potencializar sus capacidades y cualidades que le permitan dar solución a las distintas necesidades que se puedan presentar, puesto que en el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Oncológicas, se evidenció que la principal problemática es la carencia de los procesos en el área del talento humano, lo cual ha ocasionado una deficiencia en sus políticas y una inadecuada intervención en el manejo de estrategias y desempeño laboral.

Para ello, además de mostrar la problemática frente al manejo del área del talento humano, también como resultado de la investigación, se elaboró un manual de procesos para así poder tener una visión general de la idoneidad del personal a contratar, estableciendo obligaciones y derechos de sus colaboradores, a través de la formulación de lineamientos que regirán la forma de llevar a cabo el área de talento humano de la empresa.

1. Aspectos organizacionales

1.1 Estructura actual de la empresa



Figura 1. Organigrama

Fuente: Ilios Group.

1.2 Misión

Ofrecer servicios asistenciales y de innovación en salud a través de nuestras unidades funcionales por medio de una moderna infraestructura, profesionales altamente capacitados con altos estándares de calidad que permitan cumplir con las exigencias del mercado, los cuales satisfagan las necesidades de nuestros usuarios.

1.3 Visión

En cinco años ser una organización líder en el sector de la prestación de servicios de salud del sur occidente colombiano con el propósito de lograr el reconocimiento de la comunidad en general.

1.4 Valores y principios

1.4.1 Valores

- 1)Respeto
- 2)Lealtad
- 3)Justicia
- 4)Cooperación
- 5)Superación
- 6)Integridad

1.4.2 Principios

Se enfocan el cambio y la confianza.

- a) Descentralización
- b) Trabajo en equipo
- c) Satisfacción de los pacientes y el personal
- d) Liderazgo participativo
- e) Eficacia y eficiencia
- f) Responsabilidad ética y social

2. Presentación y análisis de resultados

2.1 Diagnóstico de los procesos del área de talento humano establecidos actualmente en la IPS Ilios group.

Para la elaboración del diagnóstico a los procesos de talento humano de la IPS ILIOS GROUP, los aspectos que se tuvieron en cuenta para el diseño de esta fueron los directamente relacionados con los procesos de talento humano tales como, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral y plan de carrera, para así aplicarla en la empresa

objeto de investigación y elaborar un análisis a los procesos de talento humano que se llevan a cabo actualmente con el fin de diagnosticar los procesos de Talento humano en la IPS ILIOS GROUP.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó una entrevista al coordinador de talento humano, así mismo se aplicó un cuestionario a los jefes de área y coordinadores del área administrativa (15 colaboradores), con el fin de conocer la situación real de la organización, aplicando preguntas que permitan identificar la realidad de los procesos de talento humano de la organización. El método de tabulación plantea que las respuestas asumen una calificación (de muy insatisfecho – insatisfecho – satisfecho – muy satisfecho) de acuerdo a la proximidad de los encuestados. Proporcionando una calificación de acuerdo a la puntuación asignada por cada colaborador asignando una puntuación del 1 al 4, promediando el total de las respuestas y asignando una calificación.

De otro lado, se utilizó como instrumento para obtener información la observación directa no participante desarrollada en el periodo comprendido entre el 1 y 30 de septiembre de 2018, igualmente se utilizaron otras fuentes tales como documentos de la empresa.

2.1.1 Aplicación de entrevista dirigida al Coordinador de recursos humanos de la IPS ILIOS GROUP.

La entrevista dirigida fue aplicada al coordinador de recursos humanos, fue diseñada con preguntas previamente establecidas, en las cuales se tuvo en cuenta el tema de investigación referente a los procesos de talento humano. (Ver anexo 1). El fin fue establecer si existen y como se aplican los procesos de talento humano tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral y plan de carrera.

2.1.2 Diseño y aplicación del cuestionario dirigido a los jefes o coordinadores del área administrativa de la IPS ILIOS GROUP.

El cuestionario fue aplicado a 15 colaboradores correspondientes a la siguiente descripción:

Tabla 1. Listado de Empleados

NOMBRE APELLIDO	CARGO
ADMINISTRATIVO	
Martha Janeth Sosa Araujo	Gerente
Mauricio Rodríguez Pabón	Director Médico
Andrés Chávez	Auditoria Medica y Seguridad del paciente
Henry Salazar	Ingeniero Biomédico
Darío Gonzales	Coordinación de calidad - contratación y marketing
Sarita María Patiño	Directora Administrativa y financiera
Cristian Gonzales	Contador
Hernán Darío Figueroa	Control Interno
Viviana Zambrano Maderos	Coordinación de enfermería
Catalina Rodríguez Pabón	Asesora Jurídica
Fabián Vanegas	Sub gerencia de Proyectos
Luz Mireya Hernández	Coordinador servicios de Apoyo
Hugo Burbano	Coordinación Facturación
Jenny Lorena Jaramillo	Coordinación Talento humano
Gladys Rosero	Atención al usuario
Eldo Montenegro	Coordinación Servicios generales y complementarios

Fuente: Ilios Group.

Como instrumento para recolección de información se utilizó un cuestionario diseñado previamente, las preguntas se elaboraron teniendo en cuenta el tema de investigación, es decir los procesos de talento humano, cuyas respuestas estaban limitadas a asignarle una puntuación a las opciones establecidas en el cuestionario. (Ver anexo 2 y 3). El propósito fue identificar la percepción de los jefes del área administrativa frente a los procesos de talento humano aplicados por la empresa tales como, diseño de perfiles, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral y plan de carrera.

2.1.3 Resultados

Requisición y reclutamiento

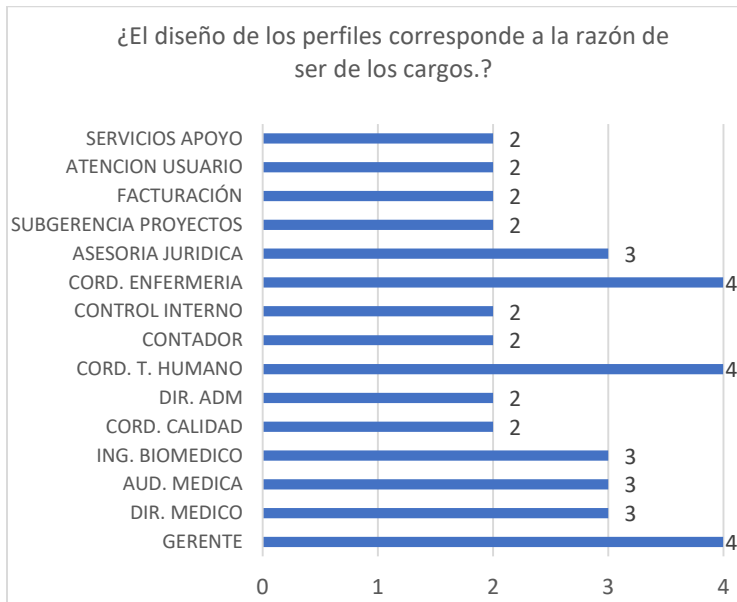
El reclutamiento de personal se hace voz a voz o por referidos de los mismos empleados por lo cual el proceso no es amplio ya que no pueden contar con proceso de selección competitivo con varios aspirantes. El reclutamiento interno es muy escaso ya que los colaboradores se encargan de actividades específicas que requieren del total del tiempo laboral y no existe un plan de sucesión que permita cubrir las vacantes libres.

Proceso de selección

Para el segundo proceso que es la selección, no se tiene ningún parámetro establecido. La organización no tiene clara la definición de cargos al igual que la definición de perfiles por lo cual se aplica parcialmente, lo que ocasiona que las personas no tengan claros los procesos, y que los objetivos del cargo no los establezca la empresa sino los mismos empleados conforme a sus necesidades.

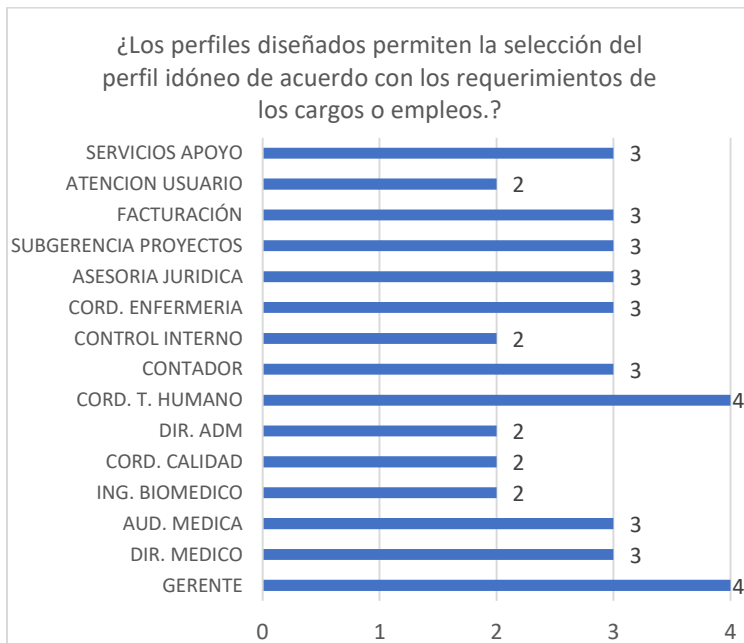
Se afirma que las entrevistas son realizadas por el jefe inmediato, no se realizan pruebas específicas de conocimiento y se evalúan las capacidades de acuerdo a la percepción de la entrevista, de las cuales no existe un formato establecido. Este proceso se ve afectado negativamente de manera evidente, al no tener un proceso de reclutamiento adecuado. El principal referente para el reclutamiento es la experiencia.

La percepción del área administrativa de acuerdo al cuestionario es la siguiente:



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 1 el grado de satisfacción del personal es **INSATISFECHO** con una valoración del 2, 67.

Figura 2. Diseño de perfiles
Fuente: Esta investigación, año 2018



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 2 el grado de satisfacción del personal es **INSATISFECHO** con una valoración del 2, 80.

Figura 3. Selección de perfiles
Fuente: Esta investigación, año 2018

Por lo anterior se considera que la organización no tiene establecido el proceso adecuado que permita que las descripciones de cargos, brinden una visión de los requerimientos mínimos que deben tener los titulares o nuevos candidatos para cumplimiento de las responsabilidades de

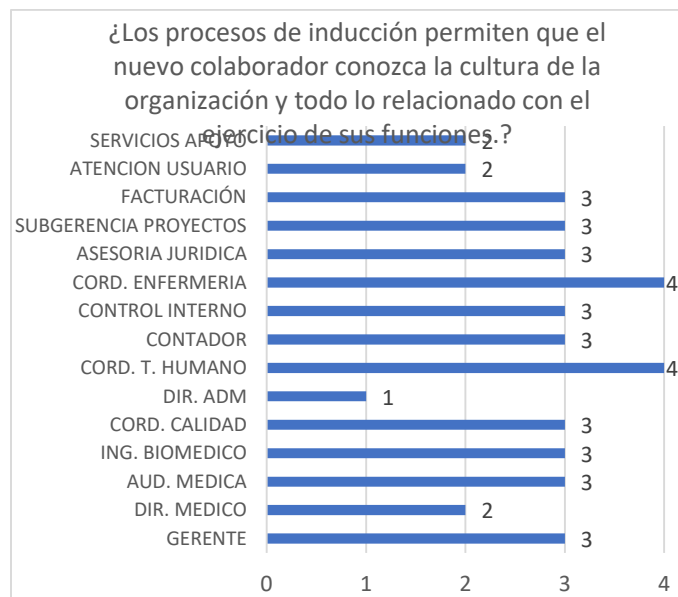
su rol dentro de la organización. Esto permite identificar en qué consiste el trabajo de cada persona y que nivel de criticidad se maneja en cada puesto de trabajo.

Para las organizaciones, es vital contar con un equipo de trabajo que este en capacidad de desempeñarse adecuadamente en los diferentes niveles organizacionales, logrando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Proceso de inducción

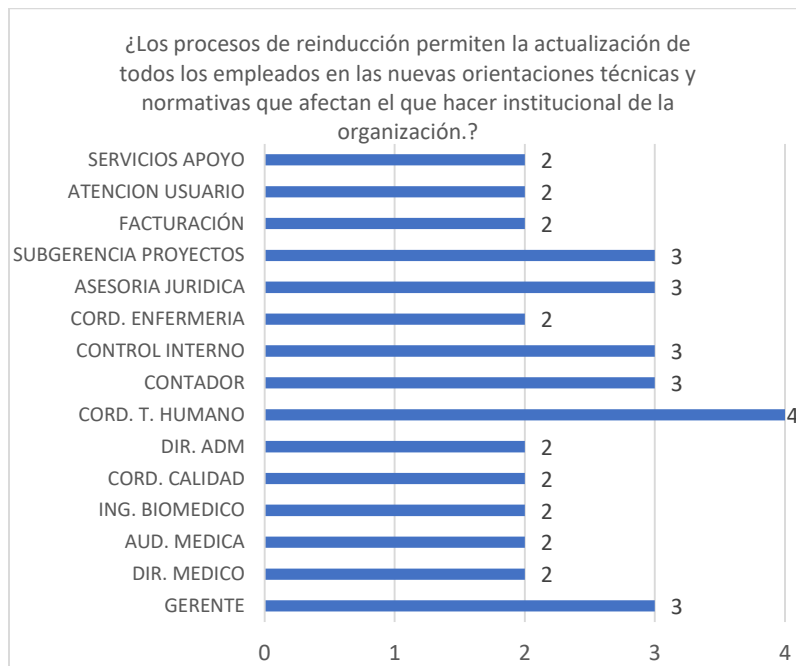
Se cuenta con un programa de inducción pero no se encuentra claramente establecido, el proceso es superficial ya que el tiempo asignado no es suficiente y hay una rápida socialización relacionada directamente con el funcionamiento en general de la organización. Sin embargo no existe una inducción específica para el cargo.

La percepción del área administrativa de acuerdo al cuestionario es la siguiente:



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 3 el grado de satisfacción del personal es **INSATISFECHO** con una valoración del 2, 80.

Figura 4. Procesos de inducción
 Fuente: Esta investigación, año 2018



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 4 el grado de satisfacción del personal es **INSATISFECHO** con una valoración de 2.47.

Figura 5. Procesos de re inducción

Fuente: Esta investigación, año 2018

No existe un proceso establecido de reinducción, los colaboradores deben adecuarse a las necesidades de su labor y esclarecer las dudas entre compañeros.

Por lo anterior se deduce que las personas que ingresan a la organización no tienen claro el proceso para el desarrollo adecuado de sus funciones, esto genera que las actividades que debe desempeñar cada colaborador no estén claras y se invierta más tiempo en aprender a desarrollarlas o se cometan errores durante la ejecución de dichas actividades. Sin una buena inducción el empleado desconocerá la estructura organizacional de la empresa, aspecto fundamental para generar sentido de pertenecía y colaboración con la entidad. Esto causa que los colaboradores se sientan confundidos e inseguros al desempeñar sus funciones.

Proceso de capacitación y entrenamiento

Existe un programa de capacitación el cual se incluye en la planeación de inicio de año, sin embargo no se ejecuta de acuerdo al cronograma por falta de presupuesto quedando un vacío en

el procedimiento causando que los trabajadores no puedan acceder al desarrollo constante necesario para desempeñar de manera eficaz las actividades asignadas.

La percepción del área administrativa de acuerdo al cuestionario es la siguiente:

De acuerdo a la tabulación de la gráfica el grado de satisfacción del personal es **MUY INSATISFECHO** con una valoración de 1,33.

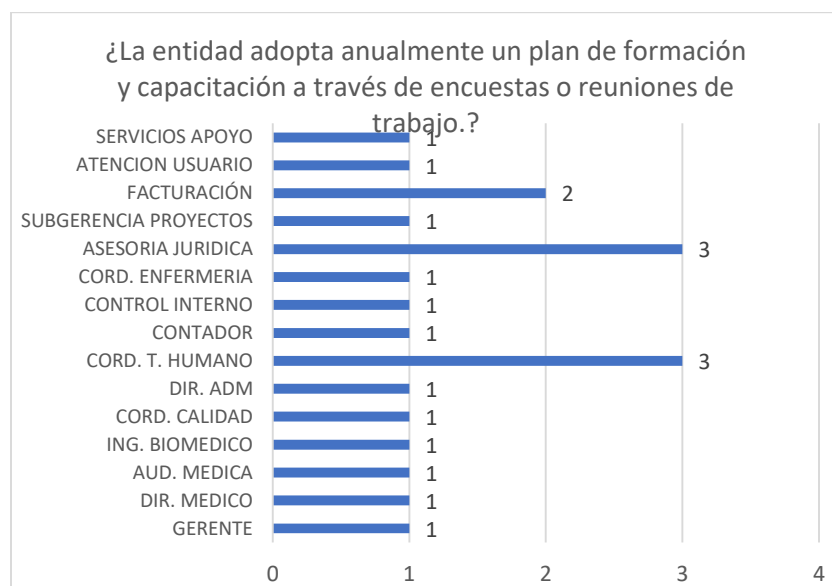
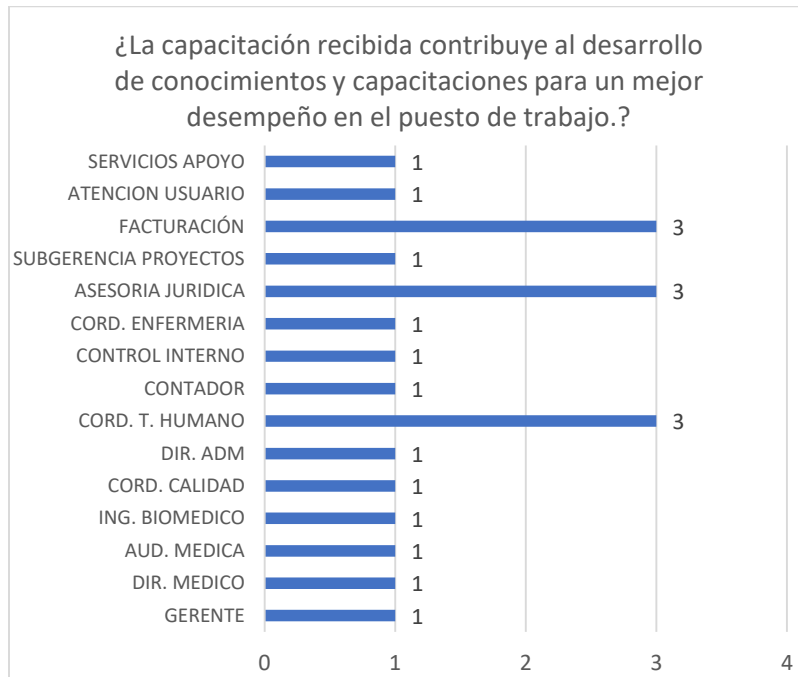


Figura 6. Procesos de formación y capacitación

Fuente: Esta investigación, año 2018



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 6 el grado de satisfacción del personal es **MUY INSATISFECHO** con una valoración de 1.40.

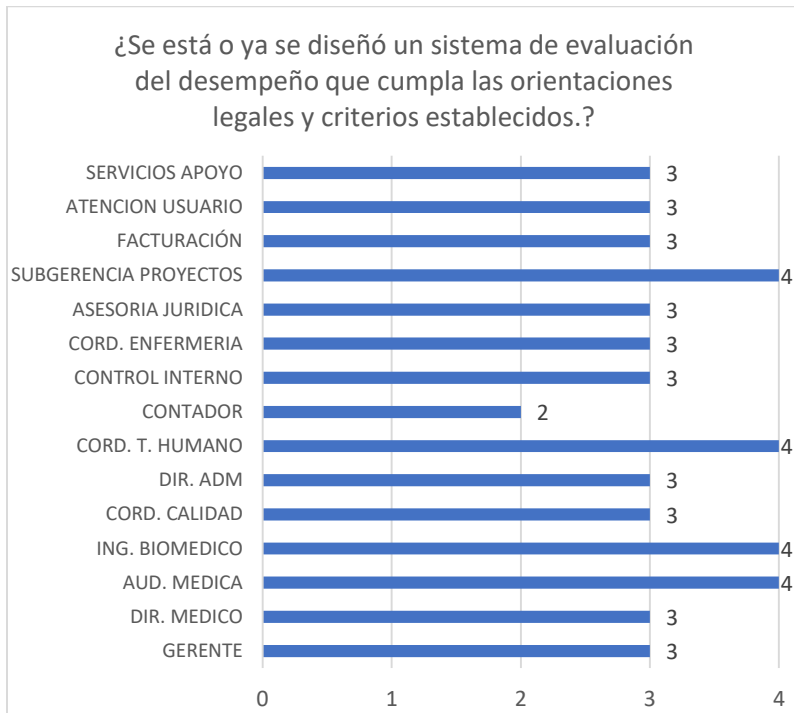
Figura 7. Procesos de capacitación

Fuente: Esta investigación, año 2018

La capacitación del personal es un proceso al que se le debe asignar un alto grado de importancia ya que es un factor esencial para el mejoramiento del desempeño. El no realizar capacitaciones periódicas ocasiona bajos niveles de productividad y esto se ve reflejado en la rotación de personal, factor que imposibilita la rentabilidad de la organización.

Evaluación del desempeño

De acuerdo a la entrevista la evaluación de desempeño solo se mide en resultados parciales, desconociendo las capacidades los colaboradores y limitando el desarrollo de sus competencias de rol. Se tienen en cuenta aspectos tales como: características del colaborador, desempeño del cargo y conocimiento del cargo.



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 7 el grado de satisfacción del personal es **SATISFECHO** con una valoración de 3.20.

Figura 8. Evaluación de desempeño

Fuente: Esta investigación, año 2018



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 8 el grado de satisfacción del personal es **INSATISFECHO** con una valoración de 2.00.

Figura 9. Evaluación de desempeño

Fuente: Esta investigación, año 2018

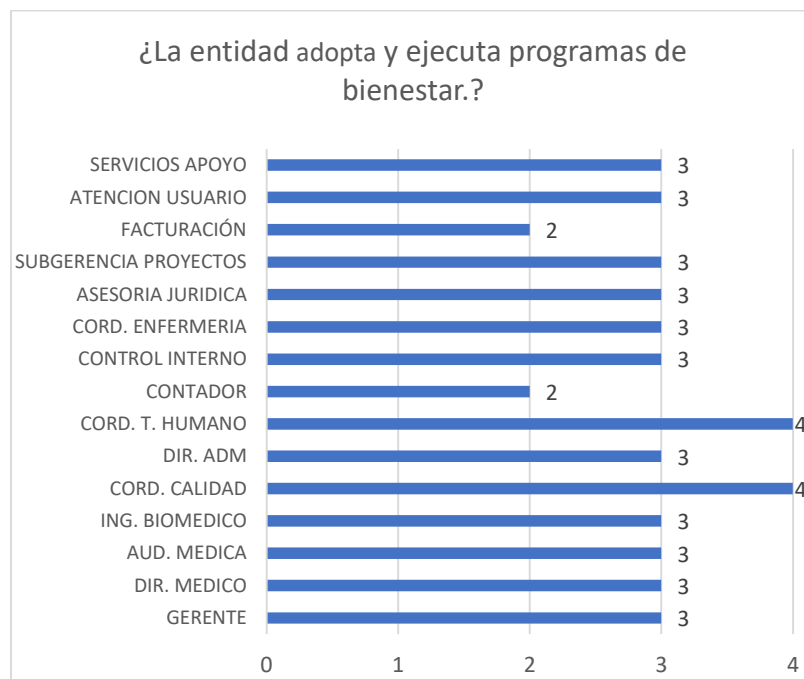
De acuerdo a la gráfica el nivel de satisfacción del personal es insatisfecho porque a pesar de que se realiza la evaluación de desempeño, esta no es tomada en cuenta como una herramienta útil para programar capacitación y desarrollo de los colaboradores.

Bienestar y motivación

Existen planes de bienestar que permite que los empleados se sientan satisfechos al respecto. El SST se encuentra actualizado y se coloca en práctica, así los colaboradores desempeñan sus actividades sin correr riesgos laborales.

Se programan actividades como jornadas de salud, donaciones de sangre, día de spa, celebración de día de la madre, del padre, del niño, fiesta de fin de año.

En cuanto a motivación están establecidas políticas como subsidio a educación, día libre por cumpleaños, horas emocionales. Se debe asumir con prioridad cada factor motivacional que lleve a impulsar las buenas prácticas dentro de la organización.



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 8 el grado de satisfacción del personal es **SATISFECHO** con una valoración de 3.00.

Figura 10. Programas de bienestar
Fuente: Esta investigación, año 2018



De acuerdo a la tabulación de la gráfica 10 el grado de satisfacción del personal es **INSATISFECHO** con una valoración de 2,53.

Figura 11. Plan de incentivos

Fuente: Esta investigación, año 2018

IPS ILIOS GROUP actualmente no cuenta con procesos de gestión humana establecidos y documentados, el área de talento humano establece procesos informales los cuales se ejecutan inadecuadamente y generan insatisfacción en los colaboradores de la organización.

3. Propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de la IPS Ilios group

3.1 Proceso de reclutamiento

Propósito

Para efectos de proveer un cargo, es importante tener una variedad de currículos en el banco de hojas de vida para de esta manera se realice un adecuado proceso de selección de personal tanto administrativo como asistencial.

Planteamiento del proceso

Para ello el Instituto Latinoamericano de investigaciones Oncológicas S.A.S, establece la creación del presente proceso el cual se llevara a cabo tanto de manera externa como interna,

donde pueda estimular la participación de funcionarios del Instituto, en igualdad de condiciones con candidatos externos, promoviendo la transparencia en la gestión del talento humano al interior y al exterior de la Institución. Para ello se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

1)Requisición De Personal: Cada vez que se presente una vacante o surja la necesidad de contratar a alguien en cualquier área, el Coordinador presentara la solicitud al Jefe de Talento humano, mediante el diligenciamiento del formato de requisición de Personal (anexo: Formato requisición de personal), con el fin de analizar la pertinencia del requerimiento realizado y posterior aprobación del mismo e iniciar del proceso referenciado.

2)Apertura de convocatorias: En primer lugar se hará una convocatoria interna, con el fin de cubrir la vacante existente con el personal antiguo de la empresa que cumpla con el perfil del cargo vacante. De no encontrar personal competente para cubrir la vacante, se procederá a abrir la convocatoria externa.

3)Análisis de hojas de vidas: Para el análisis de las hojas de vida se hará siguiendo los siguientes parámetros:

Personal administrativo:

- a) Perfil del cargo
- b)Experiencia en el sector
- c) Formación de acuerdo al cargo vacante
- d)Certificado judicial, contraloría y procuraduría
- e) Certificados y diplomas que acrediten los estudios
- f) Certificaciones laborales

Personal asistencial:

- a) Inscripción del título ante Instituto Departamental de Salud

- b) Inscripción del RETHUS
- c) Convalidación de título si el título es expedido en el extranjero
- d) Titulaciones de Hepatitis B
- e) Reclutamiento Externo:

1. Mediante el reclutamiento: Se realizara mediante las siguientes fuentes.

- a) Clasificados de periódicos.
- b) Bolsa de empleo
- c) Base de datos en universidades
- d) Recomendaciones de empresas del sector

Nota: cada convocatoria estará abierta hasta por 20 días calendarios

Hecho este análisis el jefe del área de la vacante, preseleccionará por lo menos 3 hojas de vida máximo 5 hojas de vida para citar a entrevista y una prueba de conocimiento.

3.1.1 Flujograma: Proceso de reclutamiento de personal

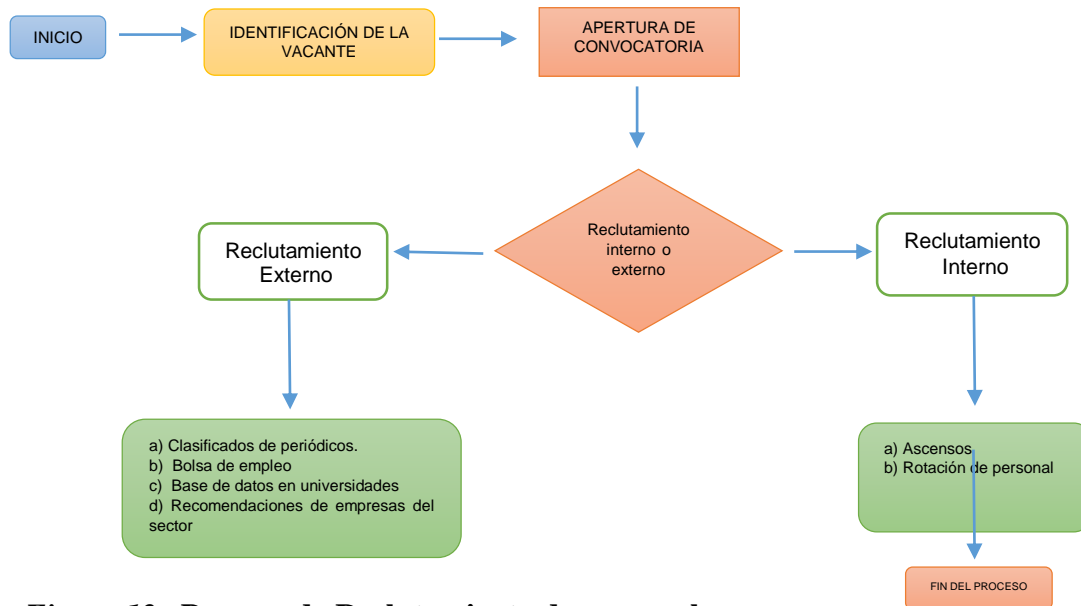


Figura 12. Proceso de Reclutamiento de personal

Fuente: Esta investigación, año 2018

3.2 Proceso de selección

Propósito

Mediante el proceso de Selección de Personal se pretende encontrar en un grupo de postulantes a la persona más idónea para desempeñar un cargo, para ello se llevara a cabo una selección objetiva y precisa los cuales se debe tener en cuenta:

- 1) los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige de los ocupantes)
- 2) las características, competencias y conocimientos de los candidatos que se presenten.

Planteamiento del proceso:

Para cada proceso de selección, se nombrará un grupo de evaluadores que estará encargado de participar, revisar y evaluar los antecedentes y condiciones de personal que demuestren los postulantes a los cargos que se encuentren disponibles. Para ello los postulantes deberán cumplir con ciertas características para su vinculación con el Instituto, relacionados con:

- 1) La existencia de competencias profesionales e intelectuales
- 2) Experiencia laboral pertinente,
- 3) Potencial de desarrollo
- 4) Posibilidades de permanencia en el Instituto
 - a) Por ello el área donde se ha generado el cargo vacante comunica y solicita al

Departamento Talento Humano la reposición del cargo.

b) El área de Talento humano verifica esta situación a través de los documentos correspondientes, (Renuncia, certificado de defunción u otro) y a su vez procede a realizar el reclutamiento, dando inicio al proceso de selección.

c) Se procede a analizar las características del cargo en conjunto con el Coordinador de determinada área y definiendo la información relacionada con los requerimientos del cargo que se llamará a concurso.

d) Luego, se conformará el grupo de profesionales que se encargará del proceso, conformado por Director Médico, Jefe del área encargada o representante de la solicitud de cargo y Jefe del área de talento humano.

Una vez considerados los requisitos mínimos y analizando el manual de perfiles y cargos del Instituto latinoamericano de investigaciones oncológicas S.A.S y a su vez revisado el proceso de reclutamiento se procede a dar inicio a la selección del personal idóneo para cubrir la vacante mediante los siguientes parámetros:

1) Definición de la vacante. La necesidad de vincular o promocionar un colaborador dentro del Instituto se procede teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Retiro voluntario o renuncia
- b) Despido
- c) Terminación del contrato
- d) Creación de nuevos cargos
- e) Promoción
- f) Traslado

El solicitante registra la necesidad en el documento de Requisición de personal, justificando la razón por la cual requiere el cargo y la información allí contenida. EL requerimiento del personal se hará en consideración de la distribución de la labor a realizar.

2) Realización prueba psicotécnica. Tiene como objetivo discernir acerca de la presencia o no de rasgos personales que se consideran críticos para el desempeño en el cargo, la cual se

tendrá en cuenta la realización y evaluación de la prueba psicotécnica Wartergg. se continua con el proceso de selección, cuando el candidato obtenga los resultados esperados de lo contrario se dará POR TERMINADO El proceso y la hoja de vida es archivada.

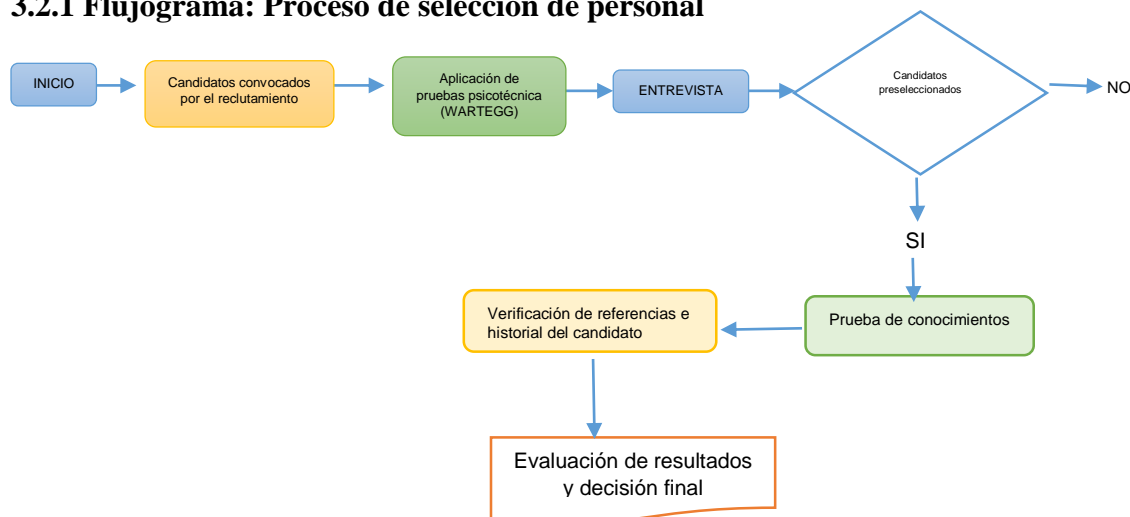
3) Realización de entrevistas. Se cita a los candidatos que presentaron la prueba psicotécnica y que fueron seleccionados para la entrevista. Se realiza la entrevista de selección con el fin de ampliar la información acerca del candidato y su entorno, la cual se requiere para evaluar las capacidades y preparación del candidato con el fin de establecer si cumple con los requisitos del cargo a desempeñar.

4) Realización prueba de conocimientos. A continuación una vez realizada la entrevista se realiza a candidatos preseleccionados una prueba de conocimientos básicos para la ejecución del cargo.

5) Verificación de referencias. Una vez evaluado tanto la prueba psicotécnica, la entrevista y la prueba de conocimiento, se procede a la verificación de antecedentes y de referencias laborales constatadas en sus certificaciones.

6) Evaluación de resultados. Se evalúa los resultados llegando a definir el candidato idóneo para llevar a cabo las funciones del área solicitante.

3.2.1 Flujoograma: Proceso de selección de personal



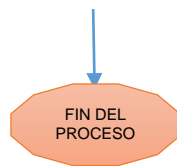


Figura 13. Proceso de selección de personal

Fuente: Esta investigación, año 2018

3.3 Proceso de contratación

Propósito

Seleccionado el nuevo empleado el jefe del área de Talento humano, será remitido al asesor jurídico para la elaboración del contrato de trabajo de acuerdo con las condiciones acordadas entre las partes.

Planteamiento del proceso

Teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1) Realización de Examen Médico de Ingreso: El jefe del área de talento humano, autoriza la realización del examen médico de ingreso, a la persona a contratar. El médico laboral realiza el examen y elabora la Historia Clínica Laboral. Dependiendo del resultado del examen, emite el certificado de aptitud laboral y hace las recomendaciones pertinentes.

2) Novedad de Personal: El jefe de talento humano, realizará el respectivo ingreso realizando las “Novedades de Personal” también se le pide algunos documentos faltantes en la Hoja de Vida del seleccionado.

3) Afiliación al Sistema de Seguridad Social: El Auxiliar de del área de talento humano, procede a realizar las afiliaciones al sistema de seguridad social en Salud, Pensión, Riesgos Laborales y caja de compensación familiar (COMFAMILIAR DE NARIÑO).

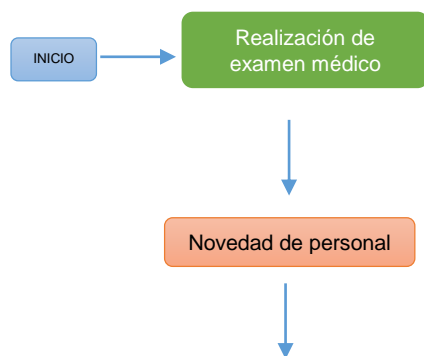
4) Elaboración y firma del Contrato: El Jefe del área de jurídica procede a la elaboración del contrato, que puede ser: a término fijo, indefinido, de labor determinada, o de aprendizaje, teniendo en cuenta lo especificado en las “Novedades de personal”. Una vez elaborado el contrato se procede a solicitar la respectiva firma.

5) Se Ingresa de datos del empleado al sistema: Se crea el nuevo usuario en el software Arcángel el cual se da el usuario y clave para el ingreso del sistema e historia clínica a personal asistencial.

6) Archivo y custodia de documentos: El Jefe de talento humano entrega los documentos del empleado a la secretaria para que conforme un paquete con toda la información del nuevo empleado, la cual es enviada a Archivo Central, para PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL, se consolida los documentos en la carpeta física y su identificación. Las carpetas conformadas son custodiadas en la oficina de Gestión Humana donde son archivadas en estantes.

7) Trámites de ingreso: Paralelamente a los pasos anteriores, el nuevo empleado realiza los trámites de apertura de cuenta de ahorros, para el pago de la nómina, se toma la respectiva foto para la elaboración del carnet laboral, creación del Correo electrónico Institucional y registro de huella, haciendo uso de los formatos diseñados para tal fin.

3.3.1 Flujograma: Proceso de contratación de personal



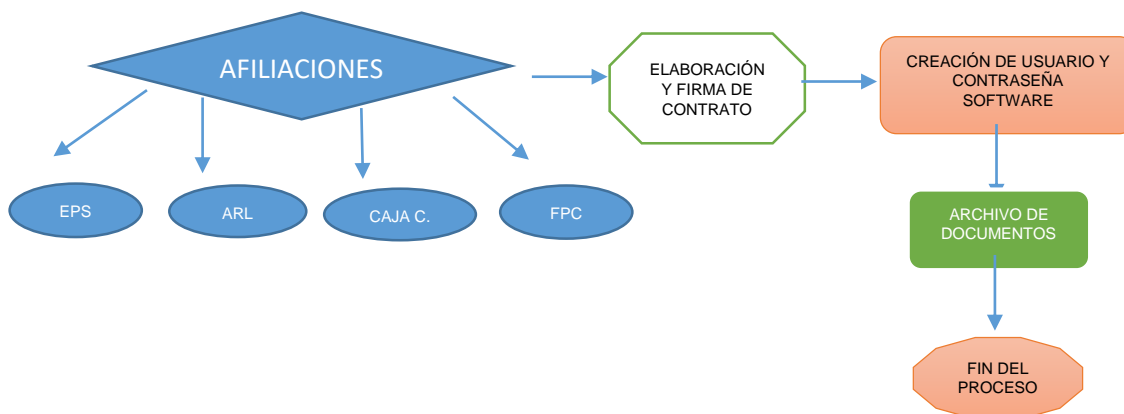


Figura 14. Proceso de contratación de personal
 Fuente: Esta investigación, año 2018

3.4 Proceso de inducción

Propósito

Define las actividades necesarias para ofrecer al personal de nuevo ingreso, facilidades para que su trabajo de incorporación y adaptación a su puesto de trabajo en la institución para que se realice oportunamente.

Planteamiento del proceso

Área Talento Humano: Es responsabilidad de Talento Humano la elaboración del Manual de Inducción de Personal y su entrega al Personal nuevo.

Jefe Inmediato: Es responsable de la inducción del puesto de trabajo.

La inducción a la Institución es Responsabilidad del Jefe de Talento Humano o un representante quien deberá entregar el Manual de Inducción al personal que ingresa y se procede a dar la Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de inducción que contiene la siguiente información:

1) Misión

2) Visión

3)Principios y Valores

4)Organigrama

5)Condiciones de Trabajo

6)Normas de Trabajo

La inducción al nuevo empleado se realiza con base en los siguientes parámetros:

1)Explicación del reglamento interno de trabajo

2)Explicación del cargo y sus funciones

3)Explicación de los sistemas de gestión

Al terminar inducción según los parámetros establecidos el empleado recibe dotación de trabajo, Carnet que lo identifica como empleado de la empresa y elementos de oficina y procede a instalarse formalmente en el puesto de trabajo. El área de Talento humano informa por medio de un comunicado General el ingreso del nuevo empleado.

3.4.1 Flujograma: Proceso de Inducción

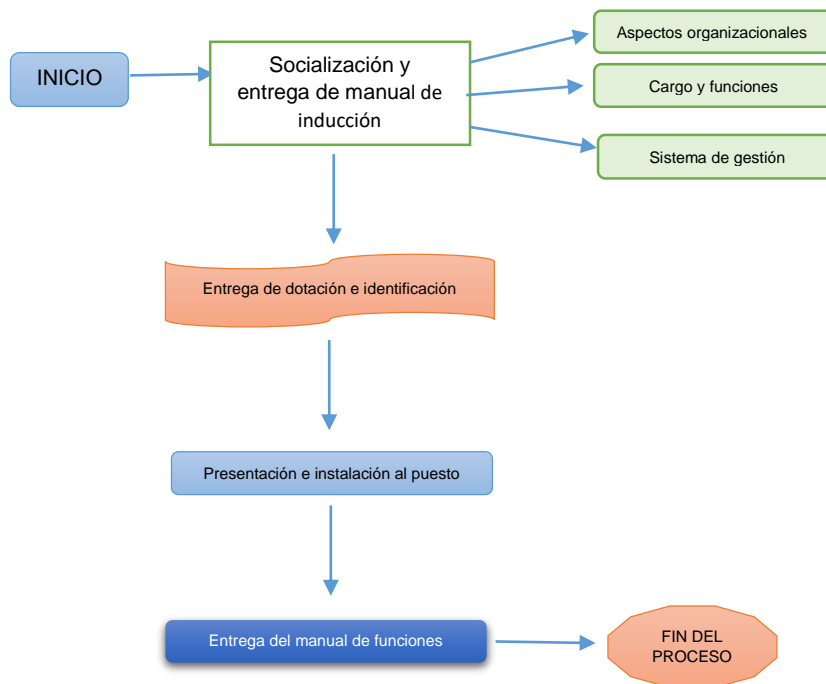


Figura 15. Proceso de inducción

Fuente: Esta investigación, año 2018

3.5 Proceso de capacitación y entrenamiento**Propósito**

Elaborar y desarrollar un plan de entrenamiento, formación y capacitación de acuerdo con los criterios establecidos y las necesidades en cada proceso, en cuanto a las respectivas actualizaciones de atención en salud a usuarios, de manera que tenga el nivel de competencia suficiente para las exigencias del cargo.

Planteamiento del proceso

Este proceso aplica a todo el personal que labora en el Instituto Latinoamericano de Investigaciones oncológicas ILIOS GROUP, una vez realizado el área de Talento humano socializa a la junta directiva la cual es responsabilidad de la revisión y aprobación del plan de capacitación, así como de la aprobación del presupuesto requerido para la realización de las mismas. Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

1) Detección de necesidades.

Formación, capacitación y entrenamiento.

La Coordinación de talento humano y el Jefe de calidad, llevará a cabo anualmente la detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, para esto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos. Perfil del cargo, matriz de peligros, matriz de aspectos, reporte de actos y condiciones inseguras, reuniones del COPASST, evaluaciones del periodo de prueba, auditorias anteriores.

Los respectivos Directivos y coordinadores identificarán en los equipos de trabajo que lideran, necesidades de capacitación formación y entrenamiento inherente a la labor allí desarrollada.

2) Solicitud directa

El jefe de área solicitará a Coordinación de talento humano, incluir su requerimiento de capacitación, siempre y cuando esté relacionado con el cumplimiento de los objetivos del cargo y tenga incidencia directa con la calidad del trabajo.

1) Las directivas, coordinadores y jefes de servicio, evaluarán las necesidades de modificaciones totales o parciales en las rutinas de trabajo, métodos, procesos o procedimientos, que afecten o tengan incidencia directa en la calidad

2) La responsable de SST, revisara la matriz de peligros, reunión del COPASST, normatividad vigente en SST y ambiente y programara la capacitación para informar y actualizar a los funcionarios en estos temas, el coordinador de talento humano y el responsable de SST, priorizaran los resultados obtenidos y elaboraran el cronograma en el formato Plan de capacitaciones.

Levantamiento de la información

El coordinador de talento humano, responsable de SST y Coordinador de calidad, serán responsables de remitir a cada jefe o coordinador de servicio el formato “Matriz de necesidades de formación, capacitación y entrenamiento” mediante comunicación escrita, para que estos determinen y registren las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal a su cargo y una vez diligenciado sea devuelto en el tiempo establecido anteriormente.

3) Establecimiento plan de capacitación.

El coordinador de talento humano, responsable de SST y Coordinador de calidad, recibirán las necesidades de capacitación y las presentarán a la Gerencia y a Dirección médica, en el formato PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL.

a. Planeación de la capacitación.

De acuerdo al PLAN DE CAPACITACIÓN aprobado por la Junta directiva, Gerencia y Dirección médica, cada uno de las áreas de la Institución, la Coordinación de talento humano y responsable de SST, establecerán los contactos y la logística para su coordinación y ejecución.

El coordinador de talento humano y responsable de SST, difundirán anualmente el plan de capacitación institucional través de los medios establecidos por la institución.

b. Organización y ejecución de la capacitación

Es responsabilidad del coordinador de talento humano y responsable de SST, la administración integral del Plan institucional de capacitación de cada una de las áreas de la Institución, teniendo en cuenta el tipo de capacitación (interna o externa), se siguen unos lineamientos de la siguiente manera:

4) Organización y ejecución de la capacitación en cada área.

Se dispone por la dirección general de cada área y bajo la responsabilidad del área impartirá capacitación y entrenamiento de los funcionarios a su cargo.

Capacitación interna: Cada jefe de servicio determinará y asignará cuando se requiere al o los funcionarios, responsables de impartir capacitación al interior de la Institución. El funcionario responsable de impartir la capacitación, solicitará como mínimo con cinco días de anticipación al coordinador de talento humano la gestión de recursos físicos y técnicos necesarios para su ejecución de la misma.

Es responsabilidad de todos los funcionarios de la Institución, cumplir con los horarios determinados para las capacitaciones.

El funcionario responsable de impartir la capacitación, remite al coordinador de talento humano, los registros de asistencia y evaluación de la capacitación, haciendo entrega a su vez de los elementos y material utilizado para el desarrollo de la misma.

Capacitación externa: Es responsabilidad del coordinador de talento humano y responsable de SST, recibir y evaluar las diferentes ofertas o cotizaciones de cotización de capacitación, orientadas al cumplimiento del Plan institucional de capacitación.

Cada director, jefe o coordinador es responsable de solicitar al coordinador de talento humano la asistencia y/o cubrimiento de costos de capacitación no contemplados inicialmente

dentro del plan institucional de capacitación y gestionando con la gerencia y con dirección administrativa y financiera su debida aprobación.

5) Registro de capacitaciones.

El coordinador de talento humano y responsable de SST, son responsables de la recepción, archivo, actualización y manejo de los registros de capacitación de la Institución, entregar material necesario para el control de asistencia, con el fin de dejar el registro de personal que toma la formación, capacitación y/o entrenamiento, igualmente se deja copia del contenido de los cursos, certificaciones o diplomas remitiendo al área de personal a quien corresponda para ser adjuntadas a las hojas de vida.

a. Evaluación de la capacitación.

Sera responsabilidad de cada jefe de servicio o coordinador de acuerdo al área capacitada, realizar la evaluación de validación del conocimiento aprendido de la información impartida en la capacitación interna, a cada una de los funcionarios. Para garantizar la asimilación del conocimiento adquirido.

b. Consolidación y presentación de resultados de capacitación.

Es responsabilidad del coordinador de talento humano, consolidar el resultado de las capacitaciones y entrenamiento impartido en la institución o gestionado con organismos externos, presentar los informes a que haya lugar por funcionario o área.

Semestralmente se realizara la evaluación del programa teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Cumplimiento del programa frente a funcionarios beneficiados, cubrimiento, intensidad y asistencia de funcionarios.

Aplicación de conocimientos en el puesto de trabajo o al interior de las actividades de la Institución.

3.5.1 Flujograma: Proceso de capacitación y entrenamiento

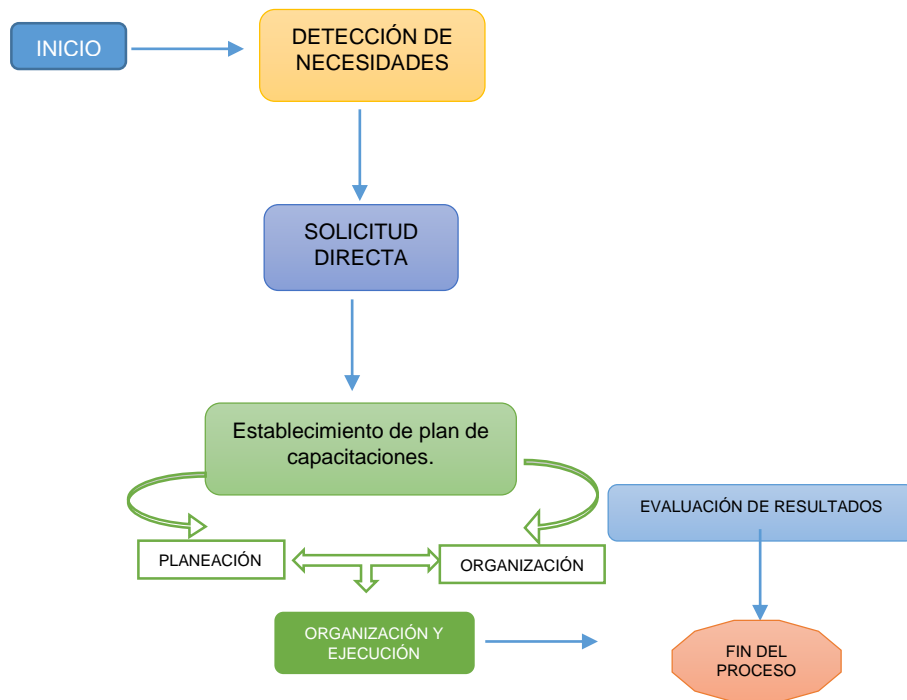


Figura 16. Proceso de capacitación y entrenamiento

Fuente: Esta investigación, año 2018

3.6 Proceso de evaluación de desempeño

Propósito

El Jefe de área de talento humano evalúa el desempeño de los coordinadores de las áreas de la IPS, los resultados de las evaluaciones finales serán analizados y promediados para así obtener una calificación definitiva de la gestión de cada jefe de área.

Planteamiento del proceso

Los coordinadores de cada área evalúan al personal que se encuentra bajo su responsabilidad e igual forma los resultados son entregados al área de talento humano para que

procese la información y la emita para su legalización. Estas evaluaciones son ejecutadas cada año por medio del formato evaluación de desempeño:

- 1) Aplicación de evaluación de desempeño a los colaboradores
- 2) Retroalimentación de la evaluación
- 3) Implementación de mejoras y cambios

Aspectos a medir:

- 1) Competencias Generales.
- 2) Competencias Específicas.

3.6.1 Flujograma: Proceso de evaluación de desempeño

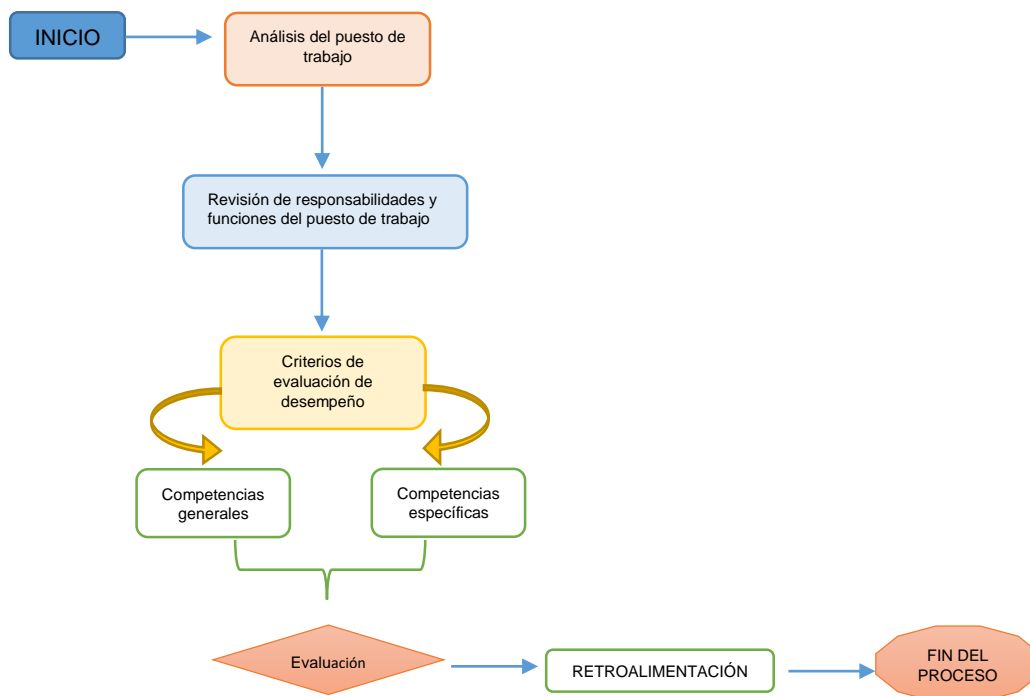


Figura 17. Proceso de evaluación de desempeño

Fuente: Esta investigación, año 2018

3.7 Proceso de bienestar laboral

Propósito

Dentro del proceso de bienestar laboral el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Oncológicas implementa su programa permanente orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de sus colaboradores, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; los cuales permitan elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el objetivo misional de la misma.

Planteamiento del proceso

Este plan se enfatizan en estímulos propiciando condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los colaboradores de la IPS, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño.

Propósito

- 1) Lograr la participación del colaborador en el desarrollo organizacional.
- 2) Modificar espacios físicos y ambientes de trabajo.
- 3) Realizar actividades que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción laboral.
- 4) Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- 5) Sensibilización a los directivos en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, y pluralismo.
- 6) Promover actividades deportivas y culturales dentro de la empresa que motiven a los colaboradores y creen en ellos un sentido de pertenencia.

Tipos De Beneficios

- 1) De seguridad:
 - a) Seguro De vida

- b) Seguro Odontológico
- c) Seguro de atención en salud prioritario y especializada
- 2) Sociales
 - a) 3 Días más por licencia de paternidad
 - b) Día libre por cumpleaños
 - c) 1 Bono por metas cumplidas para compras en almacenes de cadena
- 3) Deportivos y culturales
 - a) Bono de descuento en mensualidad de gimnasio
 - b) Día de la niños entradas a cine a los hijos de los colaboradores
 - c) Día de la familia paseo general

3.7.1 Flujograma: Proceso de Bienestar laboral

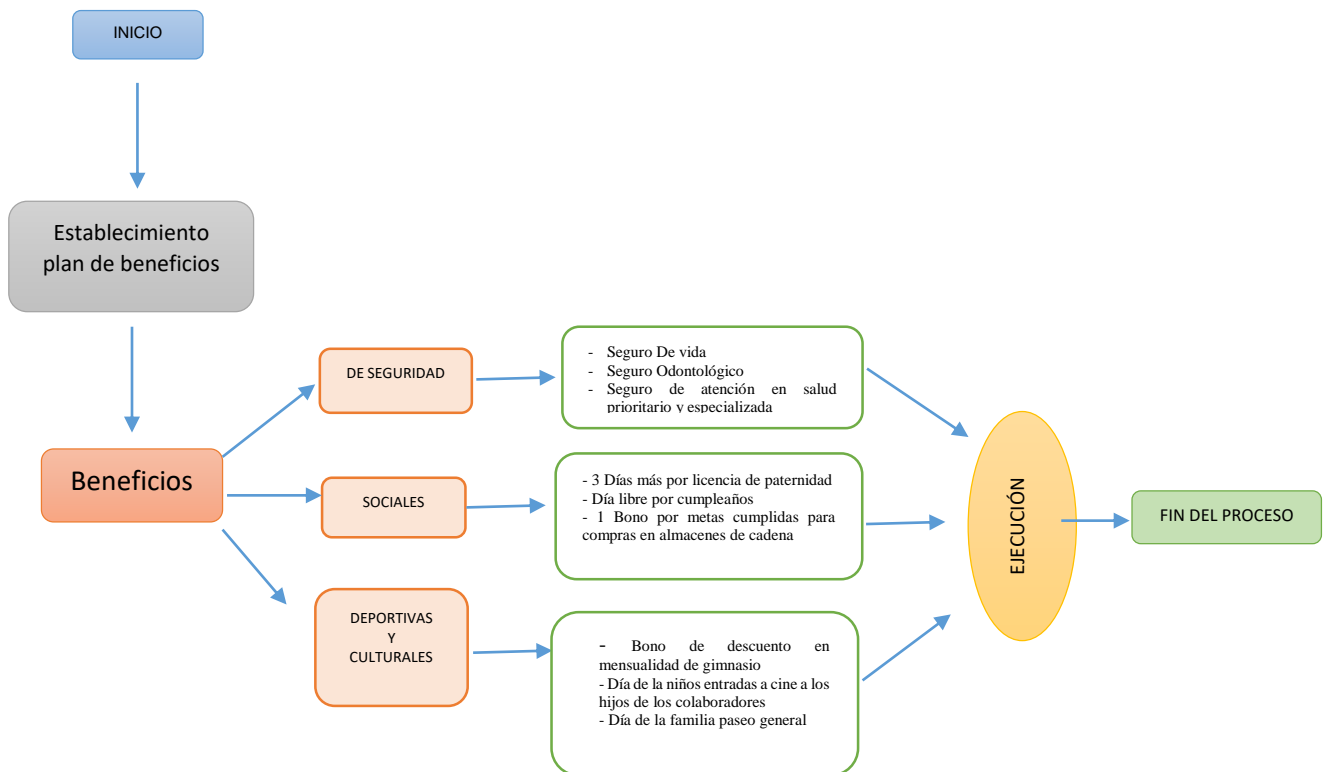


Figura 18. Proceso de Bienestar laboral

Fuente: Esta investigación, año 2018

4. Conclusiones

La implementación, documentación y socialización de los procesos de gestión humana, son el inicio para que el Instituto Latinoamericano de investigaciones oncológicas S.A.S pueda organizar sus respectivas áreas de servicio y de esta manera lleguen a favorecer positivamente a sus colaboradores en el ejercicio de sus tareas y funciones estipuladas en su respectivo manual, produciendo así cambios positivos en su desempeño.

Mediante la socialización del manual que se propone se pretende dar a conocer la importancia que tiene el área de gestión humana dentro de las organizaciones ya que se convierte en una pieza clave para el desarrollo de la misma puesto que al tener claros sus procesos éstos se van a ver reflejados en el buen desempeño de sus colaboradores

Al realizar un análisis a las respuestas dadas por los colaboradores y la gerencia del Instituto Latinoamericano de Investigaciones oncológicas S.A.S, al cuestionario establecidos para la investigación, se puede determinar que los procesos para el manejo de personal que han venido utilizando hasta el momento no han sido los más adecuados, y es un tema para empezar a gestionar el cambio organizacional y motivacional de la empresa.

Los procesos en el área de talento humano, deben convertirse en la columna vertebral que sostenga las políticas para el mejoramiento de los empleados, que garantice su estabilidad, satisfacción, incrementos en los niveles de productividad y competitividad, los cuales se verán proyectados en el posicionamiento y reconocimiento de la IPS en el mercado.

El manual de procesos elaborado sirve como una herramienta para mejorar el sistema de selección y contratación del personal para desarrollar la empresa, ya que se encuentra sujeto a las necesidades de cambio que esta necesita para mejorar su clima y estructura organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Alarcón – Nóbili. (2009). *Cómo tabular datos para encuestas con MS-Excel*. Taller de Integración de Aprendizajes I
- Calderón, I. (2016). *Procesos de mejoramiento de los procesos de la gestión del Talento Humano en el SENA-Centro de gestión industrial*. Bogotá.
- http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2647/6583C346_anexo.pdf?sequence=2.
- Libreros, K. Ramírez, N. (2013). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para la empresa de servicios call center*. Santiago de Cali.
- Ramos, A.M. Rincón Delgadillo, F. (2008). *Diagnostico selectivo y propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de audieps Ltda., empresa del grupo Saludcoop*. Bogotá.
- Valencia Ospina, J. C. (2012). *Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa SERVI SOUND*. Santiago de Cali.

Apéndices

Apéndice 1. Entrevista Coordinador De Talento Humano Ilios Group

- 1- ¿Cómo es el proceso de requisición y reclutamiento en la IPS ILIOS GROUP?
- 2- ¿Cómo es el proceso de selección IPS ILIOS GROUP?
- 3- ¿Cómo es el proceso de inducción IPS ILIOS GROUP?
- 4- ¿Cómo es el proceso de inducción IPS ILIOS GROUP?
- 5- ¿Existe un programa de incentivos y beneficios en IPS ILIOS GROUP?
- 6- ¿Cómo es el proceso de capacitación y entrenamiento en IPS ILIOS GROUP?
- 7- ¿Cómo es el proceso de evaluación y desempeño en IPS ILIOS GROUP?

Apéndice 2. Diagnóstico De Gestión Del Talento Humano – Cuestionario De Opinión

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO – CUESTIONARIO DE OPINIÓN

ELEMENTO: PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN
1	Muy insatisfecho	2	Insatisfecho
3	Satisfecho	4	Muy satisfecho

No.	PREGUNTAS	VALORACIÓN
1	¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos?	
2	¿Los perfiles diseñados permiten la selección del perfil idóneo de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?	
3	¿Procesos de inducción permiten que el nuevo colaborador conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?	
4	¿La entidad realiza diagnóstico sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos, procesos?	
5	¿Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los empleados en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la organización?	
6	¿La entidad adopta anualmente un plan de formación y capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo?	
7	¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitaciones para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?	
8	¿La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar?	
9	¿La entidad adopta un plan de incentivos?	
10	¿Se está o ya se diseñó un sistema de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y criterios establecidos?	
11	¿Los resultados de la evaluación de desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los colaboradores?	
12	¿La entidad cuenta con mecanismos internos y /o externos para la selección?	
13	¿Se evalúa la gestión de los jefes de área de acuerdo a las actividades designadas?	
14	¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano?	

Apéndice 3. Análisis del Cuestionario Diagnóstico de Gestión del Talento Humano

