

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(78)	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	MILADY CHACON CHACON
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	JESUS ALBERTO ALVAREZ AREVALO
TÍTULO DE LA TESIS	ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL HOSPITAL LOCAL DE RÍO DE ORO CESAR, CON EL FIN DE MEJORAR EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

### RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

**EL PRESENTE INFORME TIENE COMO OBJETIVO DAR A CONOCER DE MANERA CLARA Y CONCISA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL PERIODO DE PASANTÍAS, LAS CUALES SE REALIZARON EN LA E.S.E HOSPITAL LOCAL DE RIO DE ORO CESAR ESPECÍFICAMENTE EN LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN ÁREA DE TALENTO HUMANO. ESTAS TUVIERON UNA DURACIÓN DE 16 SEMANAS. EN ESTE PERIODO SE REALIZARON ACTIVIDADES TALES COMO: REVISAR DE PROCEDIMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL, DETERMINAR FACTORES PARA TENER BUENOS RESULTADOS.**

### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:
----------	---------	----------------	---------



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

ACOMPañAMIENTO Y SEGUIMIENTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL HOSPITAL  
LOCAL DE RÍO DE ORO CESAR, CON EL FIN DE MEJORAR EL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO

AUTOR:

MILADY CHACON CHACON

**Trabajo de grado modalidad pasantía para optar el título de Administrador de empresas**

DIRECTOR:

JESUS ALBERTO ALVAREZ AREVALO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCAÑA, COLOMBIA

FEBRERO, 2018

## Índice

<b>Resumen</b> .....	xii
<b>Introducción</b> .....	xiii
<b>Capítulo 1. Acompañamiento y seguimiento a la administración del hospital local de Río de Oro Cesar, con el fin de mejorar el área de talento humano.</b> .....	<b>1</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	1
1.1.1. Misión. ....	1
1.1.2. Visión.. ....	1
1.1.3. Objetivos de la empresa. ....	2
1.1.4. Descripción de la estructura organizacional.. ....	2
1.1.5. Descripción del área de talento humano. ....	3
1.2. Diagnóstico inicial de la dependencia asignada.....	5
1.2.1. Diagnóstico inicial del área de talento humano.. ....	6
1.2.2. Situación del problema. ....	7
1.3. Objetivos .....	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos. ....	8
1.4. Actividades a desarrollar .....	9
1.4.1 Cronograma de actividades.....	10
<b>Capítulo 2. Enfoque Referencial</b> .....	<b>11</b>

2.1	Enfoque Histórico .....	11
2.1.1	Historia recursos humanos .....	11
2.2.	Enfoque Conceptual.....	13
2.3.	Enfoque Legal.....	14
2.3.1.	Modalidades de contrato. ....	16
2.3.2.	Prestaciones sociales. ....	16
2.3.3.	Suspensión y terminación del contrato de trabajo. ....	18
2.3.4.	Plan de incentivos y de bienestar a los servidores públicos.....	19
<b>Capítulo 3.</b>	<b>Informe de cumplimiento del trabajo .....</b>	<b>24</b>
3.1.	Presentación de resultados .....	24
3.1.1.	Objetivo 1. Diagnosticar la situación actual del área de talento humano para determinar fortalezas y debilidades .....	24
3.1.1.1.	<i>Actividad 1: Revisar los procedimientos realizados para conocer “síntomas” y causas de posibles ineficiencias.....</i>	24
3.1.1.2.	<i>Actividad 2: Determinar cuáles son los factores fundamentales para tener buenos resultados.25</i>	
3.1.1.3.	<i>Actividad 3: Adjuntar la información y realizar un diagnóstico de la situación.....</i>	26
3.1.1.4.	<i>Actividad 4: Diseñar y organizar las posibles soluciones al problema. ....</i>	28
3.1.2.	Objetivo 2. Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de fortalecer la organización. ....	32

3.1.2.1. <i>Actividad 1: Elaborar un plan de reclutamiento interno para mejorar el trabajo de los empleados.</i> .....	32
3.1.2.2. <i>Actividad 2: Elaborar un plan de reclutamiento y selección externo con el fin de obtener los perfiles que satisfagan las necesidades internas.</i> .....	34
3.1.3. <b>Objetivo 3. Proponer un plan de capacitación y motivación que contribuya en el bienestar humano con que cuenta la empresa.</b> .....	37
3.1.3.1. <i>Actividad 1: Identificar el personal con mayor necesidad de capacitación y motivación en la entidad.</i> .....	37
3.1.3.2. <i>Actividad 2: Investigar costos de actividades de capacitación y motivación y analizar sus beneficios.</i> .....	45
3.1.3.3. <i>Actividad 3: Elaborar un plan de capacitación y motivación, tendiente a mejorar las condiciones laborales en la organización.</i> .....	47
<b>Capítulo 4. Diagnostico final</b> .....	49
<b>Conclusiones</b> .....	51
<b>Recomendaciones</b> .....	52
<b>Referencias</b> .....	53
<b>Apéndices</b> .....	55

## Lista de Cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Matriz DOFA .....	5
<b>Cuadro 2</b> Número de actividades realizadas de Agosto a Diciembre .....	10

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Descripción de las actividades a desarrollar durante la pasantía .....	9
<b>Tabla 2.</b> <i>Porcentaje de colaboradores que han recibido capacitación .....</i>	39
<b>Tabla 3.</b> <i>Porcentaje de empleados interesados en recibir capacitación .....</i>	40
<b>Tabla 4.</b> <i>Porcentaje de temas de interés en los empleados para capacitarse .....</i>	41
<b>Tabla 5.</b> <i>Porcentaje de acciones que inciden en la motivación laboral en el hospital .....</i>	42
<b>Tabla 6.</b> <i>Porcentaje de aspectos que tienen en cuenta los trabajadores para una capacitación.</i>	44
<b>Tabla 7.</b> <i>Costo de realizar capacitaciones de diferentes temas.....</i>	45
<b>Tabla 8.</b> <i>Plan de capacitación y de motivación para el hospital de Rio de Oro Cesar.....</i>	47

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Resolución N° 0373-26 de diciembre de 2005 (pág. 3).....	3
<b>Figura 2.</b> Modalidades del contrato de trabajo. ....	16
<b>Figura 3.</b> Capacitaciones recibidas .....	39
<b>Figura 4.</b> Interés por capacitarse .....	40
<b>Figura 5.</b> Temas de interés .....	41
<b>Figura 6.</b> Acciones incidentes en la motivación laboral .....	43
<b>Figura 7.</b> Aspectos a tener en cuenta.....	44

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A.</b> Hospital Local de Rio de Oro Cesar.....	56
<b>Apéndice B.</b> Asistencia a la oficina de administración del hospital ( 8 de agosto – 8 de diciembre) .....	57
<b>Apéndice C.</b> Cuestionario dirigido a los empleados del hospital local de rio de oro cesar para conocer su opinión acerca de los procesos realizados en la unidad de negocios.....	60
<b>Apéndice D.</b> Distracciones frecuentes en el trabajo.....	61
<b>Apéndice E.</b> Exposición de actividades a la gerente.....	63
<b>Apéndice F.</b> Exposición de resultados de actividades a los directivos .....	64

## Resumen

El presente informe tiene como objetivo dar a conocer de manera clara y concisa las actividades realizadas durante el periodo de pasantías, las cuales se realizaron en la E.S.E Hospital local de Rio de Oro Cesar específicamente en la oficina de administración área de talento humano. Estas tuvieron una duración de 16 semanas. En este periodo se realizaron actividades tales como: revisar de procedimiento del capital intelectual, determinar factores para tener buenos resultados, diagnosticar la situación de la dependencia en mención, rediseñar el proceso de atrapamiento y selección de personal interno y externo, identificar el personal con mayor necesidad de capacitación y motivación en la organización, investigar costos de actividades de capacitación y motivación, elaborar un plan tendiente a mejorar las condiciones laborales de los empleados de la institución. En definitiva, el desarrollo de todas estas actividades contribuyó en el desarrollo de mis conocimientos y así poder prepararme para enfrentar el mundo laboral.

## Introducción

La presente investigación proporciona información acerca de la importancia del talento humano en las organizaciones de hoy, haciendo un enfoque especial al Hospital local de Rio de Oro Cesar.

En ese orden, la realización de la pasantía se originó en vista del incumplimiento de actividades concernientes al área de talento humano en la empresa anteriormente mencionada, pues esta presenta dificultades e ineficiencias en tal dependencia, lo cual la perjudica en gran manera. Por lo tanto, se consideró desarrollar como objetivo general de la práctica un acompañamiento y seguimiento a la administración del hospital local de Rio de Oro Cesar, con el fin de mejorar el departamento del talento genial. Luego se plantearon los siguientes objetivos específicos:

A) Diagnosticar la situación actual del área de talento humano para determinar fortalezas y debilidades.

B) Rediseñar el proceso de atrapamiento y selección de personal con el fin de fortalecer la organización.

C) Proponer un plan de capacitación, y motivación que contribuya en el bienestar del capital intelectual con que cuenta la empresa.

Durante el desarrollo de la pasantía se realizaron actividades que permitieron el cumplimiento de los anteriores objetivos con la finalidad de fortalecer la organización en cuanto al anclaje y selección de personal, innovación, clima organizacional, motivación, capacitación entre otros.

Finalmente, el trabajo realizado permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera ganando experiencia laboral y nutriendo habilidad a la hora de tomar decisiones.

## **Capítulo 1. Acompañamiento y seguimiento a la administración del hospital local de Río de Oro Cesar, con el fin de mejorar el área de talento humano.**

### **1.1. Descripción de la empresa**

LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO – HOSPITAL LOCAL DEL MUNICIPIO DE RIO DE ORO DEPARTAMENTO DEL CESAR, entidad prestadora de servicios de salud de I nivel de complejidad; es una empresa competitiva con personería jurídica autonomía administrativa y patrimonio propio; están comprometidos en el cumplimiento de los requisitos de los grupos de interés, los legales, reglamentarios y otros que la institución suscriba buscando incrementar la satisfacción de los mismos; promoviendo una cultura de autocontrol, la mejora continua de los procesos, una filosofía de trabajo soportada en los principios y valores institucionales, un comportamiento seguro y responsable frente al medio ambiente y una cultura de salud ocupacional que promueva ambientes de trabajo saludables, reduciendo los factores de riesgos que puedan afectar la seguridad y salud de nuestros clientes interno y externos.

**1.1.1. Misión.** La misión de la Empresa Social del Estado HOSPITAL LOCAL DE RÍO DE ORO - CESAR, es la de integrar los servicios de primer nivel de atención de salud, con actitud humanizada, ética de calidad, promoción en nuestro quehacer diario, el crecimiento de talento humano, el desarrollo empresarial y la rentabilidad social a toda la población

**1.1.2. Visión.** La Empresa Social del Estado HOSPITAL LOCAL DE RÍO DE ORO - CESAR, será la empresa líder en la prestación de servicios médicos de primer de atención, de

mayor complejidad en la región, desarrollando un sistema de garantía de calidad, generando bienestar social a nuestros usuarios anticipando y respondiendo a los cambios del entorno para convertirlos en oportunidades.

### **1.1.3. Objetivos de la empresa.**

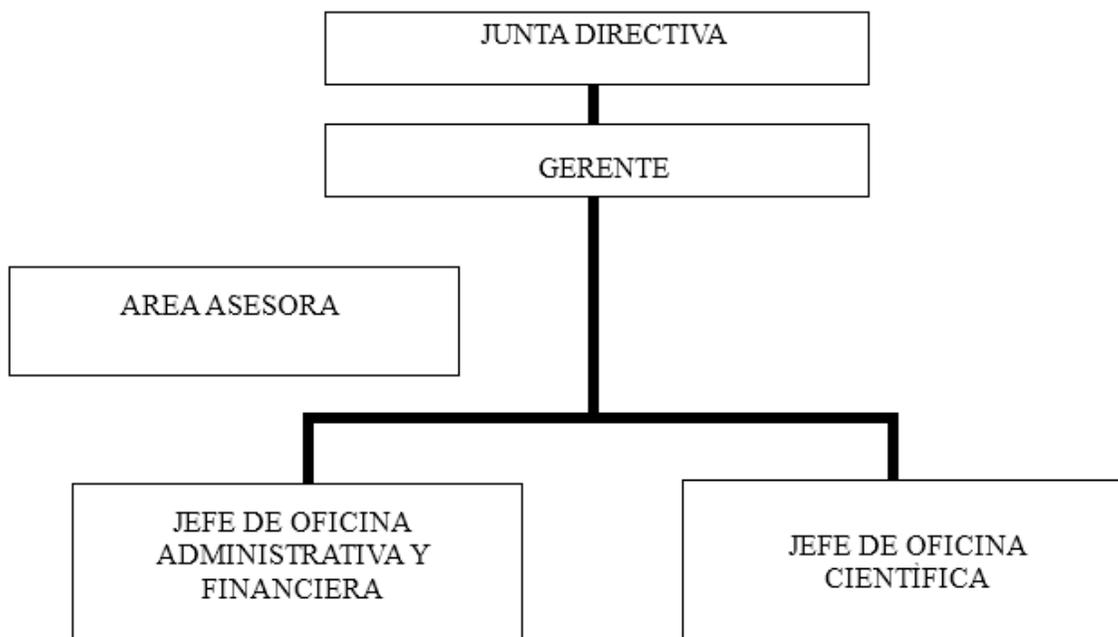
- Establecer el nivel de atención integral de salud, a la población que requiere los servicios de la E.S.E HOSPITAL LOCAL DE RÍO DE ORO - Cesar, a través de los servicios médicos, de la capacidad de gestión de la empresa.
- Evaluar las estrategias de atención, promoción y control en la prestación de los servicios de salud.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa legal y administrativa en todos los niveles de la organización.
- Garantizar la evaluación permanente y oportuna de los aspectos fundamentales de la gestión adelantada por la E.S.E HOSPITAL LOCAL DE RÍO D ORO - Cesar.
- Acreditar los niveles óptimos de la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones adelantadas por la E.S.E HOSPITAL LOCAL DE RÍO DE ORO - Cesar.

**1.1.4. Descripción de la estructura organizacional.** La estructura orgánica de la E.S.E. HOSPITAL LOCAL DE RIO DE ORO constituye el medio a través del cual el Estado responde a las necesidades de la sociedad civil, con base en la aplicación efectiva de los principios y criterios expresados y actuando como un conjunto armónico que ejerce funciones administrativas de conformidad con la Constitución, la Ley y los Estatutos.

### Organigrama:

El siguiente organigrama representa gráficamente la estructura administrativa de la E.S.E.

#### HOSPITAL LOCAL DE RIO DE ORO CESAR



**Figura 1.** Resolución N° 0373-26 de diciembre de 2005 (pág. 3)

**Fuente:** E.S.E. HOSPITAL LOCAL DE RIO DE ORO CESAR.

**1.1.5. Descripción del área de talento humano.** El área de talento humano de la E.S.E. HOSPITAL LOCAL DE RIO DE ORO CESAR, se desarrolla en la oficina de administración del mismo, y su manual de competencias de acuerdo al N° 005 es el siguiente:

- Formular, dirigir e implementar las políticas y estrategias en materia de administración del talento humano al servicio de la ESE.
- proyectar coordinar, dirigir, controlar, ejecutar y evaluar las actividades relacionadas con el manejo del talento humano al servicio de la ESE, de conformidad con las normas legales vigentes.

- Preparar coordinar, dirigir, controlar, ejecutar y velar por el cumplimiento de los programas de bienestar social, salud ocupacional, incentivos y capacitación de los empleados activos de la entidad, respondiendo a la normas y procedimientos legales para el manejo de estas disciplinas.
- Desarrollar la ejecución de los procesos de reclutamiento selección de personal, de acuerdo con los lineamientos de la Comisión Nacional del servicio Civil.
- Ejecutar los procesos de nómina, prestaciones sociales y de registro y control de personal de la entidad.
- Administrar y mantener actualizado el archivo de las hojas de vida del personal adscrito a la ESE.
- Garantizar el cumplimiento de la normatividad en lo referente a la carrera administrativa de la ESE.
- Organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de la entidad, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones. Esta información será administrada de acuerdo con las orientaciones y requerimientos del Departamento Administrativo de la función pública.
- Aplicar correctamente los procedimientos relacionados con los nombramientos, traslados, licencias, sanciones y demás novedades del personal que labora en la institución
- Responder por la actualización del Manual de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales conforme a la planta global de cargos vigente
- Realizar la interventoría en la ejecución de contratos de prestaciones de servicios laborales de la entidad.

- Las demás que le sean asignadas y las necesarias para el cumplimiento eficiente y eficaz de la misión del área, de conformidad con sus competencias

## 1.2. Diagnóstico inicial de la dependencia asignada

**Cuadro 1.**

Matriz DOFA

<b>Factores externos</b>	<b>Oportunidades</b> 1. Conferencias de interés empresarial brindadas por la universidad francisco de paula Santander Ocaña 2. Programas virtuales de gerencia del talento humano 3. Nuevas leyes que benefician las empresas	<b>Amenazas</b> 1. Aumento rápido de demanda 2. Tasa de mortalidad 3. Nuevos virus y/o enfermedades
<b>Factores internos</b>		
<b>Fortalezas</b> 1. Buen Clima organizacional 2. Experiencia laboral 3. Equipo humano joven	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la experiencia laboral para explotar talentos a través de actividades virtuales (F3-O2)</li> <li>• Crear páginas en internet donde sea posible intercambiar ideas tendientes a la mejora del área de recurso humano (F1-O2)</li> </ul>	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar las necesidades del personal de la institución y del cliente externo con el fin de disminuir riesgos (F3-A2)</li> </ul>
<b>Debilidades</b> 1. Tecnología 2. Falta de información para la toma de decisiones 3. No hay independencia en algunos puestos de trabajo 4. No hay capacitación a los empleados 5. Poco cumplimiento del manual de funciones	<b>Estrategias DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las redes sociales para interactuar con el cliente y mejorar el nivel de atención (D3-O2)</li> <li>• Aprovechar los encuentros empresariales que brindan las universidades para adquirir conocimientos e ideas encaminadas al éxito (D5-O1)</li> </ul>	<b>Estrategias DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer a la gente más talentosa y explotar sus habilidades para atacar de una manera eficaz las amenazas y mitigar debilidades (D6-A2)</li> <li>• Buscar un mejor nivel tecnológico para agilizar los procesos (D3-A1)</li> </ul>

**Fuente:** Autor de la pasantía

**1.2.1. Diagnóstico inicial del área de talento humano.** El sector salud es uno de los temas de más noticia en el país, no por su excelente calidad, sino por la insatisfacción de los usuarios en cuanto al servicio de atención, dado que el personal responsable de tal oficio no lo hace de la mejor manera. Lo anteriormente expuesto, refiere al hospital local de Rio de Oro Cesar, el cual presenta dificultades en el control y supervisión de sus colaboradores, haciendo que el usuario sienta inconformidad con el servicio, a pesar que cuenta con una filosofía y unos valores para la correcta atención de los mismos. Lo que indica, que los procedimientos de los empleados no son evaluados ni revisados es decir, la organización está operando sin el seguimiento debido a las actividades que se realizan día a día. Tanto así que los niveles de eficacia, calidad y eficiencia no se determinan completamente.

Por consiguiente, la oficina de administración del hospital, además de tener la responsabilidad de dirigir el recurso humano, también tiene otros procesos como contrataciones, recepción, facturación, comprobantes de egresos y supervisión; generando que la responsable de todos estos procedimientos, no atienda ni responda a las necesidades requeridas internamente ya sea por estrés, falta de tiempo o recargo de trabajo. Además de lo anterior la institución no hace el proceso de reclutamiento a la hora de solicitar la ocupación de algún puesto, no lleva a cabo programas de motivación y no realizan procesos de auditoria interna, de igual manera es muy bajo el porcentaje de capacitaciones donde se le brinde al cliente interno conocimientos que genere en ellos habilidades y destrezas a la hora de prestar un servicio óptimo. Lo anterior se origina debido a que el área de talento humano no está independizada, es decir, no existe oficina encargada solo para dicho caso.

Al analizar las fortalezas actuales del hospital en cuanto al cuerpo laboral cabe destacar, que cuentan con las herramientas suficientes para realizar sus actividades, su lugar de trabajo es limpio y cómodo. No obstante las debilidades de la dependencia mencionada, son considerables en número tanto así que ni las funciones básicas a realizar en dicha área se están ejecutando.

**1.2.2. Situación del problema.** El hospital Local de Rio De Oro Cesar, es una institución que presta servicios de salud al municipio de rio de oro y regiones rurales aledañas como: El Gitano, Salobre, La María, El carbonal, el arado, el hobo, los guayabitos, venadillo, los repollos, la cuesta, montecitos, los ángeles entre otros que en total dan 64. Este tiene una serie de falencias en el área de talento humano que afectan considerablemente el correcto funcionamiento y organización del mismo. Entre tanto se puede mencionar que el hospital, no cuenta con un espacio independiente para esta área, al mismo tiempo que no hay una persona especializada en el tema que se ocupe de supervisar y verificar que los procedimientos se estén haciendo de acuerdo a lo establecido por la institución.

Ante todo, cabe mencionar que los procesos de recursos humanos son considerablemente débiles; y por tanto se ven afectados los resultados del trabajo de los empleados, reduciendo la eficiencia y calidad dentro de la empresa de salud. En primer lugar, no existe como tal el atrapamiento de personal calificado y no se promueven actividades de motivación; y en segundo lugar, no existen capacitaciones que fortalezcan el trabajo de los colaboradores; así pues, el hospital se ve afectado en cuanto al cumplimiento de su misión al mismo tiempo que la visión estará más lejos de alcanzar, puesto que el manual de competencias no se cumple a cabalidad. Entonces para contrarrestar esta problemática se ha dado a conocer la realización de un

acompañamiento y seguimiento al área de talento humano con el fin de contribuir en la mejora de los factores anteriormente mencionados, que están obstaculizando el logro de las metas de la empresa de salud.

En definitiva, la importancia de innovar y hacer cambios dentro de las organizaciones es clave para alcanzar el éxito; de no ser así no habrá competitividad ni buen posicionamiento en la región

### **1.3. Objetivos**

**1.3.1. Objetivo general.** Realizar un acompañamiento y seguimiento a la administración del Hospital Local de Río de Oro Cesar, con el fin de mejorar el área de talento humano.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la situación actual del área de talento humano para determinar fortalezas y debilidades
- Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de fortalecer la organización
- Proponer un plan de capacitación, y motivación que contribuya en el bienestar del recurso humano con que cuenta la empresa

## 1.4. Actividades a desarrollar

**Tabla 1.**

*Descripción de las actividades a desarrollar durante la pasantía*

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades a desarrollar</b>
<b>Acompañamiento y seguimiento a la Administración del Hospital de rio de oro Cesar, con el fin de mejorar el área de talento humano.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual del área de talento humano para determinar fortalezas y debilidades</li> <li>• Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de fortalecer la organización</li> <li>• Proponer un plan de capacitación, y motivación que contribuya en el bienestar del recurso humano con que cuenta la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• revisar los procedimientos realizados para conocer “síntomas” y causas de posibles ineficiencias</li> <li>• determinar cuáles son los factores fundamentales para tener buenos resultados</li> <li>• adjuntar la información y realizar un diagnóstico de la situación</li> <li>• diseñar y organizar las posibles soluciones al problema</li> <li>• plantear a la gerencia las soluciones contribuyentes a la mejora de los procedimientos.</li> <li>• Elaborar un plan de reclutamiento interno para mejorar el trabajo de los empleados.</li> <li>• Elaborar un plan de reclutamiento y selección externo con el fin de obtener los perfiles que satisfagan las necesidades internas</li> <li>• Entregar y socializar a los directivos para hacer valida la renovación de este proceso.</li> <li>• Identificar el personal con mayor necesidad de capacitación y motivación en la entidad</li> <li>• Investigar costos de las actividades de capacitación y motivación y analizar sus beneficios</li> <li>• Elaborar un plan con la información anterior tendiente a mejorar las condiciones laborales de la organización</li> <li>• Plantear y debatir el trabajo realizado a la gerencia del hospital</li> </ul>

Fuente: Autor de la pasantía

### 1.4.1 Cronograma de actividades.

**Cuadro 2**

*Número de actividades realizadas de Agosto a Diciembre*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ( MESES X SEMANAS)				
		1- AGT,08	2	3	4	5- DIC,08
1. Revisar los procedimientos de talento humano	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
2. Determinar los factores fundamentales de éxito	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
3. Realizar un diagnóstico situacional	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
4. Diseñar soluciones	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
5. Plantear las soluciones a la gerencia	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
6. Elaborar un plan de anclaje de personal interno	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
7. Elaborar un plan de anclaje de personal externo	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
8. Entregar y socializar a los directivos	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
9. Identificar al personal con mayor necesidad de capacitación y motivación	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
10. Investigar costos de las actividades de capacitación y motivación	<b>Pasante: Milady chacón</b>					
11. construir un plan tendiente a la mejora laboral y exponerlo	<b>Pasante: Milady chacón</b>					

Fuente: Autor de la pasantía

## Capítulo 2. Enfoque Referencial

### 2.1 Enfoque Histórico

**2.1.1 Historia recursos humanos.** La Revolución Industrial originó un impulso al estudio de los puestos de trabajo en las fábricas impulsado por la tesis económica de la producción. Se comenzaron a seleccionar a los obreros de acuerdo a sus condiciones físicas; bajo el criterio de mejorar la productividad y la competitividad. El sector productivo observó en los estudios científicos principalmente de psicólogos, sociólogos, antropólogos y trabajadores sociales un mecanismo para implantar mediciones fisiológicas y cognoscitivas a sus empleados. Las ciencias humanas tuvieron una gran responsabilidad en la elaboración de los marcos científicos de selección que nos acompaña hasta la actualidad como son las pruebas psicotécnicas, entrevistas y test. (Cepeda, 2008)

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, de la racionalización del trabajo operario. El y Fayol en Francia fueron los precursores de las ideas de administración y selección del capital intelectual. Las ideas generales de Taylor fueron: seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores. También basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividiendo cada tarea en sus componentes y

diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a su productividad. (Pelayo, 2007)

En la actualidad, los estudios de Taylor son considerados como mecanicistas y simplistas porque asumieron al individuo como un ente pasivo cuya productividad aumentaba según el estímulo económico y sus capacidades físicas; sin embargo sus ideas abrieron nuevos paradigmas para la Gestión del Talento Humano. La psicología fue influenciada por las ideas de Taylor dando origen a la Psicología Industrial; la cual investigó las relaciones entre la iluminación y la productividad, los procesos fisiológicos (monotonía, fatiga) además de los estímulos emocionales y las relaciones humanas. La creación de un marco científico para la selección implicó aspectos como el análisis de puesto, la ergonomía e igualmente el desarrollo de pruebas que propenden por vincular a las personas con mayor aptitud para un cargo dentro de unas políticas que promulgan la productividad y el bienestar para el empleado y la Organización desde una perspectiva humanista. (Moreno, 2013)

Un proceso de selección es un insumo necesario en una organización ya que mediante su correcta implantación logramos un adecuado ingreso del Talento Humano a nuestra Empresa. Esta situación nos convoca a analizar los tipos de pruebas más adecuados y factibles para un cargo. Entonces debemos generar procesos administrativos confiables además de buscar la adecuada asesoría de personal experto – psicólogos. En nuestro contexto evidenciamos como otros profesionales, entre ellos economistas, administradores y abogados han usurpado un lugar exclusivo para los profesionales en psicología por razones de índole económica. (Cepeda, 2008)

A partir de 1930, se desarrolla un verdadero concepto de las relaciones humanas, surgen investigaciones sobre la conducta del ser humano, el desarrollan nuevas técnicas y nuevos sistemas de administración de recursos humanos. Durante este período surge también lo que hoy conocemos como el positivismo administrativo. (Suarez, 2009)

## **2.2. Enfoque Conceptual**

El talento humano, a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. (Godoy, 2012)

El capital humano, que son todos los activos en los cuales la organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación. La inversión realizada por la organización justifica el capital intelectual que posee, y cuan valioso es el talento para la organización. (Godoy, 2012)

“La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos”. (Cardenas, 2014)

La gestión de recursos humanos son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos, que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Rondon, 2013)

Mundy, R Wayne 2005 afirma: “La gestión o la administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.” (Rondon, 2013)

Lledo, Pablo 2011 afirma: “ los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.” (Rondon, 2013)

### **2.3.Enfoque Legal**

La identidad de las partes del contrato de trabajo.

La fecha de comienzo de la relación laboral y, en caso de que se trate de una relación laboral temporal, la duración previsible de la misma. (Guía Laboral - Contrato de trabajo, 2007)

El domicilio social de la empresa o, en su caso, el domicilio del empresario y el centro de trabajo donde el trabajador preste sus servicios habitualmente. Cuando el trabajador preste sus servicios de forma habitual en diferentes centros de trabajo o en centros de trabajo móviles o itinerantes se harán constar estas circunstancias. (Guía Laboral - Contrato de trabajo, 2007)

La categoría o el grupo profesional del puesto de trabajo que desempeñe el trabajador o la caracterización o la descripción resumida del mismo, en términos que permitan conocer con suficiente precisión el contenido específico del trabajo.

La cuantía del salario base inicial y de los complementos salariales, así como la periodicidad de su pago. (Guía Laboral - Contrato de trabajo, 2007)

La duración y la distribución de la jornada ordinaria de trabajo

La duración de las vacaciones y, en su caso, las modalidades de atribución de determinación de dichas vacaciones

Los plazos de preaviso que, en su caso, estén obligados a respetar el empresario y el trabajador en el supuesto de extinción del contrato o, si no es posible facilitar este dato en el momento de la entrega de la información, las modalidades de determinación de dichos plazos de preaviso. (Guía Laboral - Contrato de trabajo, 2007)

El convenio colectivo aplicable a la relación laboral, precisando los datos concretos que permitan su identificación.

### 2.3.1. Modalidades de contrato.

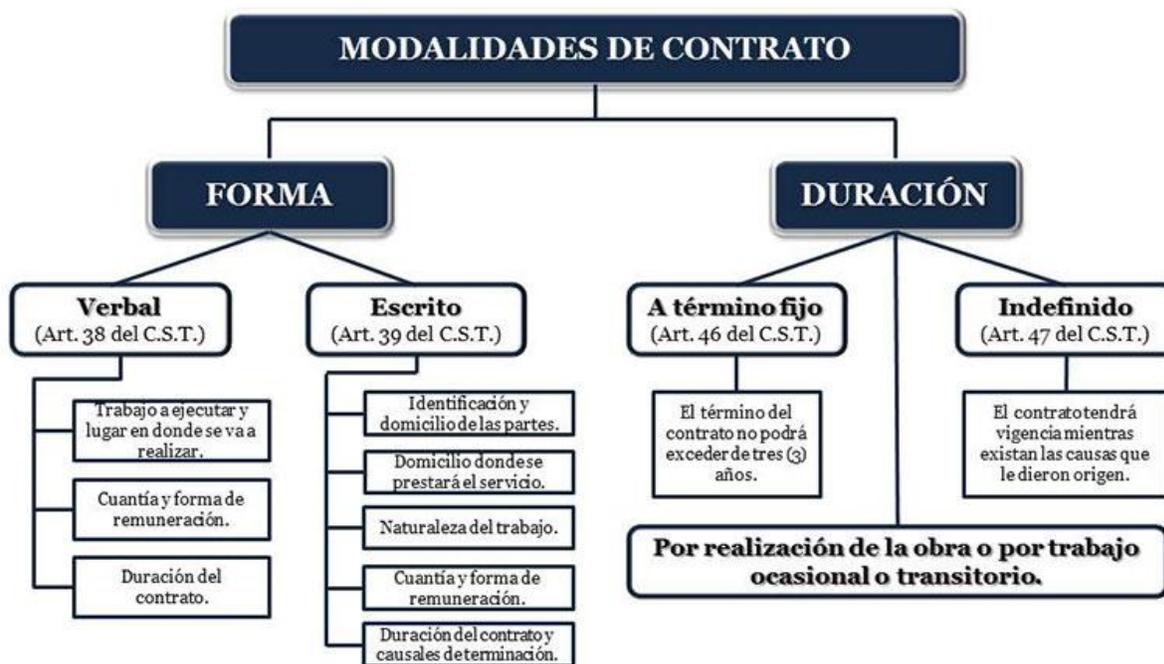


Figura 2. Modalidades del contrato de trabajo.

### 2.3.2. Prestaciones sociales.

#### Decreto 1045 De 1978

**Artículo 1º.- Del campo de aplicación.** El presente Decreto fija las reglas generales a las cuales deben sujetarse algunas entidades de la administración pública del orden nacional para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales señaladas por la ley para su personal.

Estas reglas no se aplican al personal de las fuerzas militares y de policía que tenga un régimen de prestaciones especial. Aplicable al ramo docente Ley 91 de 1989.

**Artículo 2º.-** *De las entidades de la administración pública.* Para los efectos de este Decreto se entiende por entidades de la administración pública del orden nacional de la Presidencia de la República, los ministerios, departamentos administrativos y superintendencias, los establecimientos públicos y las unidades administrativas especiales.

**Artículo 3º.-** Del reconocimiento de las prestaciones. Las entidades a que se refiere el artículo segundo reconocerán y pagarán a sus empleados públicos únicamente las prestaciones sociales ya establecidas por la ley.

A sus trabajadores oficiales, además de estas, las que se fijen en pactos, convenciones colectivas o laudos arbitrales celebrados o preferidos de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia.

Las prestaciones que con denominación o cuantía distinta a la establecida en la ley se hayan otorgado a los empleados públicos en disposiciones anteriores a este decreto, continuarán reconociéndose y pagándose en los mismos términos.

**Artículo 4º.-** Del mínimo de derechos y garantías para los trabajadores oficiales. Las disposiciones del Decreto-Ley 3135 de 1968, de las normas que lo adicionan o reforman y las del presente estatuto constituyen el mínimo de derechos y garantías consagrados en favor de los

trabajadores oficiales. No produce efecto alguno cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo de derechos y garantías.

**Artículo 5°.-** De las prestaciones sociales. Sin perjuicio de lo dispuesto en normas especiales, los organismos a que se refiere el artículo 2 de este Decreto o las entidades de previsión, según el caso, reconocerán y pagarán las siguientes prestaciones sociales:

- a) Asistencia médica, obstétrica, farmacéutica, quirúrgica y hospitalaria
- b) Servicio odontológico
- c) Vacaciones
- d) Prima de vacaciones
- e) Prima de navidad
- f) Auxilio por enfermedad
- g) Indemnización por accidente de trabajo o enfermedad profesional
- h) Auxilio de maternidad
- i) Auxilio de cesantía
- j) Pensión vitalicia de jubilación
- l) Pensión de retiro por vejez
- m) Auxilio funerario
- n) Seguro por muerte.

**2.3.3. Suspensión y terminación del contrato de trabajo.** “El artículo 4° de la Ley 50 de 1990, modificó el artículo 51 del Código Sustantivo del Trabajo, que consagra taxativamente las causales de suspensión del contrato de trabajo. Son ellas:

1ª. Por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impida su ejecución.

2ª. Por la muerte o inhabilitación del empleador cuando éste sea una persona natural y cuando ello traiga como consecuencia necesaria y directa la suspensión temporal del trabajo.

3ª. Por suspensión de actividades o clausura temporal de la empresa, establecimiento o negocio, en todo o en parte, hasta por 120 días, por razones técnicas o económicas u otras independientes de la voluntad del empleador, mediante autorización previa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. De la solicitud que se eleve al respecto, el empleador deberá informar en forma simultánea, por escrito, a sus trabajadores.

4ª. Por licencia o permiso temporal concedido por el empleador al trabajador o por suspensión disciplinaria.

5ª. Por ser llamado el trabajador a prestar servicio militar. En este caso el empleador está obligado a conservar el puesto del trabajador hasta por 30 días después de terminado el servicio. Dentro de este término el trabajador puede reincorporarse a sus tareas, cuando lo considere conveniente; y el empleador está obligado a admitirlo tan pronto como éste gestione su reincorporación. El lapso de 30 días referido, fue ampliado a 6 meses por la Ley 48 de 1993.

6ª. Por detención preventiva del trabajador o por arresto correlacional que no exceda de 8 días y cuya causa no justifique la extinción del contrato. Y,

7ª. Por huelga declarada en la forma prevista por la Ley”.

**2.3.4. Plan de incentivos y de bienestar a los servidores públicos.** “Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, junto con las políticas de Bienestar Social, orientados a la planeación, ejecución y evaluación de Programas y Proyectos que den respuesta a las necesidades de los

funcionarios para su identificación y compromiso con la misión y la visión institucional.

Adicionalmente en su capítulo II, Artículo 19 define: “Las Entidades Públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente Decreto – Ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados programas de bienestar social e incentivos.”

**Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, parágrafo del Artículo 36.** Establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley. Se plantea el Bienestar Social bajo el concepto de factores culturalmente determinados, para aquellas necesidades humanas fundamentales de subsistencia, protección, entendimiento, participación, ocio, identidad, libertad, y a nivel del ser, tener, hacer y estar. De esta manera el concepto de Bienestar Social se expresa en determinadas condiciones materiales y como elementos constitutivos presenta un conjunto de condiciones espirituales, sociales, culturales e institucionales de gran importancia y vital significación para una vida digna. Bajo este concepto se manejan dos áreas, la primera de ellas corresponde al área de Protección y Servicios Sociales que hacen referencia a la promoción de servicios tales como salud, vivienda, educación, recreación, cultura, y ambiente laboral, lo cual hace parte del interés general Institucional por lograr el mejoramiento del nivel de vida de los funcionarios, de modo que estén en condiciones más favorables para desempeñar su función de servicio a la comunidad. Esta forma de asumir el Bienestar Social laboral en los contextos organizacionales, personal y social exige vincular al servidor público como sujeto participante; procurar la expresión de su potencial y su autonomía, reconocer y rescatar sus conocimientos,

experiencias y hábitos positivos, así como sus formas de organización y solidaridad en cuanto constituyen bases fundamentales para construir mejores niveles de bienestar. La segunda área, es la de Calidad de Vida Laboral, en la que prima el interés por resaltar el sentido humano, reconocer en la persona que diseña, procesa, ejecuta, y evalúa sus sentimientos, creencias, gustos, temores, expectativas, y necesidades que se manifiestan mediante su interacción social. Por ello es importante que el lugar de trabajo sea un espacio vital que proporcione posibilidades de realización personal y social, además de proveer algunos de los medios que contribuyan a mejorar el nivel de vida del grupo familiar.

**Decreto 1083 de 2015 Artículo 2.2.10.1** Programas de estímulos. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social

**Artículo 2.2.10.2** Beneficiarios. Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

1. Deportivos, recreativos y vacacionales.
2. Artísticos y culturales.
3. Promoción y prevención de la salud.
4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces,

facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

**Parágrafo 1º.** (Modificado por el Decreto Nacional 4661 de 2005). El cual define: Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos. También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto

**Parágrafo 2º.** Para los efectos de este artículo se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él. Artículo 2.2.10.3. Los programas de bienestar orientados a la protección y servicios sociales no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las Cajas de Compensación Familiar, las Empresas Promotoras de Salud, los Fondos de Vivienda y Pensiones y las Administradoras de Riesgos Laborales.

**Artículo 2.2.10.4.** No podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles. Artículo 2.2.10.5. La financiación de la educación formal hará parte de los programas de bienestar social dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera. Para su otorgamiento, el empleado deberá cumplir las siguientes condiciones:

1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.

2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio. Parágrafo. Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo”. (Grupo de gestión humana Bogotá d.c. abril 2017)

## Capítulo 3. Informe de cumplimiento del trabajo

### 3.1. Presentación de resultados

#### 3.1.1. Objetivo 1. Diagnosticar la situación actual del área de talento humano para determinar fortalezas y debilidades

*3.1.1.1. Actividad 1: Revisar los procedimientos realizados para conocer “síntomas” y causas de posibles ineficiencias.* La investigación realizada en el hospital al área de talento humano se hizo por medio de contacto presencial y personal en la organización; se hizo seguimiento a los procedimientos desarrollados en dicha dependencia, se revisó el manual de funciones y se utilizó un instrumento de recopilación de información con los empleados de la institución para conocer sus opiniones acerca de los procesos que se llevan a cabo en el área mencionada ya que su colaboración es fundamental para comprender más a fondo la situación actual de la empresa, pues son ellos los exponentes de mayor importancia para este tipo de inspección. Pues bien, los resultados de las actividades anteriormente mencionadas permitieron conocer que la causa de ineficiencias en su proceder se debe en gran parte a que su manual de competencias es obsoleto y desactualizado; su organigrama no se actualiza desde el año 2005 que fue su última renovación pues así lo muestra los documentos de la entidad de salud, además de que no se desarrollan actividades concernientes a esta área de una manera continua, es decir es poco lo que se trabaja, no hay mejoría, innovación o creación de nuevas ideas que contribuyan con el buen funcionamiento de la organización en cuanto al desempeño de los empleados

*3.1.1.2. Actividad 2: Determinar cuáles son los factores fundamentales para tener buenos resultados.* Podemos decir que desde la dirección de recursos humanos se puede ayudar a construir una cultura de innovación tal que permita formas de adquirir, difundir, crear y transferir conocimiento de manera individual y colectiva; se puede potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes capaces de generar nuevas ideas, compartir conocimiento, buscar sinergias y convertirlas en capacidades organizativas. Esta contribución desde la dirección la podemos resumir de la siguiente manera:

- Plantear nuevos objetivos claros encaminados al éxito de la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo, evaluar los recursos de que se dispone para la consecución de estos objetivos
- Se debe ayudar a crear una cultura que permita reconocer la innovación como un proceso dinámico, constante, que requiere estar evaluando los recursos disponibles. Admitiendo los errores como parte del proceso y potenciando los comportamientos generadores de éxito.
- Establecer un sistema de recompensas tal que estimule la innovación.
- Lograr capturar el know-how de los empleados, ya sea a través de rotación de los puestos de trabajo, por medio del trabajo en equipo y creando carrera en los operarios.
- Autores como Mondy y Noe (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales (2004) entre otros, han pretendido definir el concepto de plan de carrera; sus definiciones tienen en común la concepción de éste como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las

competencias que el individuo posee. Los planes de carrera no deben confundirse con los planes de sucesión, pues estos últimos se refieren específicamente a “ese proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos” (Snell y Bohlander, 2013, p. 62).

- Crear planes de formación continua que permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa. De igual manera se recomienda establecer planes de incentivos... ARTICULO 2.2.10.8 “los incentivos enmarcados dentro los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades”. (Decreto 1227 de 2005, art 76)( Supersalud pág. 7)
- Ofrecer empoderamiento a sus colaboradores, con el objetivo de innovar en la prestación del servicio. Es decir, permitir que el empleado se adueñe de su lugar de trabajo de tal forma que se sienta importante dentro de la organización, que pueda modificar y/o mejorar lo que le parezca necesario dentro del sitio en el que labora.
- En relación con lo anterior se puede afirmar que una buena administración del capital humano es esencial en las organizaciones por ser el componente que le da vida a la empresa; es quien la hace funcionar y de quien depende su éxito.

### *3.1.1.3. Actividad 3: Adjuntar la información y realizar un diagnóstico de la situación.*

El Hospital Local de Rio de Oro

Cesar cuenta con 60 empleados aproximadamente divididos en 20 de planta y 40 contratados, los

cuales tienen un horario flexible que les permite desarrollar sus actividades cómodamente. Sin embargo el área o la unidad de negocios de personal, presenta actualmente dificultades en el desarrollo de los procedimientos establecidos en su manual de competencias dado que el cumplimiento de estos es muy poco.

Por consiguiente, no existe organización a la hora de evaluar el desempeño de los empleados y el sistema de atrapamiento de estos no se hace cumpliendo con los pasos apropiados para obtener el personal idóneo y calificado que contribuya con el logro de objetivos dado que la mayor parte de los empleados ingresa al hospital por contrato de prestación de servicios mas no por contrato laboral situación que desmotiva al colaborador a la hora de realizar sus actividades diarias ya que su trabajo se denomina informal por no tener las ventajas y protección con las que cuentan los empleados de planta; de modo que la organización no cumple con lo expuesto en la sentencia 6-14 del 2009 donde prohíbe la celebración de contratos de prestación de servicios a la administración pública. Además el ingreso de los contratados es directo, es decir, no hay vinculación con otra empresa para que estos se incorporen al hospital por medio de la misma. También se puede decir que el área de recurso humano es una de los tantos cargos correspondientes al área administrativa, lo que conlleva a posibles descuidos, incumplimientos e ineficiencias a la hora de ejecutar funciones ya que hay otras áreas que atender al mismo tiempo como lo son recepción, facturación, comprobantes de egresos y supervisión; entre otros. Inclusive se puede notar que hay distracciones frecuentes que originan bajo rendimiento y retrasos considerables en sus respectivas funciones asignadas. Además hace falta motivación en la empresa ya que los empleados no producen lo suficiente, al mismo tiempo que les falta interés por el trabajo.

Finalmente, es fundamental mencionar que la mayoría de los clientes internos cuentan con experiencia laboral de gran valor, la tecnología es buena tanto en el área de urgencias como en la de consulta externa, la primera cuenta con instrumentos tales como electrocardiógrafo, succionador, monitor de signos vitales, doppler fetal, cardiodesfibrilador, y equipo de órganos. La segunda posee peso, pesa bebé, tallmetro, fonendo, tensiómetro y equipo de órganos; lo que indica, que se puede brindar un servicio efectivo y de calidad. También, los recursos financieros son de 3.253.118.387 millones de pesos a corte del 30 de junio del 2017 y, el siguiente monto será efectuado a principio del año del 2018, lo que significa que sus recursos financieros aumentarán considerablemente. De esta manera, se puede decir que es posible crear, innovar y mejorar los procedimientos encaminados al cumplimiento de metas ya establecidas.

#### *3.1.1.4. Actividad 4: Diseñar y organizar las posibles soluciones al problema.*

. Partiendo desde el punto de la poca organización a la hora de evaluar el desempeño del empleado es recomendable que el mismo se evalúe continuamente por 12 meses que sería el tiempo de revisar los resultados de la recopilación de información realizada, de esta manera se obtendrán bases sólidas para conocer cuál ha sido el comportamiento del personal y sus avances en la consecución de metas y objetivos. Cabe aclarar, que se debe asignar una persona con el perfil idóneo para este tipo de cargo ya que esta entregaría un informe muy completo y bien fundamentado con recomendaciones dando una opinión sobre el tema con experticia, conocimiento y destreza de acuerdo al grado de escolaridad que tenga, haciendo énfasis en lo que el colaborador puede cambiar o mejorar. También se recomienda llevar a cabo este oficio de manera presencial y personal para que al compartir

información con la otra persona esto pueda hacerse de frente conociendo sus reacciones, así mismo, brindara más confianza y aumentará la efectividad del proceso.

No obstante, en relación al proceso de reclutamiento, se comenzará hablando de la importancia que tiene coordinar este proceso de forma organizada, objetiva y competitiva. Las personas son la base de éxito en las organizaciones, siendo el valor intangible y activo no financiero de la misma, por tal razón, son quienes conducen al cumplimiento de metas y objetivos, y depende de un buen proceso de atrapamiento obtener el capital humano calificado para el buen desempeño de una posición dentro de la empresa.

De modo, se hace necesario contar con las técnicas apropiadas que guíen hacia la obtención de los resultados esperados, considerando que se está absorbiendo el elemento fundamental de crecimiento y desarrollo en la empresa. Es importante señalar, que el anclaje de personal puede ser interno y/o externo. Cuando se habla de interno, hace mención a que las vacantes serán ocupadas por los mismos empleados de la organización, los cuales se seleccionaran según su desempeño y capacidades. Sin embargo, Fernández (2005), “fundamenta que crear valor puede lograrse potenciado adecuadamente las capacidades internas de la organización, invirtiendo en el personal y en la mejora de los sistemas y procedimientos, lo que hoy se reconoce que parte del éxito de una empresa puede ser atribuido a los conocimientos y competencias de su personal”. Ahora, la incorporación de personal externo, es dirigida a los candidatos que están fuera de la organización y se hace mediante la publicación en diferentes medios de comunicación del cargo a ocupar. Para efectuar las acciones anteriores, se sugiere planear cada paso de modo que se ahorre tiempo y dinero, puesto que estos dos factores son

esenciales para evitar perjudicar la institución. Ahora bien, y haciendo referencia al hospital local de rio de oro Cesar se puede afirmar que no está exenta de ello ya que los procesos de contratación no se desarrollan indicadamente.

El reclutamiento interno se lleva a cabo dentro de la organización, mediante la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transferidos en un mismo rango, pero con diferentes actividades y en un espacio distinto de la empresa. Incluso este desplazamiento puede ser de una ciudad a otra.

Otro punto es la desmotivación organizacional, la cual trae efectos desfavorables a todas las empresas que no tienen un buen manejo de la misma. Caso práctico el hospital local de rio de oro cesar, quien actualmente tiene dificultades con el personal por el bajo rendimiento de algunos de ellos. Con el ánimo de contribuir en la mejora de este problema, se sugiere que se debe identificar un plan de incentivos y de entrenamiento, que le genere al empleado conocimientos y habilidades nuevas permitiéndole ser más eficaz y eficiente en su cargo. Chiavenato afirma “el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicando de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (pág. 557). También se pueden establecer pautas activas para que el empleado descargue estrés y cansancio que produce su trabajo. Además, se podrían organizar integraciones recreativas que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales y laborales, aliviar las tensiones, regenerar el clima organizacional y aumentar el rendimiento en sus actividades diarias. (Busch, 1975:46) plantea que “la recreación se ha convertido en un derecho del hombre, en un campo de acción económica y socio cultural del cual se ocupan los

gobiernos, las economías, las industrias, las comunidades, la iglesia y un gran número de organismos”. (pág. 42).

El siguiente punto es el descuido del área del capital intelectual debido a que es una de las tantas dependencias que maneja una sola persona, pues esta debe atender muchas actividades de índole diferente al talento humano. Así pues la necesidad de contar con personal capacitado para atender solo dicha dependencia, contribuyendo en el avance de labores que logren la excelencia y calidad en la práctica laboral de los diferentes empleados existentes. Ahora si se habla del tema de las distracciones frecuentes en el trabajo, lo ideal es comenzar por identificar qué cosas hacen que el la persona pierda el tiempo; es claro que la causa de mayor influencia del problema son las redes sociales y los teléfonos inteligentes; para asistir este inconveniente existen aplicaciones en internet para bloquear páginas que generan entretenimiento. Es necesario que cada uno se desconecte cuando no lo necesita, y usar papel y lápiz para evitar este tipo de descuido. También es importante desayunar bien.

“Numerosos estudios han tratado averiguar qué es lo que ocasiona esta falta de productividad. Según una investigación en Inglaterra, los empleados que no desayunan o que no desayunan bien, pierden 82 minutos de productividad al día, lo que en un año representa aproximadamente una pérdida de £300 millones.” (SANZ, 2016)

También, laborar en un espacio limpio y despejado es fundamental para que los colaboradores se sientan a gusto y con ganas de trabajar. De igual manera es importante

recompensar el buen trabajo, de esta manera el personal se sentirá motivado para desarrollar sus actividades cada vez mejor.

**3.1.2. Objetivo 2. Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de fortalecer la organización.**

*3.1.2.1. Actividad 1: Elaborar un plan de reclutamiento interno para mejorar el trabajo de los empleados.*

Se les denomina a los empleados (trabajadores, personal, etc. Como se les quiera denominar en una organización.

Para autores como Medinas Rojas. Enero 15, 2008. “Partiendo de la base que todas las personas que pertenecen a una organización tienen la misma importancia dentro de ella, que a modo personal es muy importante tenerlo claro. Es decir, el personal de aseo tiene la misma importancia que el gerente general de una empresa, la diferencia que marca claramente son las distintas funciones que ellos realizan dentro de la empresa y que se ve reflejado en el orden jerárquico al diseñar un organigrama. Un ejemplo práctico para analizar este tema es: “ Un Gerente de una empresa le gusta trabajar en un entorno limpio para desempeñar bien sus obligaciones de gestión y desempeñar su función como corresponde, para eso, debe tener su oficina limpia, de lo contrario su rendimiento será menos productivo ya que trabajará en un entorno sucio y su ánimo decaerá hasta el punto de estar incomodo e incluso sentirse enojado por

no tener la comodidad básica o necesaria para él poder responder con las expectativas que hay puestas en su rendimiento profesional.”

El sistema de atrapamiento de personal interno es una herramienta que ayudará al hospital a combatir la desmotivación que existe en los empleados, dado que es una oportunidad de avanzar y/o ascender dentro de la organización. Igualmente tiene como ventaja, ocupar los puestos por personas que ya se conocen y que comparten la cultura organizacional. Además de esto se ahorrará tiempo y dinero, teniendo muy claro que no se hace por motivos de costos sino por la problemática de desmotivación y clima laboral y, aunque el proceso pueda ser breve por el tamaño de la empresa, conviene formalizarlo siguiendo una serie de pasos que ayudaran a darle un manto de transparencia y objetividad al proceso.

Se comenzara por reconocer los puestos a ocupar, así mismo con las personas que podrían ser candidatas para el cargo. Luego comunicar a los empleados la o las nuevas vacantes, ya sea por vía internet, blogs, carteleras o por medio de una reunión.

Según Dolan 2003, 80 existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse el boca a boca, los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades

A continuación, evaluar factores como: (...) “calidad de trabajo, cantidad de trabajo, organización del trabajo, organización, colaboración, asistencia, puntualidad, responsabilidad,

capacidad para soportar presión al entregar resultados, discreción e iniciativa”. (Santo Domingo, D. N. marzo, 2006 pág. 8). Y hacer seguimiento al trabajo para identificar quien se acerca más al perfil que está buscando la empresa.

Una vez obtenidos los datos evaluativos que se llevaron a cabo para medir el desempeño de cada uno se debe proceder a la elección del ascenso o traslado del elegido.

*3.1.2.2. Actividad 2: Elaborar un plan de reclutamiento y selección externo con el fin de obtener los perfiles que satisfagan las necesidades internas.*

#### **Sistema de atrapamiento de personal externo.**

El proceso de Reclutamiento y Selección es uno de los principales subsistemas de recursos humanos con el que debe contar una organización, independientemente si lo realiza de forma interna o externa, debido a que se encarga de abastecer con dotación a la organización, quienes deben conocer, creer y aportar a partir de sus conocimientos, habilidades y desempeño individual; a la misión y visión de la organización (Díaz, 2009).

A continuación se plantean una serie de pasos de reclutamiento externo claves para favorecer la organización en cuanto a la calidad de su recurso humano.

Para que una organización sea competitiva, debe reconocer sus necesidades no solo en cuanto a capital financiero si no también su capital

humano. Por tal razón, es fundamental detenerse a analizar una o dos veces al año las necesidades de nuevos puestos de trabajo.

Una vez se haya detectado la necesidad de puestos en la organización se procede a realizar lo que es reclutamiento en si, el cual goza de dos opciones para cumplir que son reclutamiento activo y pasivo, el primero es cuando se ofrece a la sociedad la vacante por diferentes medios de comunicación con el fin de que los aspirantes hagan llegar sus curriculums a la empresa, y el segundo es cuando la organización busca en los medios los perfiles idoneos para cubrir el puesto

. La recepción de candidaturas se hace luego de ofertar los puestos de trabajo o luego de que la organización busque los candidatos en caso de utilizar el método pasivo, entonces, hay que esperar la recepción de los currículos de los aspirantes

Una vez se haya utilizado el método activo o pasivo para atraer los candidatos se hace una preselección de los candidatos que ocuparán una posición dentro de la organización.

Las pruebas las debe realizar el encargado del reclutamiento, a los candidatos preseleccionados, de la manera más conveniente según la misión de la empresa, con el fin de conocer quién es la persona de más idoneidad para ocupar el cargo en la empresa

La entrevista es un paso elemental en el proceso de anclaje y selección de personal, porque es el momento en que se verá y hablará a la cara al candidato, teniendo la oportunidad de observar y hallar sus actitudes y por qué no sus capacidades, además de conocer directamente su lenguaje corporal y experiencia laboral.

Este paso es de gran importancia ya que es el momento en que se elegirá la persona que cumpla más de cerca con el perfil que se diseñó para ocupar el cargo.

Se debe analizar cada uno de los perfiles para determinar fortalezas y debilidades en cada uno ya que todos los aspirantes no son iguales por lo tanto los currículos recibidos tampoco, y de esta manera hacer una elección lo más competente posible

Este proceso se lleva cabo cuando se incorpora a la persona elegida para el puesto; dándole la información pertinente de su trabajo incluyendo aspectos legales, fecha de ingreso y solución de dudas del nuevo empleado.

En el presente paso se le da a conocer al empleado la empresa, enseñándole los diferentes departamentos y presentándole los compañeros de trabajo se debe trabajar en la adaptación del mismo con la cultura de la organización y acompañarlo para brindarle confianza.

Finalmente y para concluir con el proceso de reclutamiento es de suma importancia hacerle seguimiento al trabajador ya sea a corto, mediano o largo plazo para valorar

no solo su desempeño laboral sino también para medir su nivel de satisfacción en el nuevo cargo dentro de la organización. (Sanchez, 2012)

**3.1.3. Objetivo 3. Proponer un plan de capacitación y motivación que contribuya en el bienestar humano con que cuenta la empresa.**

“la motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada.” (Vega, 2007)

“Un empleado motivado es un empleado creativo.” Si los empleados están comprometidos con la organización buscarán de manera voluntaria nuevas maneras de resolver y superar problemas. Lamentablemente, el ritmo apresurado en las empresas no da lugar a que los empleados se detengan a pensar y crear. Las mejores organizaciones prestan mucha atención a este punto, y buscan maneras de dar lugar y estimular el pensamiento creativo en sus empleados.” (Galindez, 2016)

*3.1.3.1. Actividad 1: Identificar el personal con mayor necesidad de capacitación y motivación en la entidad.* A continuación se presenta el modelo de la encuesta que fue aplicada al personal que labora en el hospital Local de Río de Oro Cesar, y de esta manera poder determinar cuáles empleados necesita capacitación y motivación.



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER**  
**OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ECONÓMICAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo de la encuesta:** Proponer un plan de capacitación y motivación que contribuya en el bienestar de capital humano con que cuenta la empresa.

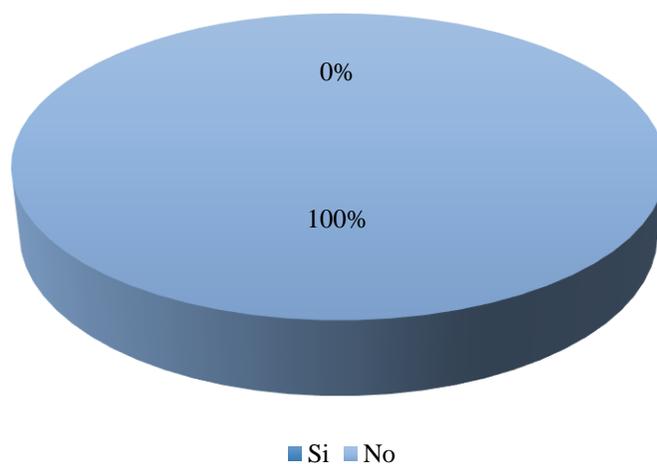
1. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación durante los últimos tres meses?  
 SI\_\_\_ NO\_\_\_
2. ¿Está usted interesado en recibir capacitaciones?  
 SI\_\_\_ NO\_\_\_
3. ¿Cuáles de los siguientes temas son de su interés para capacitarse?  
 Servicio al cliente\_\_\_ Seguridad en el trabajo\_\_\_ Desarrollo de procesos\_\_\_  
 Comunicación laboral y trabajo en equipo\_\_\_ Gestión del talento humano\_\_\_
4. ¿Cuáles de las siguientes acciones inciden en su motivación laboral?  
 Reconocimientos\_\_\_ Remuneración\_\_\_ Concursos\_\_\_ Ejercicio laboral\_\_\_  
 Ascensos\_\_\_ Actividades deportivas y lúdicas\_\_\_
5. ¿Qué aspectos tiene usted en cuenta para recibir una capacitación?  
 Horarios\_\_\_ Fecha\_\_\_ Lugar\_\_\_ Equipo de trabajo\_\_\_ Temas a tratar\_\_\_  
 Capacitador\_\_\_

**Tabla 2.***Porcentaje de colaboradores que han recibido capacitación*

Capacitación recibida durante los últimos tres meses	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	60	100%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla presenta información sobre los colaboradores del hospital que han recibido capacitación y cuáles no. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

### Capacitación recibida durante los últimos tres meses

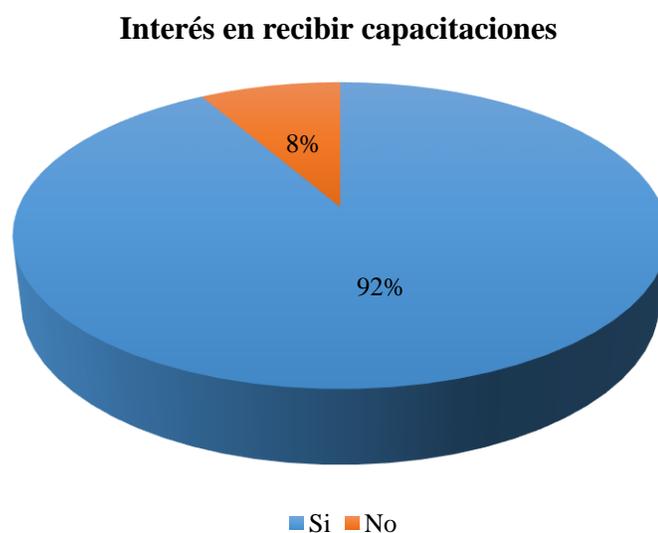
**Figura 3.** Capacitaciones recibidas

Según los datos obtenidos por la encuesta, se evidencia que el Hospital Río de Oro, durante los últimos tres meses no ha realizado capacitación alguna para sus empleados, pues la totalidad de la encuesta así lo demuestra (100%), siendo esto desfavorable para los miembros de la misma entidad ya que se van a encontrar en desventaja frente a nuevos procesos y cambios que pueden surgir en el contexto laboral.

**Tabla 3.***Porcentaje de empleados interesados en recibir capacitación*

<b>Interés en recibir capacitaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	55	92%
No	5	8%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla presenta información sobre el interés que tienen los colaboradores del hospital para recibir capacitación. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

**Figura 4.** Interés por capacitarse

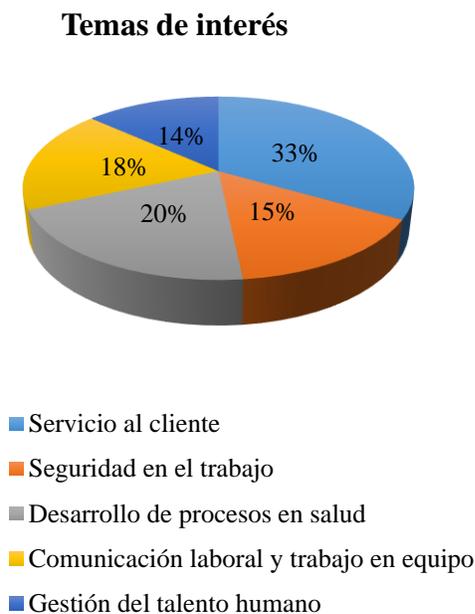
Conforme a los resultados, se observa que la mayoría de colaboradores del Hospital Río de Oro (92%), demuestra interés por capacitarse, pues los mismos buscan mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de brindar un excelente servicio a la comunidad, por otra parte, un 8% expresan no tener ningún interés, comentan no tener disposición por cuestiones de tiempo.

**Tabla 4.**

*Porcentaje de temas de interés en los empleados para capacitarse*

<b>Temas de interés</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicio al cliente	20	33%
Seguridad en el trabajo	9	15%
Desarrollo de procesos en salud	12	20%
Comunicación laboral y trabajo en equipo	11	18%
Gestión del talento humano	8	13%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla presenta información sobre los temas que son de interés para los colaboradores del hospital en cuanto a capacitación. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.



**Figura 5.** Temas de interés

De acuerdo a la información suministrada por el instrumento de recolección de datos, para el personal que está interesado en capacitarse, puede verse que un 33% manifiestan, deben ser instruidos en temas de servicio al cliente, los mismos detectan que es de suma importancia mejorar la atención de quienes prestan sus servicios, mientras que un 20% exponen que es

necesario tratar temas para el desarrollo de nuevos procesos de salud que mejoren dichos servicios.

Por otra parte, un 18% indican, que la comunicación laboral y el trabajo en equipo, son temas fundamentales a tener en cuenta para que haya mayor coordinación y por ende un buen funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en el hospital, así mismo, un 15% expresa que es indispensable el tema de seguridad en el trabajo, pues siempre hay que estar alertas y preparados ante cualquier riesgo que pueda presentarse, finalmente, un 13% mencionan que es importante la capacitación en gestión del talento humano, esto con el fin de realizar una buena selección del personal que va ingresar y a hacer parte de la organización.

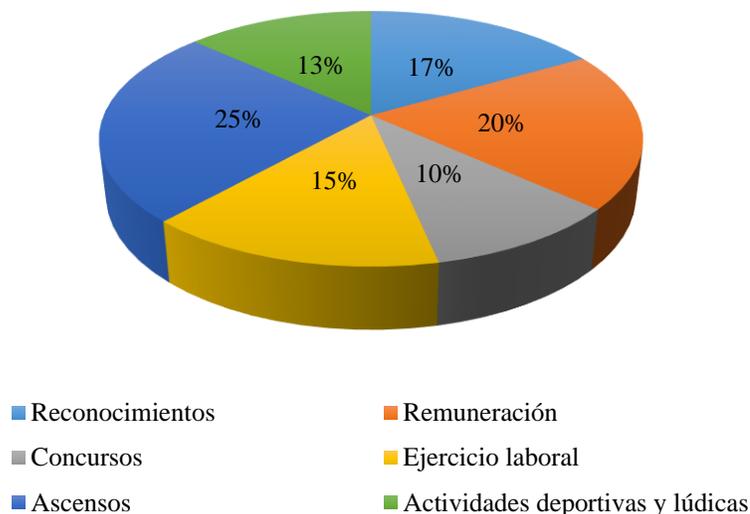
**Tabla 5.**

*Porcentaje de acciones que inciden en la motivación laboral en el hospital*

<b>Acciones que inciden en la motivación laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Reconocimientos	10	17%
Remuneración	12	20%
Concursos	6	10%
Ejercicio laboral	9	15%
Ascensos	15	25%
Actividades deportivas y lúdicas	8	13%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla presenta información sobre los aspectos que inciden en los colaboradores en cuanto a la motivación laboral. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

### Acciones que inciden en la motivación laboral



**Figura 6.** Acciones incidentes en la motivación laboral

Sin duda alguna, al momento de laborar en una entidad son muchos los factores que inciden para lograr la permanencia en una organización, y es que según los datos, se visibiliza que el 25% del personal que labora en el hospital, exponen que acciones como el ascenso conforme a los resultados que los mismos proporcionan a la organización son meritorios creando en ellos actitudes de compromiso y buen desempeño, seguidamente un 20%, expresa que un buen pago o remuneración adecuada, es más que suficiente por la labor prestada.

Por otro lado, el 17% menciona que el reconocimiento por su trabajo es vital ya que esto demuestra que las funciones realizadas por los colaboradores son tenidas en cuenta, siendo esto de orgullo para los mismos, un 15% manifiesta que la integración a través de ejercicios laborales o pautas activas son muy útiles, pues quita un poco el estrés de la carga laboral, así mismo, el 13% indica que las actividades deportivas y lúdicas ayudan a generar mejor convivencia y participación entre los miembros de la organización y por último, un 10% dicen que es motivante

la creación de espacios de esparcimientos donde se realicen concursos con el fin de que haya interacción y buena relación entre los colaboradores.

**Tabla 6.**

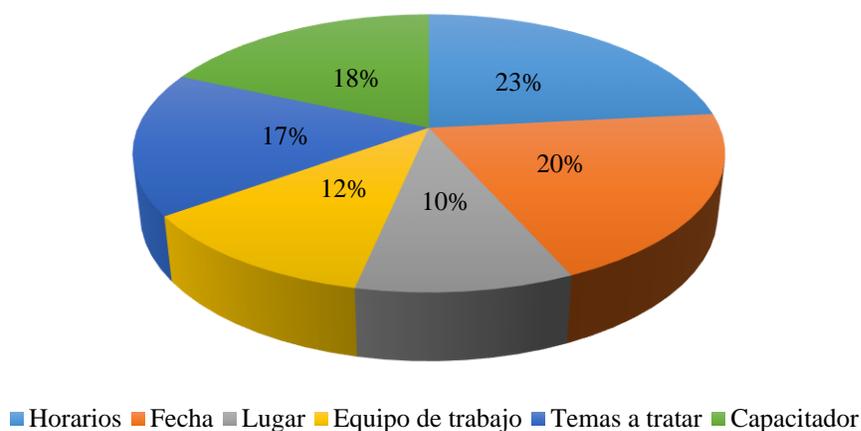
*Porcentaje de aspectos que tienen en cuenta los trabajadores para una capacitación*

<b>Aspectos a tener en cuenta al momento de recibir una capacitación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Horarios	14	23%
Fecha	12	20%
Lugar	6	10%
Equipo de trabajo	7	12%
Temas a tratar	10	17%
Capacitador	11	18%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla presenta información sobre los aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar capacitación.

Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

**Aspectos a tener en cuenta al momento de recibir una capacitación**



**Figura 7.** Aspectos a tener en cuenta

Teniendo en cuenta la información suministrada por la encuesta, es visible que al momento de recibir una capacitación influyen múltiples factores, el 23% de los colaboradores indican que

el horario es factor muy determinante, pues no siempre concuerdan con sus horarios de trabajo, un 20% mencionan que la fecha es bastante significativa, de allí que esta se haga con anticipación. Por otro lado el 18% expresa la influencia del capacitador, preferiblemente debe ser alguien externo a la empresa y con logros significativos, otro 17% afirman que los temas a tratar son clave, es por esto, deben tenerse en cuenta la opinión de los trabajadores, ahora un 12% exponen que el equipo de trabajo incide en gran medida, ya que al haber riñas entre los mismos, no será de grado asistir a dicha capacitación, finalmente un 10% manifiestan que el lugar, este debe ser conocido, adecuado para la amplitud de las personas a capacitar y que sus instalaciones estén en buen estado, procurando que su ubicación sea central.

3.1.3.2. *Actividad 2: Investigar costos de actividades de capacitación y motivación y analizar sus beneficios.*

**Tabla 7.**

*Costo de realizar capacitaciones de diferentes temas*

CONCEPTO	MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitación en servicio al cliente	-Capacitador	1	\$200.000 por hora.	\$800.000 (4 horas)
	-Video beam	1	De la empresa	
	-Computador	1	De la empresa	
	<b>- Refrigerios</b>			
	*Jugo		\$2.000	
	*Sándwich		\$3.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$300.000</b>
	<b>- Material didáctico</b>			
	*Folleto		\$2.000	
	*Lapicero		\$600	
*Agenda pequeña		\$5.000		
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>\$7.600</b>	<b>\$456.000</b>	
Capacitación en desarrollo de procesos en salud	-Capacitador	1	\$200.000 por hora.	\$800.000 (4 horas)
	-Video beam	1	De la empresa	
	-Computador	1	De la empresa	

Continuación Tabla 7. Costo de realizar capacitaciones de diferentes temas

	<b>- Refrigerios</b>			
	*Jugo		\$2.000	
	*Sándwich		\$3.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$300.000</b>
	<b>- Material didáctico</b>			
	*Folleto		\$2.000	
	*Lapicero		\$600	
	*Agenda pequeña		\$5.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>\$7.600</b>	<b>\$456.000</b>
Capacitación en comunicación laboral y trabajo en equipo	-Capacitador	1	\$200.000 por hora.	\$800.000 (4 horas)
	-Video beam	1	De la empresa	
	-Computador	1	De la empresa	
	<b>- Refrigerios</b>	<b>60</b>	<b>\$8.0000</b>	<b>\$480.000</b>
	*Jugo		\$2.000	
	*Sándwich		\$3.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$300.000</b>
	<b>- Material didáctico</b>			
	*Folleto		\$2.000	
	*Lapicero		\$600	
	*Agenda pequeña		\$5.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>\$7.600</b>	<b>\$456.000</b>
Actividades deportivas y lúdicas	-Lugar (Alquiler)	1	\$250.000	\$250.000
	-Transporte (Bus)	1	\$100.000	\$200.000
	-Almuerzo	60	\$15.000	\$900.000
	-Materiales recreativos	30	\$60.000	\$1.800.000

**Nota:** La tabla presenta información sobre los costos requeridos para el desarrollo de capacitaciones y actividades de motivación laboral. Fuente: Autor de la pasantía.

Las diferentes actividades de capacitación y de motivación que se presentan en el cuadro anterior, cabe resaltar que estas se desarrollarán primero con la mitad (30) del personal y luego con los otros, teniendo en cuenta que es una entidad de salud estas no pueden desarrollarse con todos al tiempo.

De esta manera, hay que decir que el desarrollo de todas estas actividades contribuye en la mejora de la empresa, pues para el caso de las capacitaciones, estas ayudarán a brindar un mejor

servicio al cliente, al tiempo que hace que el personal atienda de forma adecuada a la comunidad que requiere cualquier tipo de servicio. Así mismo, se mejoran los procesos que se llevan a cabo a diario en la organización, ya que se comprende mejor que procedimiento es el que realmente se necesita para desarrollar una tarea o actividad, evitando así malgastar el tiempo.

Mientras tanto, las diferentes actividades deportivas y lúdicas que se hagan con el personal que labora en la institución, mejora la comunicación y el trabajo en equipo de todo el personal que trabaja en el hospital, generando a su vez que este se sienta más motivado, lo que lleva a que se tenga un mejor desempeño de sus actividades.

*3.1.3.3. Actividad 3: Elaborar un plan de capacitación y motivación, tendiente a mejorar las condiciones laborales en la organización.*

**Tabla 8.**

*Plan de capacitación y de motivación para el hospital de Rio de Oro Cesar*

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN Y DE MOTIVACIÓN PARA EL HOSPITAL DE RÍO DE ORO</b>						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Temas a tratar</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Capacitación en servicio al cliente</b>	Brindar herramientas operativas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención.	-Manual de servicios al cliente. -Tipos de clientes y claves para tratarlos. - Como atender las necesidades de los clientes o usuarios.	#Total Capacitados/ #Total trabajadores	Cada seis meses	Papelería Capacitador Equipos de oficina Recursos físicos – técnicos	Área de recurso humano.
<b>Capacitación en desarrollo de procesos en salud</b>	Promover la importancia de la empatía y la flexibilidad para poder comprender y satisfacer mejor las necesidades específicas de los usuarios.	-Planificación y control operacional. -Acciones para tratar peligros y riesgos. -Control en la prestación del servicio.	#Total Capacitados/ #Total trabajadores	Cada seis meses	Papelería Capacitador Equipos de oficina Recursos físicos – técnicos	Área de recurso humano.

Continuación Tabla 8. Plan de capacitación y de motivación para el hospital de Rio de Oro Cesar

Capacitación en comunicación laboral y trabajo en equipo	Mejorar la forma en que cada miembro de la empresa se comunica e interactúa con cada una de las áreas o dependencias.	-Tips para la comunicación con el equipo de trabajo. - Clima organizacional. -Técnicas de manejos de conflictos. -Actitudes en la integración humana.	#Total Capacitados/ #Total trabajadores	Cada seis meses	Papelería Capacitador Equipos de oficina Recursos físicos - técnicos	Área de recurso humano.
Generar espacios con actividades lúdicas, recreativas y de esparcimiento	Mejorar las relaciones socio-laborales.	-Actividades para ser desarrolladas en forma colectiva e individual. -Rutinas de activación corporal segmentada. -Juegos que desarrollen capacidades emocionales, afectivas y motoras.	#Encuentros realizados/ #Total de encuentros planeados # de actividades lúdicas-recreativas	Anual	Refrigerio Pagos administrativos Gastos adicionales	Área de recurso humano.
Entregar reconocimientos, incentivos y méritos	Mantener a los colaboradores motivados y por consiguiente mejorar el desempeño	-Reconocimientos. -Remuneraciones. -Ascensos. -Especializaciones.	#Méritos entregados/ #Méritos planificados #Incentivos entregados/ #Incentivos planificados #Reconocimientos entregados/ #Reconocimiento planificados	Cada seis meses	Certificados Carteleros Detalles Placas Remuneración en dinero	Área de recurso humano.

**Nota:** La tabla presenta información sobre el plan de capacitación y de motivación propuesto para el hospital de Rio De Oro. Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 4. Diagnostico final

La experiencia adquirida durante la pasantía fue de suma importancia para fortalecerme en conocimientos y para desarrollar habilidades, adquirir más compromiso y responsabilidad. También lo fue para prepararme en enfrentar el mundo laboral que más adelante deberé recibir con toda la actitud de seguir aprendiendo y mejorar cada vez más.

Esta práctica realizada en el hospital local de rio de oro cesar, tuvo reconocimiento por los directivos ya que aporte elementos fundamentales para aprovechar fortalezas, que ayudaran a mitigar las debilidades de la institución en cuanto a su capital humano. Además de lo anterior se compartieron los siguientes aportes:

En primer lugar hubo una importante contribución en la parte legal de los procesos de contratación que la empresa estaba desarrollando inadecuadamente, y que con la investigación de la pasantía se logró evidenciar el problema y por consiguiente, solucionarlo.

En segundo lugar se estableció un plan de reclutamiento tanto interno como externo tendiente a obtener el personal calificado e idóneo para hacer crecer la empresa, así como también se otorgó un plan de capacitación y motivación el cual es fundamental para mejorar la relación entre trabajadores igual que, regenerar el clima organizacional.

Finalmente, propuse la actualización de su manual de competencias dado que este, tiene su última renovación en el año 2005, es decir que evidentemente es necesario hacer este cambio de inmediato.

## Conclusiones

La pasantía realizada en el hospital local de Río de Oro Cesar, tuvo como objetivo principal, realizar un acompañamiento y seguimiento a la administración del hospital Local de Río de Oro Cesar, con el fin de mejorar el área de talento humano. Por ende las actividades desarrolladas permitieron encontrar las falencias a las cuales se les estableció estrategias de mejora y así poder contribuir en el buen funcionamiento de la empresa, así como también se plantearon métodos para un buen anclaje y selección de personal interno y externo. También se propuso un plan que contribuya en la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores haciendo que los mismos se sientan motivados y con toda la actitud de ejecutar sus actividades de la mejor manera posible.

De la misma forma, la presente investigación logró que las autoridades mayores de la institución tengan en cuenta la importancia de una buena gestión del capital intelectual en las organizaciones ya que estos son el motor que impulsa y direcciona hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Para concluir, hay que decir que la pasantía fue motivo de agradecimiento por parte de los directivos ya que los resultados de esta les permitirán mejorar esos aspectos que obstaculizan el logro de su visión.

## Recomendaciones

A pesar, de que el hospital de Rio De Oro cuenta con fortalezas importantes para ser competitiva, se recomienda que ejecute las propuestas aquí planteadas para que logre ser una empresa reconocida a nivel departamental y por qué no nacional, por su responsabilidad, compromiso, eficiencia y calidad en sus servicios. En primer lugar se sugiere la actualización inmediata de su manual de competencias así como tener en cuenta los factores fundamentales de éxito expuestos en la primera actividad.

En segundo lugar, se recomienda realizar procesos de anclaje de personal interno y externo, ya que el primero es un gran generador de motivación en los colaboradores, y por ende hacer crecer la competitividad impulsando el personal a sacar lo mejor de sí, y que realicen su trabajo con eficiencia, respeto y ante todo calidad. Y el segundo es una oportunidad para atrapar personas capaces de llevar a la organización hacia el cumplimiento de objetivos. Por tal razón el adecuado desarrollo de este proceso es clave para que haya cambio positivo y nuevas ideas en la empresa.

Para concluir, es de suma relevancia llevar a cabo el plan de capacitación y motivación propuesto durante la pasantía, pues las actividades expuestas en la tabla numero 10 son objetivas y sin duda la ejecución de las mismas ocasionaría resultados productivos, mejorando en gran medida las condiciones laborales de la empresa de salud.

## Referencias

- Cardenas, S. (mayo de 2014). *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Obtenido de <http://studylib.es/doc/8353346/gesti%C3%B3n-de-recursos-humanos-por-competencias>
- Cepeda, J. (2008). *Orígenes y Desarrollo de la Selección de Personal*. Obtenido de <https://aspiracioland.wordpress.com/metodos-de-seleccion/>
- Galindez, D. (19 de enero de 2016). *Gestion empresarial* . Obtenido de La supersion : <https://es.slideshare.net/davyen/gestion-empresarial-57249400>
- Godoy, F. M. (Abril de 2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)
- Guía Laboral - Contrato de trabajo*. (2007). Obtenido de [http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_5/contenidos/guia\\_5\\_11\\_1.htm](http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_5/contenidos/guia_5_11_1.htm)
- Moreno, A. (2013). *elaborar y ejecutar estrategias de mejoramiento en los procesos de seleccion, vinculacion, induccion, evaluacion de desempeño y capacitacion de acuerdo con politicas y recursos de la institucion* . Obtenido de <http://es.calameo.com/books/0025927535c1c580992e7>
- Pelayo, C. (20 de Agosto de 2007). *Las principales teorías administrativas y sus enfoques*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>
- Rondon, J. (14 de Septiembre de 2013). *BLOG ELABORADO PARA ENTREGA DE TRABAJOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de DEFINICIÓN DEL TALENTO HUMANO: <http://estudianteufps18.blogspot.com.co/2013/09/primera-entrada.html>

Sanchez, J. (junio de 2012). *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 32: Ene-Jun 2012.*

Obtenido de Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

SANZ, T. (22 de marzo de 2016). *¿Cómo alimentar a tu cerebro por las mañanas para ser más productivo? (basado en ciencia).* Obtenido de

<https://blog.todoist.com/es/2016/03/22/como-alimentar-tu-cerebro-mananas-productivo/>

Suarez, R. (2009). *Teoría de las Relaciones Humanas.* Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas.shtml>

Vega, G. (2007). *FACTORES HUMANOS Y MOTIVACION DIVISION DE TRABAJO.* Obtenido de

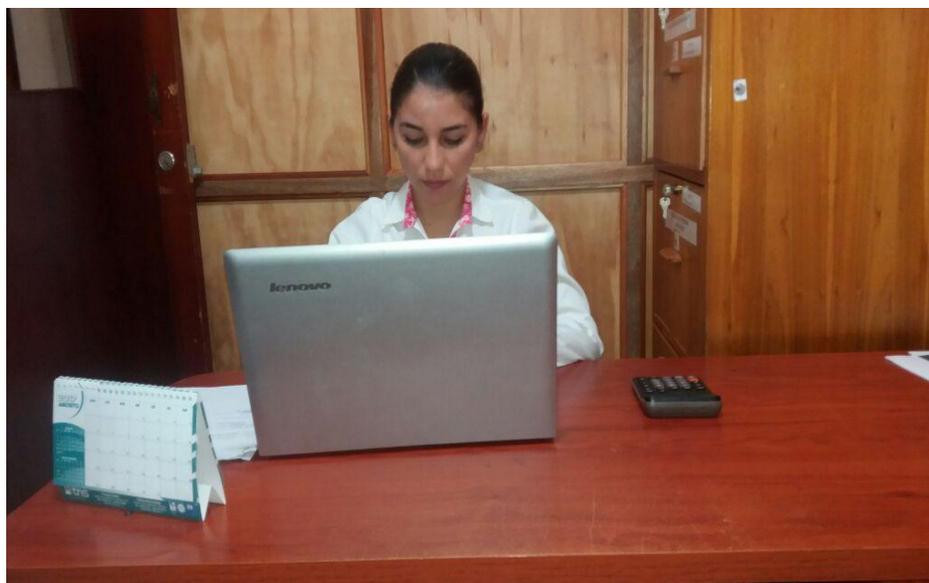
[http://www.academia.edu/18081953/FACTORES\\_HUMANOS\\_Y\\_MOTIVACION\\_DIVISION\\_DE\\_TRABAJO](http://www.academia.edu/18081953/FACTORES_HUMANOS_Y_MOTIVACION_DIVISION_DE_TRABAJO)

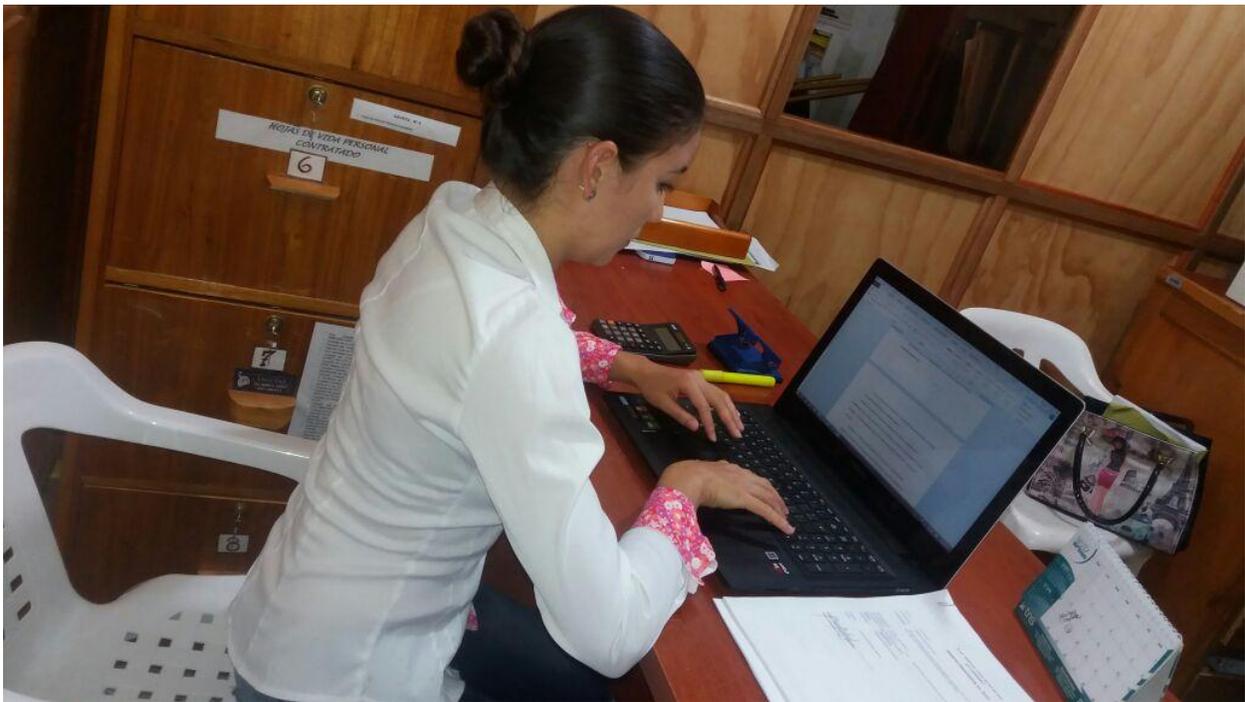
# Apéndices

## Apéndice A.Hospital Local de Rio de Oro Cesar



**Apéndice B. Asistencia a la oficina de administración del hospital ( 8 de agosto – 8 de diciembre)**







**Apéndice C. Cuestionario dirigido a los empleados del hospital local de rio de oro cesar para conocer su opinión acerca de los procesos realizados en la unidad de negocios.**

1. Diga que debilidades observa en cuanto a los procedimientos de talento humano que se realizan en la oficina de administración.
2. Exprese las fortalezas que cree usted que tiene la organización en cuanto al área de talento humano.
3. según su criterio sugiera las acciones que considera podrían ayudar a mejorar tal dependencia.

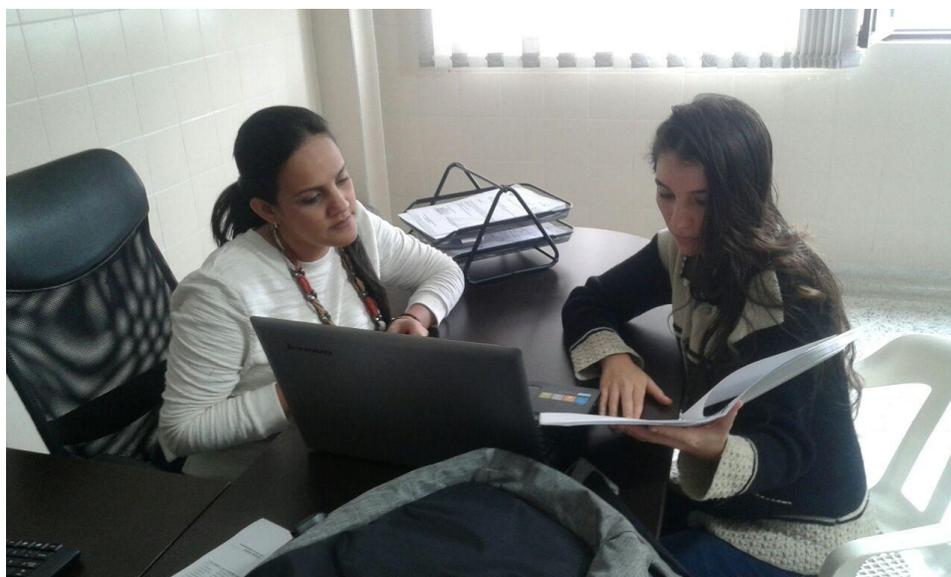
**Gracias por su colaboración**

**Apéndice D. Distracciones frecuentes en el trabajo**





## Apéndice E. Exposición de actividades a la gerente



## Apéndice F. Exposición de resultados de actividades a los directivos

