

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DE NORTE DE
SANTANDER, EN LA CIUDAD DE CUCUTA DURANTE EL SEGUNDO
PERIODO 2015 Y PRIMER PERIODO 2016

EVELYN SARAY MALDONADO MENDEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
MANIZALES

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DE NORTE DE
SANTANDER, EN LA CIUDAD DE CUCUTA DURANTE EL SEGUNDO
PERIODO 2015 Y PRIMER PERIODO 2016

EVELYN SARAY MALDONADO MENDEZ
Codg: B1220151035

Asesor: Rubén Darío Agudelo Loaiza
Enfermero Especialista en Salud Pública
Magister en Salud Pública
Docente del Programa de Enfermería de la Universidad Católica de Manizales
Integrante Grupo de Investigación SIG

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
MANIZALES

Agradezco A

Dios, mi mayor y gran fortaleza.

A mi madre, compañera y amiga, quien con su gran amor y comprensión ha sido incondicional en cada momento de mi vida.

Mi hija Sara Sofía, quien ha comprendido pacientemente mi esfuerzo y disciplina a lo largo de la Especialización.

A Sanidad DENOR Policía Nacional, sus jefes y líderes de área quienes formalmente colaboraron con su experiencia en los procesos y orientaron mis ideas.

A todo el grupo docente de la Especialización Administración de la Salud de la Universidad Católica de Manizales por los conocimientos impartidos y los valores misionales que me identificaron como egresada, La VERDAD y la CARIDAD, son la fuente de donde emanan los valores que privilegia la Universidad en los procesos de formación y de desarrollo del conocimiento.

“Armonía y Equilibrio” son fuente de la felicidad.

CONTENIDO

	P á g .
1. LISTA DE GRAFICOS	5
2. INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO	7
3. INTRODUCCION	8
4. OBJETIVOS	9
4.1 Objetivo General	9
4.2 Objetivos Específicos	10
5. REFERENTE TEORICO	10
5.1 Marco Contextual	10
5.2 Marco Teórico	11
6. METODOLOGIA	16
7. RESULTADOS	17
7.1 DISCUSION	31
8. CONCLUSION	35
8.1 Conclusiones	35
8.2 Recomendaciones	37
9. ANEXOS	41

LISTA DE GRAFICOS

	P á g .
G r a f i c o 1 . Distribución de frecuencia según la necesidad de cubrir una vacante con relación al personal de la empresa o al mercado de trabajo.	18
G r a f i c o 2 . Distribución de frecuencia para selección del personal prefieren perfiles de conocimiento y habilidades	18
G r a f i c o 3 . Distribución de frecuencia respecto al tipo de vinculación preferido por la empresa	19
G r a f i c o 4 . Distribución de frecuencia cuando la empresa prefiere contratos.	19
G r a f i c o 5 . Distribución de frecuencia respecto al sistema de reclutamiento del personal la Institución permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente.	20
G r a f i c o 6 . Distribución de frecuencia de programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras.	20
G r a f i c o 7 . Distribución de frecuencia que afirma que los colaboradores del Hospital o Institución generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año.	21
G r a f i c o 8 . Distribución de frecuencia de los planes de capacitación cuando son orientados preferentemente a lograr un aumento en la productividad.	21
G r a f i c o 9 . Distribución de frecuencia de los planes de capacitación orientados preferiblemente hacia.	22
G r a f i c o 10 . Distribución de frecuencia de los planes de capacitación tratan preferiblemente de lograr la especialización o lograr la polivalencia.	22
G r a f i c o 11 . Distribución de frecuencia de los planes de carrera diseñados para el personal de la empresa.	23
G r a f i c o 12 . Distribución de frecuencia respecto a programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción.	23
G r a f i c o 13 . Distribución de frecuencia del conocimiento que tienen los jefes inmediatos de las aspiraciones de carrera de sus colaboradores.	24

G rafico 14.	Distribución de frecuencia del criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos del personal de la Institución son: de rendimiento, capacidades y habilidades de las personas o por antigüedad en la empresa.	24
G rafico 15.	Distribución de frecuencia de sistemas formales de valoración del desempeño de las personas.	25
G rafico 16.	Distribución de frecuencia cuando el desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables.	25
G rafico 17.	Distribución de frecuencia cuando la evaluación del personal está orientada preferiblemente al Individuo o al Grupo.	26
G rafico 18.	Distribución de frecuencia del criterio predominante de evaluación del desempeño dirigida al comportamiento Individual o al Rendimiento Individual.	26
G rafico 19.	Distribución de frecuencia cuando los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación.	27
G rafico 20.	Distribución de frecuencia cuando los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución.	27
G rafico 21.	Distribución de frecuencia cuando hay una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.	28
G rafico 22.	Distribución de frecuencia de las retribuciones relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo.	28
G rafico 23.	Distribución de frecuencia de las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos.	29
G rafico 24.	Distribución de frecuencia cuando el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logros de objetivos a largo plazo.	29
G rafico 25.	Distribución de frecuencia de la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la Organización.	30
G rafico 26.	Distribución de frecuencia de los trabajadores de la Institución en tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo.	30
G rafico 27.	Distribución de frecuencia de las responsabilidades y tareas de los trabajadores son definidas de manera precisa y detallada.	31



Universidad
Católica
de Manizales

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título:

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DE NORTE DE SANTANDER, EN LA CIUDAD DE CUCUTA DURANTE EL SEGUNDO PERIODO 2015 Y PRIMER PERIODO 2016

Investigador Principal:

- Mabel Ibarra Luna. Psicóloga. Mgr en Gestión del Talento Humano
- Lina Patricia Muñoz Jiménez. Fonoaudióloga. Mgr en Educación y Desarrollo Comunitario
- Jorge Eliecer Rivera Franco. Licenciado en Administración Educativa. Mgr en Desarrollo Educativo y Social.

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Asistente de Investigación:

Evelyn Saray Maldonado Méndez

Trabajo de Grado:

Semillero

Línea de Investigación: Gestión de la Calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Talento Humano

Programa de Posgrado al que se articula: Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: **Cúcuta**

Departamento: **Norte de Santander**

Duración del Proyecto (periodos académicos): **Segundo periodo 2015 y primer periodo 2016**

3. INTRODUCCIÓN

Actualmente el talento humano es el componente más relevante de una empresa, recurso humano que brinda progreso y posicionamiento en el mercado, vendiendo imagen con calidad de servicio. Los recursos humanos son la base del sistema de salud, esto hace referencia a que el desarrollo de los recursos humanos en salud conforma la base social y técnica de los sistemas de salud y de su mejoramiento. La contribución de los trabajadores de la salud es un factor esencial de la capacidad del sistema de salud de asegurar el acceso equitativo a servicios de calidad a toda la población.¹

De acuerdo a esto, las instituciones del nuevo milenio, en especial las empresas prestadoras de servicios de salud, deben dar la participación a personal profesional idóneo en competencias y habilidades para la atención de los usuarios pacientes, ya que es compromiso primordial, hacer lo correcto respecto a los procesos y procedimientos, brindando con calidad, eficacia y eficiencia un servicio que garantice el bienestar del paciente.

Toda Institución, empresa u organización debe contar con el departamento de talento humano, el cual cumple diversas funciones basadas en el logro de resultados de la empresa y del ser profesional, dentro de ellas el Generar relaciones laborales entre los trabajadores y las organizaciones de salud que promueva ambientes de trabajo saludables y permitan el compromiso con la misión institucional de garantizar buenos servicios de salud para toda la población.²

Una de las funciones primordiales del departamento de Talento Humano es conocer las necesidades de la empresa respecto a la demanda de servicios ofertados y la relación inmersa con el perfil profesional en los puestos de trabajo; de esta manera el departamento de talento humano debe recepcionar, estudiar y escoger el profesional de salud (especialistas, profesionales, técnicos y tecnólogos), para los puestos de trabajo que participan en los diferentes momentos del proceso de atención y recuperación a pacientes en los niveles de atención en salud y grado de complejidad, ya que el éxito o el fracaso de una institución, dependen de la forma como se integra, involucra y se dirige el recurso humano; es decir, en la forma como se desarrollen las competencias del ser y también contribuya en la satisfacción personal del profesional. Así mismo el departamento de talento humano debe identificar situaciones que afecten el bienestar físico, mental y emocional de los trabajadores de la salud; y tener la capacidad de plantear alternativas de solución en pro del profesional y la calidad del servicio.

La Política de talento Humano en Salud, establece unos planteamientos para el buen funcionamiento de las Instituciones, que permita el aprovechamiento y la optimización de los recursos; en especial, el talento humano como clave fundamental del éxito, pues el cliente interno o paciente sano, son seres humanos diversificados en necesidades y expectativas.³

El recurso humano es la base fundamental de todas las organizaciones; hablamos de calidad técnica, servicio, seguridad, costos racionales, equipos, infraestructura, pero la base fundamental y el punto de entrada dentro de un sistema y en este caso el Sistema Único de Habilitación descansa en la base primordial como lo expresó Avedis Donavedian *“la calidad centrada en la disposición de un buen equipo Humano”*.⁴

Por eso es importante que el Líder de Talento Humano y Líderes de Área, sean personas empoderadas en competencias de Liderazgo, que motiven al grupo, cumpliendo con la aplicación de protocolos y sean capaces de trabajar en equipo para alcanzar el éxito de la empresa y el logro de los objetivos de la intervención en salud; y de igual modo garantizando que el personal de salud se encuentre en favorables condiciones para la prestación del servicio y la atención de los pacientes.

El desarrollo del siguiente proyecto tuvo como propósito analizar los procesos y procedimientos, políticas de Gestión, lineamientos, funciones y perfiles que desempeña el departamento del Talento Humano de Sanidad DENOR de la Policía Nacional de la Ciudad de Cúcuta durante el segundo periodo del 2015 y primer periodo del 2016. Con el fin de conocer las funciones, proyección, nivel de autonomía y relación con otras áreas que forman parte de la organización y gestión del área de Gestión del Talento Humano y desarrollo del clima organizacional respecto a perfiles de trabajo y ambientes saludables para el profesional, que permitan brindar servicios con calidad.

El estudio se desarrolló bajo una perspectiva descriptiva, a partir de datos cuantitativos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, una encuesta que fue aplicada a una muestra del personal que conforman el área de Talento Humano de Sanidad Denor de la Policía Nacional, y una perspectiva cualitativa, en la que se indagó a profundidad las percepciones de diversos actores, específicamente a líderes de otras áreas y líder de Gestión de Talento Humano sobre la temática planteada.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar los procesos de Gestión del Talento Humano en Sanidad de la Policía Nacional de Norte de Santander en la ciudad de Cúcuta, durante el segundo periodo del año 2015 y primer periodo 2016.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento Humano de la institución Sanidad DENOR de la Policía Nacional de la Ciudad de Cúcuta.

- Identificar las teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.
- Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en las instituciones participantes en el estudio.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 MARCO CONTEXTUAL

Situación Geográfica

El estudio se desarrolló en el municipio de San José de Cúcuta, capital del Departamento Norte de Santander, en la Institución Sanidad Denor de la Policía Nacional.

Ubicación Institucional

Al iniciar el desarrollo del proyecto, La institución se encontraba ubicada en la calle 110-66 barrio la playa en instalaciones de arrendamiento, y Para la vigencia 2016 Sanidad estará ubicada en la calle 22n 2-03 Barrio tasajero, en Instalaciones propias.

En la actualidad, Sanidad DENOR se encuentra ubicada al Norte de la ciudad, con Instalaciones y sede propia, ubicada en la calle 22N # 2-03 Barrio Tasajero, dando cumplimiento a lo plasmado en la vigencia futura y de acuerdo a la organización estratégica Institucional.

Sanidad No cuenta con personería jurídica, ya que el ordenador del gasto es el comandante de la policía metropolitana de Cúcuta, Señor coronel Jaime Alberto Barrera Hoyos .NIT. 900.259.415-0. está el proyecto en aprobación para el año 2016 ser seccional de sanidad y contar con personería jurídica y asignación propia del gasto.

El patrimonio asignado para el 2015 es de \$14.700.000.000.00 asignados por el ministerio de hacienda. Según **resolución** No. 03523 del 05 nov 2009, Sanidad DENOR dispone de todo el tren administrativo donde se realizan todos los procesos, pero con ordenación del gasto y tesorería de la policía metropolitana de Cúcuta. En el momento sanidad DENOR, es una institución de Nivel I de Atención en Salud, donde solo se atienden consultas por medicina general y procedimientos de consulta externa como odontología, psicología, fisioterapia, fonoaudiología, optometría, terapia ocupacional, dieta y nutrición, vacunación y salud ocupacional.

En el momento presenta una contratación por prestación de servicios para 70 profesionales del área de la salud y personal de planta uniformados y no uniformados 63, con la ayuda de prestación de servicios con la red externa 58 IPS contratadas.

5.1.2 REFERENTE TEORICO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE GESTION HUMANA

Carta orgánica institucional

La carta orgánica es un conjunto de normativas desarrolladas para regir la vida institucional, política y económica de una organización, entidad o del Estado, por ello se transforma en la ley fundamental, ya que declara los principios que regirán el sistema, su modelo de organización, de crecimiento y de distribución de recursos, de tal manera que se constituye en el instrumento administrativo, político y jurídico que posibilita la fijación de una serie de derechos y deberes, organizando la jerarquía, los poderes y determinando las atribuciones y funciones de los órganos administrativos, de apoyo y de control.⁵

En la carta orgánica se definen todos los aspectos organizacionales de la institución, su propósito, normatividad que la rige; los procesos que allí se realizan, procesos administrativos y financieros, la estructura de mando y autoridad. Por ello, dicha carta debe ser la mayor apuesta a la transparencia puesto que allí se plasma en toda su amplitud la organización de la entidad.

Existencia del área de gestión del talento humano

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. El éxito, el logro de metas, el alcance de la misión y el cumplimiento de los objetivos misionales en las organizaciones se deben en parte a la forma cómo se dirige, se integra, articula y se desarrolla al personal en la Institución, las organizaciones dependen directa e indirectamente de las personas, para operar, producir ingresos, ofertar servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Las organizaciones no existirían sin el recurso humano que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.⁶

Se puede afirmar que la existencia del área de gestión del talento humano es de vital importancia para cualquier entidad u organización independientemente del clima organizacional, misión, visión, objetivos y propósito, ya que se requiere de un área encargada específicamente del recurso humano, que ejerza las funciones de gestión del talento humano, desde la organización del área, el proceso de selección del personal e incorporación a la entidad, hasta la vigilancia y control del cumplimiento de sus funciones. La gestión del talento humano depende de varios aspectos como son: "La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos."⁷

La gestión del talento humano aparece en la nueva gerencia con el fin de dirigir, coordinar y desarrollar las competencias laborales en los profesionales, a través del trabajo en equipo y de la aplicación de estrategias para la atención con atributos en calidad y el empoderamiento del conocimiento y todo lo estipulado en la carta orgánica, siendo este el instrumento básico de conocimiento del personal que labora en la Institución y así dar cumplimiento a la visión y a la satisfacción al usuario.

Cargos que constituye el área de gestión de talento humana

El área de gestión del talento humano la conforma inicialmente las personas, es decir el recurso humano de la organización, profesionales empoderados de conocimiento que debe integrar y articular con los diferentes procesos en pro de la optimización de las competencias, talentos y habilidades, la participación laboral y el mejoramiento continuo con ética y responsabilidad en pro de la Institución. Es por ello que dentro de los cargos que están la Planeación del talento Humano, políticas de trabajo, descripción y análisis de cargos, Admisión de personas, Reclutamiento de personal, Selección de personal, Inducción del personal, Entrenamiento del personal, Desarrollo del personal, Evaluación del desempeño, Compensación de personas, remuneración, beneficios y servicios, programas de cambios, Retención de personas y capacitación.

Relación con otras áreas

Es importante resaltar que el área de gestión de talento Humano debe articular con otras áreas para el cumplimiento de los objetivos misionales y lo plasmado en la carta orgánica de la Institución. Su relación e integración con otras áreas es fundamental para la prestación de servicios con calidad, eficacia, eficiencia, idoneidad, pertinencia, coordinación y accesibilidad.

Niveles de autoridad

Existen diferentes organizaciones donde se ve reflejado con mayor predominio una estructura organizacional con niveles de autoridad o líneas de mando establecidas como es el caso de las Instituciones militares o de Régimen Especial; donde se establece una línea de mando y tienen la potestad para mandar dependiendo del rango que posee dentro de la Organización, independiente de sus características y atributos profesionales. Cuando se ejerce una autoridad, se da cumplimiento a las órdenes impartidas, por lo tanto existen una subordinación, es decir que está a un nivel inferior del cargo.

TEORIAS Y MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

Modelo por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.⁸

Se entiende por competencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes propias del profesional que le permiten destacar su rol en las dimensiones del Ser, el Saber y el Hacer.

Este modelo de gestión por competencias, resalta la importancia del trabajo en pro de la misión, visión y objetivos misionales establecidos por la Organización, dando cumplimiento a los procesos de talento humano en la selección, reclutamiento, indicadores de desempeño, capacitación, compensación salarial, promoción de cargos, elevar la calidad y la productividad, siendo más competitivos en el mercado, mejorando el aprovechamiento de los recursos, promoviendo en los trabajadores una cultura laboral representada en el desarrollo del personal.⁹

Teoría de recursos y capacidades

Asume que existe heterogeneidad de los recursos, una relativa inmovilidad de ellos entre las empresas, y que la estrategia empresarial se debe establecer entre los recursos y las capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde. Para que los recursos se conviertan en fuente de ventaja competitiva sostenida deben proveer valor a la empresa; ser escasos, inimitables, insustituibles y además, contar con una estructura de soporte organizacional que permita emplear el potencial de dichos recursos.¹⁰

La teoría provee cómo los recursos humanos se pueden constituir en Ventaja competitiva sostenible de la empresa y evidenciar como este recurso humano se puede integrar a la estrategia empresarial integrando capacidades con fines estratégicos de calidad. Se puede decir que esta teoría da explicación a las relaciones entre la gestión del talento humano y los aspectos estratégicos de la organización aprovechando las oportunidades del entorno.

Modelo Gestión del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.¹¹ Por lo tanto, el modelo de Gestión del Conocimiento tiene como objetivo el aprendizaje organizacional su principal herramienta, mediante estrategias, programas, capacitaciones y seminarios de actualización que contribuyan a generar nuevos conocimientos, el talento y la experiencia, los cuales son reflejados en el desempeño laboral y la calidad en la prestación de los servicios con los clientes satisfechos.

Modelos estratégicos

El modelo estratégico es aquel en el cual las acciones del área de gestión humana están articuladas entre sí, se constituyen a través del valor a otros procesos organizacionales, donde su alcance no es mediato y hacen parte del plan estratégico de la organización; articulando los elementos básicos más comunes que conforman el

direccionamiento estratégico de una organización como la visión, la misión organizacional, los objetivos misionales y el plan de desarrollo o plan de acción, donde el único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano.¹²

Teoría del comportamiento

Esta perspectiva asume que el comportamiento del empleado es determinante para obtener resultados en el desempeño de la empresa y, por lo tanto, en el logro de la estrategia organizacional y, a su vez, que las actitudes y comportamientos son influidos por diferentes prácticas empleadas en la gestión de los recursos humanos.¹³ De acuerdo a lo anterior, con esta teoría se afirma que el comportamiento del recurso humano es de vital importancia para obtener resultados positivos en cuanto a las metas que persigue la organización, el papel que asume la gestión del recurso humano determina en un porcentaje importante el promover comportamientos productivos y favorables en los empleados de la organización.

Teoría de los sistemas cibernéticos

Estos enfoques se centran en la búsqueda de un sistema de recursos humanos que permita generar determinadas estrategias para gerenciarlos, el cual a su vez responda a la estrategia general. Partiendo de dos modelos: el que establece dos grandes responsabilidades: gerencia de las aptitudes y gerencia del comportamiento. El otro modelo citado por estos autores asume que las prácticas pueden ser combinadas en tres tipos de sistemas de control: control del comportamiento, control de outputs (evaluación y sistemas de recompensa basados en resultados) y control de inputs (a través de selección y entrenamiento).¹⁴

Teoría de la agencia

Estas teorías parten de los supuestos habituales en economía sobre la conducta humana, que asume al individuo como ser racional (aunque con una racionalidad limitada) y con autointerés, esto es, lo considera maximizador de su bienestar o utilidad individual. Este individuo vive en un entorno que requiere interactuar con otros, para lo que necesita información, que es un recurso costoso y escaso. La búsqueda del interés propio en un ambiente en que la información es escasa genera el denominado oportunismo, es decir, la tendencia a incumplir lo prometido si con ello obtiene ganancia, sin que signifique descartar, en algunos casos, comportamientos altruistas.¹⁵

FUNCIONES QUE DESARROLLA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

Reclutamiento y selección de personal

Proceso por el cual se realiza la divulgación en el mercado a través de diferentes medios, sobre las oportunidades laborales con perfiles profesionales establecidos que la organización necesita. Siendo una actividad de comunicación, clasificación,

elección y decisión, desarrollando un reclutamiento interno, externo o mixto.

Vinculación

Una vez el profesional ha participado en el proceso de reclutamiento del personal, se realiza la Vinculación laboral a la Institución o empresa, de acuerdo a la normatividad cumpliendo con los procesos de inducción y entrenamiento profesional.

Compensación y beneficios

Por "compensación" se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos –sueldo, prestaciones o beneficios y variables – incentivos o remuneraciones por rendimiento.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad.¹⁶

Formación

Proceso de inducción y entrenamiento de personal

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.¹⁷

Proceso de capacitación

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.¹⁸

Retención

Creación de programas con el objetivo de motivar al personal. Se mencionaba en los ejemplos: Creación de áreas de deporte, Áreas de bienestar, Área cultural, Formación social y humana, plan de Estímulos y distinciones, Celebraciones especiales.¹⁹

6. METODOLOGÍA

6.1 METODOLOGIA PROPUESTA

El estudio se desarrolló bajo una perspectiva descriptiva, a partir de datos cuantitativos obtenidos en la aplicación de una encuesta a un número determinado de profesionales que pertenecen al departamento de Talento Humano de Sanidad Denor de la Policía Nacional; Y bajo una perspectiva cualitativa, en la que mediante la aplicación de una entrevista al líder de Gestión del Talento Humano, se pudo conocer las funciones, nivel de autonomía, proyección y relación con otras dependencias. Adjunto a esto, se obtuvo la autorización para el desarrollo del proyecto por medio de un Consentimiento Informado debidamente diligenciado por el líder de Gestión del Talento Humano.

6.2.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo: mediante la descripción y caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en una institución del sector salud, en el ámbito privado de la ciudad de Cúcuta, se definieron unas categorías iniciales de la gestión del talento humano, para integrarlas y articularlas dependiendo de la práctica cotidiana, percepción de los actores involucrados en el proceso, los referentes teóricos y la postura de los investigadores, logrando una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio.

6.2.2 PERIODO DE ESTUDIO

El desarrollo del proyecto se realizó en el segundo periodo 2015 y primer periodo 2016.

6.2.3 POBLACION Y MUESTRA

La población de la investigación fue constituida inicialmente por el líder del área de Gestión de Talento Humano de Sanidad DENOR de la Policía Nacional en Cúcuta y por los líderes uniformados o civiles que integran los procesos en la Institución.

El Plan de Análisis de Datos se desarrolló bajo una perspectiva descriptiva, a partir del análisis cualitativo y cuantitativo de la información obtenida, mediante la organización de la información recolectada en la entrevista aplicada al líder de Talento Humano de Sanidad Denor de la Policía Nacional, la lista de chequeo y tabulación de los datos recolectados en el instrumento; posteriormente se realizó un análisis de los datos obtenidos por medio de gráficos para una mayor interpretación y análisis de la información donde se conocieron las funciones de área de Talento Humano, nivel de autonomía, proyección y relación con otras dependencias. Adjunto a esto, se obtuvo la autorización para el desarrollo del proyecto por medio de un Consentimiento Informado debidamente diligenciado por el líder de Gestión del Talento Humano.

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

7.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Una vez terminada la aplicación del Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano, se Caracterizaron los Procesos de Gestión del Talento Humano en Sanidad de la Policía Nacional de Norte de Santander en la ciudad de Cúcuta, durante el segundo periodo del año 2015 y primer periodo 2016; para esto se aplicaron 20 encuestas a todos los líderes de áreas, incluyendo el Líder de Talento Humano como se evidencia en los anexos. (Ver anexo 3).

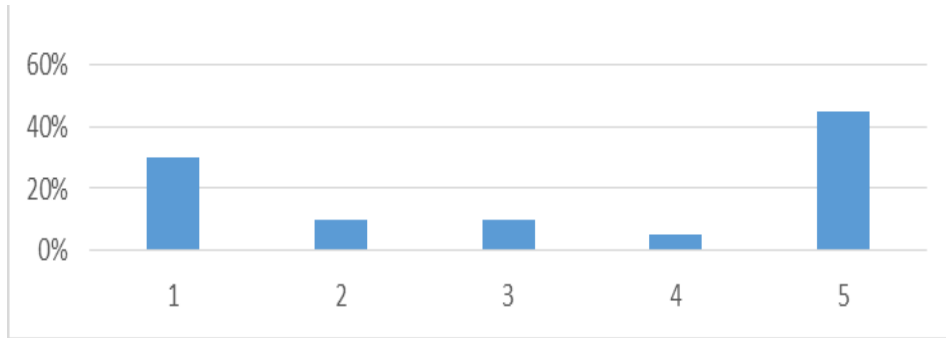
El Instrumento aplicado está constituido por seis Factores, el cual permitió Conocer y Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento Humano de Sanidad DENOR de la Policía Nacional de la Ciudad de Cúcuta e Identificar las teorías y modelos implementados por el área de gestión del talento humano los cuales son aplicados en los procesos administrativos por el área de gestión del Talento Humano.

Así mismo se pudo determinar las funciones que desempeña el área del Gestión de Talento Humano y analizar las debilidades, falencias y fortalezas de los procesos y políticas de gestión del área de talento Humano en Sanidad DENOR de la Policía Nacional; resaltando los porcentajes más relevantes de cada factor en pro de un plan de mejora. El factor Uno: **Selección de Personal y Reclutamiento**, factor dos: **Capacitación - Entrenamiento y desarrollo**, El factor tres: **Evaluación del talento - Oportunidades de Carrea**, factor cuatro: **Evaluación del desempeño - Valoración del Personal**, factor cinco: **Compensación**, y finalmente el factor seis: **Otros aspectos de la Gestión del Talento Humano**.

Sanidad de la policía Nacional, se encuentra con una línea de mando y un régimen Jerarquizado, con la Interacción de cualidades personales y directrices Organizacionales propias de la Institución; factores que dan lugar a un determinado clima Organizacional y un ambiente de trabajo, características propias de la Institución que marcan la diferencia al ser un régimen especial, donde integra en el desarrollo de los procesos y en la prestación de los servicios al personal uniformado y personal civil contratado, con perfiles profesionales definidos que reúnen las competencias exigidas para atender los servicios en salud, especialidades y perfil administrativo enfatizando en la satisfacción de las necesidades del usuario. De acuerdo a esto, es importante aclarar que los líderes de las diferentes áreas lo conforman personal civil y personal uniformado, líderes que dieron respuesta al Instrumento aplicado.

FACTOR 1: SELECCIÓN DE PERSONAL – RECLUTAMIENTO

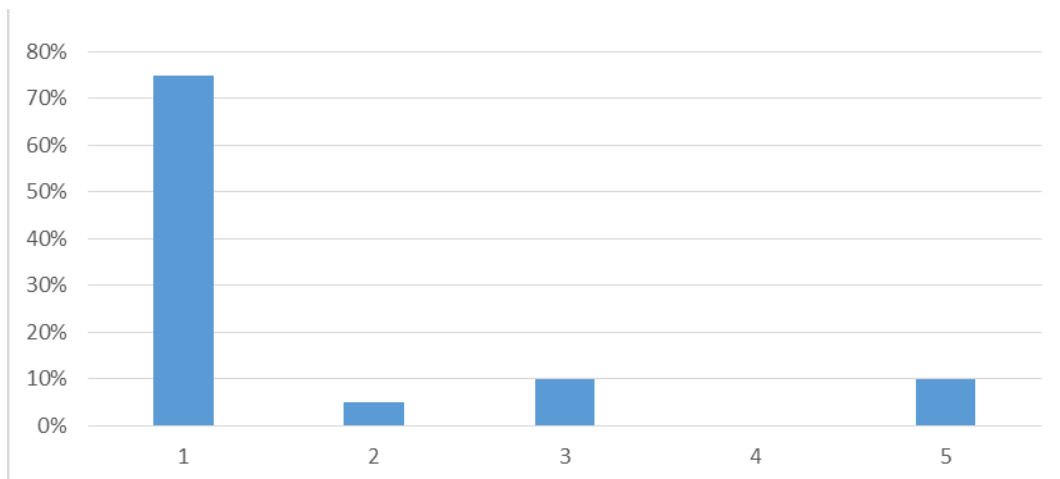
Grafica 1. Distribución de frecuencia según la necesidad de cubrir una vacante con relación al personal de la empresa o al mercado de trabajo.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de Sanidad DENOR Policía Nacional por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 45% de los encuestados expresa que ante la necesidad de cubrir una vacante preferiblemente se ofrece al mercado de trabajo y un 30% al personal de la empresa.

Grafica 2. Distribución de frecuencia para selección del personal prefieren perfiles de conocimiento y habilidades: Específicos y especializados o Amplios y generales.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 75% de los encuestados expresa que en el proceso de selección del personal prefieren perfiles específicos y especializados y un 10% para perfiles amplios y generales.

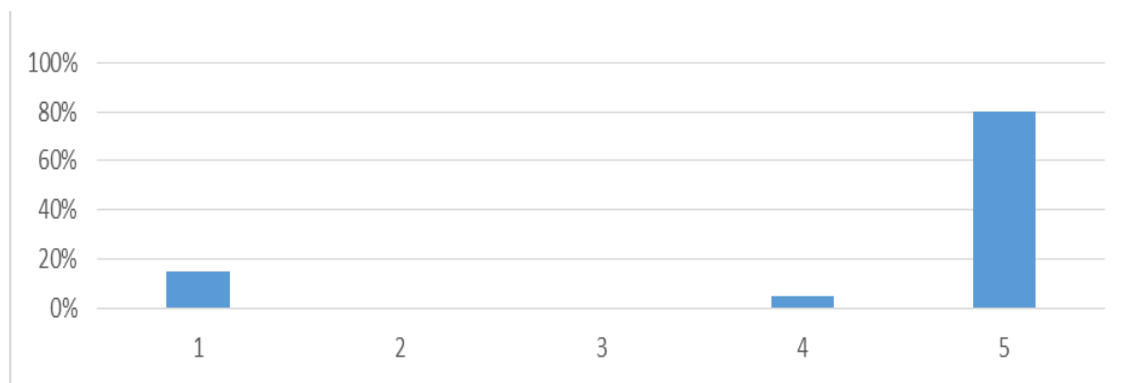
Grafica 3. Distribución de frecuencia respecto al tipo de vinculación preferido por la empresa es Directa o Subcontratación.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 60% de los encuestados expresa que el tipo de vinculación preferido por la empresa es de forma Directa, un 30% expresa que subcontratación.

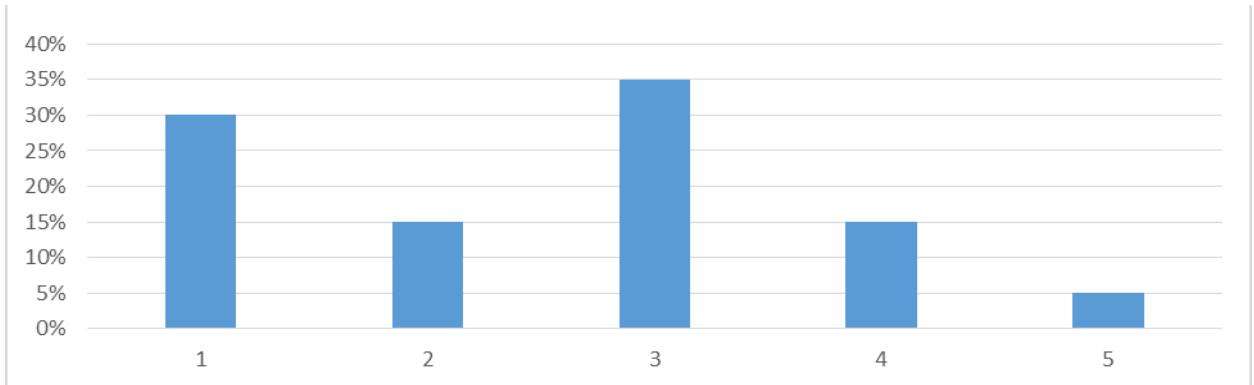
Grafica 4. Distribución de frecuencia cuando la empresa prefiere contratos:



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 80% de los encuestados expresa que el sistema de contratación preferido por la empresa es a término fijo y un 15% expresa a término indefinido.

Grafica 5. Distribución de frecuencia respecto al reclutamiento del personal la Institución permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente.

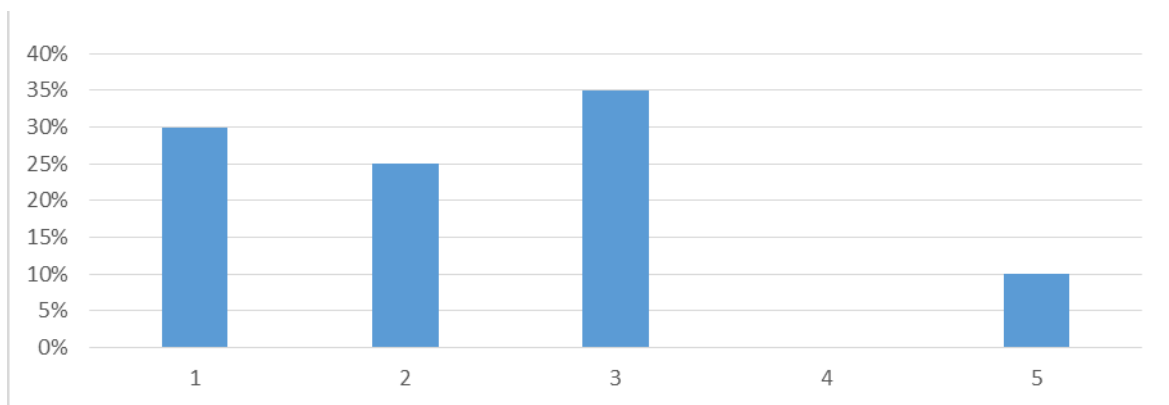


Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 35% de los encuestados califican un rango intermedio respecto al sistema de reclutamiento de personal para atraer, vincular, retener y retirar la gente apropiadamente y un 30% afirma que es totalmente cierto.

FACTOR 2: CAPACITACION – ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

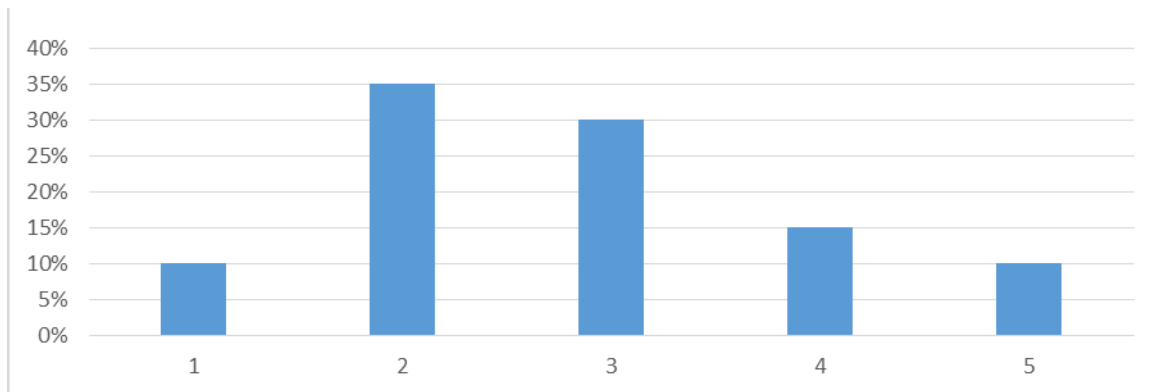
Grafica 6. Distribución de frecuencia de los programas de capacitación ofrecidos por la Institución son planificados con anticipación y según necesidades futuras.



Fuente: : Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 35% de los encuestados califica un rango intermedio respecto a los programas de capacitación planeados con anticipación y según necesidades futuras ofrecidos por la Institución y un 30% expresa que es totalmente cierto.

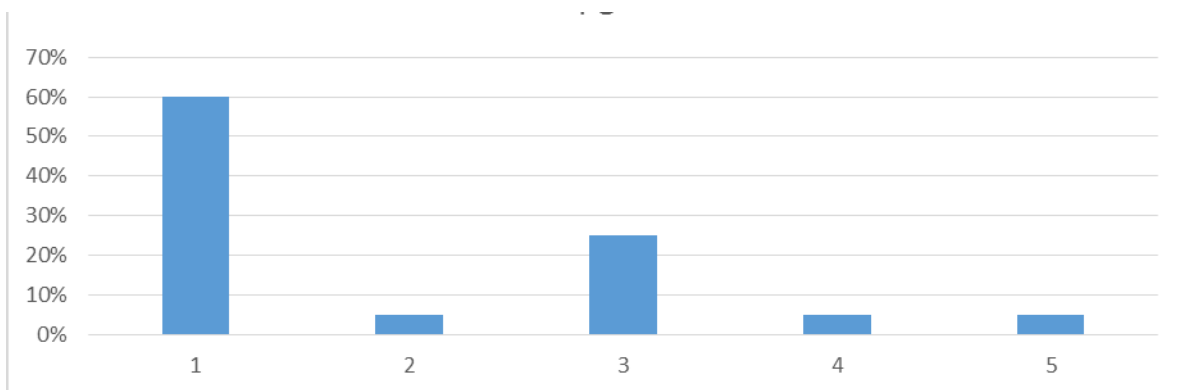
Grafica 7. Distribución de frecuencia que afirma que los colaboradores del Hospital o Institución generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 35% de los encuestados expresa una calificación de cierto respecto a la alta posibilidad de capacitación ofrecida cada año y un 30% califica un rango intermedio frente a esta situación.

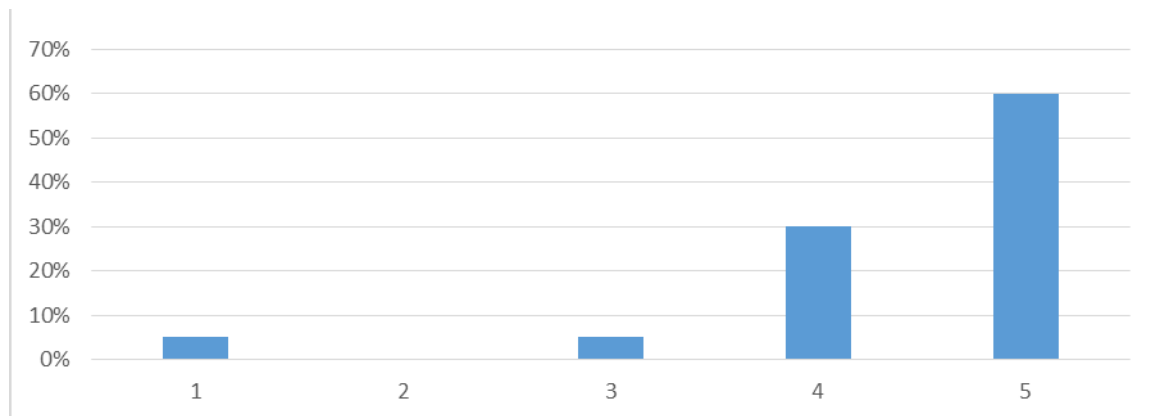
Grafica 8. . Distribución de frecuencia de los planes de capacitación cuando son orientados preferentemente a lograr un aumento en la productividad.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 60% de los encuestados afirma totalmente cierto que los planes de capacitación se orientan a lograr un aumento en la productividad y un 25% califica un rango intermedio.

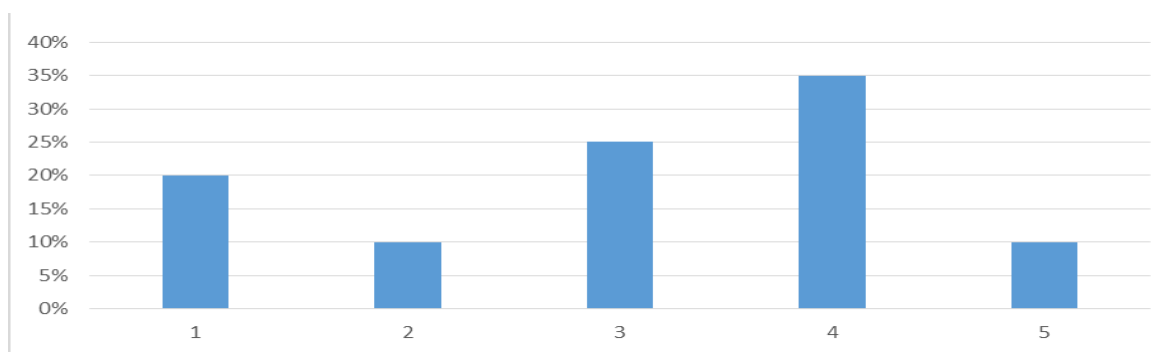
Grafica 9. Distribución de frecuencia de los planes de capacitación orientados preferiblemente hacia:



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: el 60% de los encuestados afirman que los planes de capacitación van orientados preferiblemente hacia el trabajo colectivo y un 30% están en desacuerdo.

Grafica 10. Distribución de frecuencia de los planes de capacitación tratan preferiblemente de lograr la especialización o lograr la polivalencia.

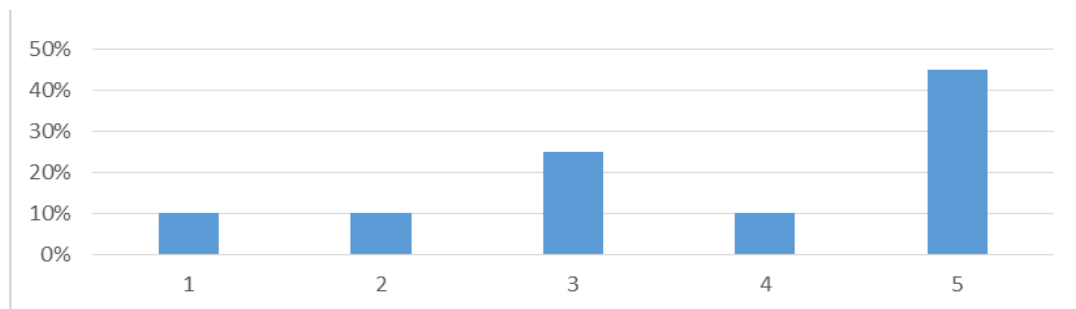


Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 35% de los encuestados expresa desacuerdo que los planes de capacitación tratan preferiblemente a lograr la polivalencia. Y un 25% califica un rango intermedio.

FACTOR 3: EVALUACIÓN DEL TALENTO – OPORTUNIDADES DE CARRERA

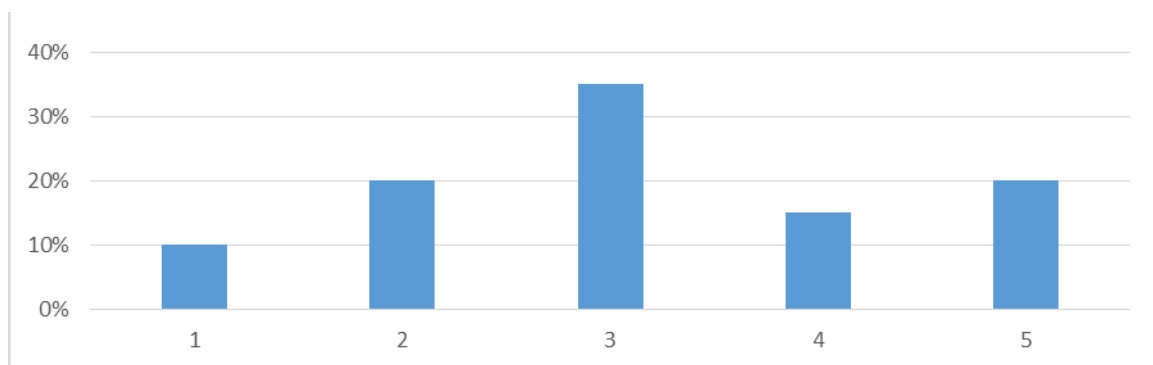
Grafica 11. Distribución de frecuencia de los planes de carrera diseñados para el personal de la empresa



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 45% de los encuestados afirma totalmente falso que la Institución tiene planes de carrera diseñados para el personal, un 25% califica un rango intermedio.

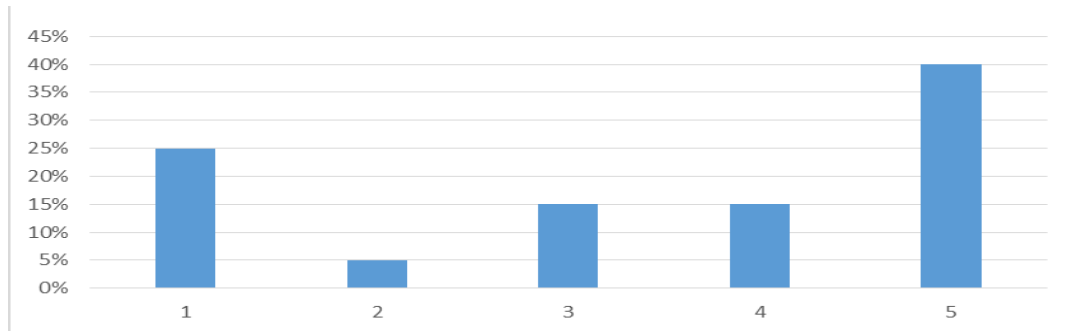
Grafica 12. Distribución de frecuencia respecto a programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 35% de los encuestados califica un rango intermedio frente a los programas de desarrollo que ofrece la Institución con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción.

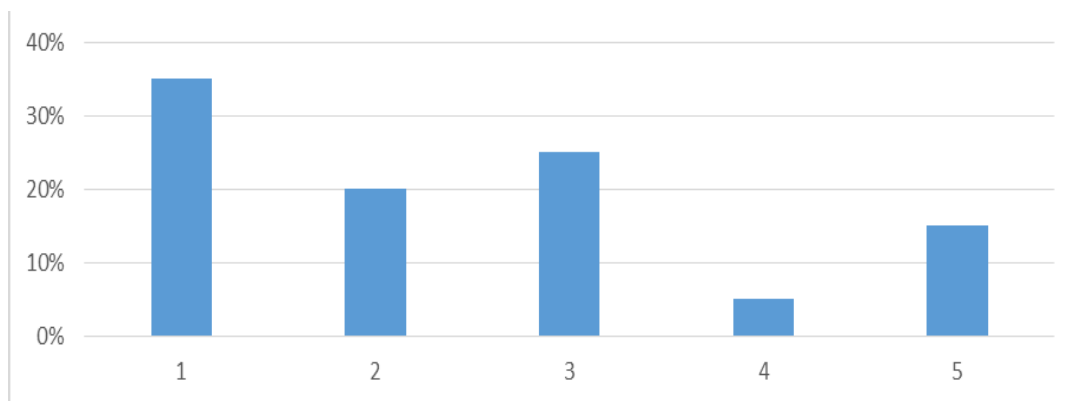
Grafica 13. Distribución de frecuencia del conocimiento que tienen los jefes inmediatos de las aspiraciones de carrera de sus colaboradores.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 40% de los encuestados expresa que es totalmente falso que los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores, y un 25% totalmente cierto.

Grafica 14. Distribución de frecuencia del criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos del personal de la Institución son: de rendimiento, capacidades y habilidades de las personas o por antigüedad en la empresa.

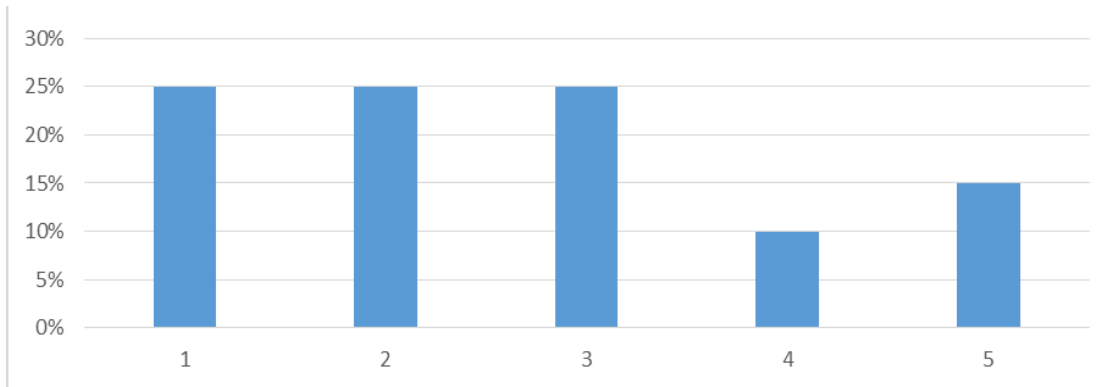


Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 35% de los encuestados expresa totalmente cierto que la Institución prefiere el rendimiento, capacidades y habilidades de las personas para los movimientos internos de la Institución que a la antigüedad en la empresa. Un 25% califica un término medio.

FACTOR 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – VALORACIÓN DEL PERSONAL

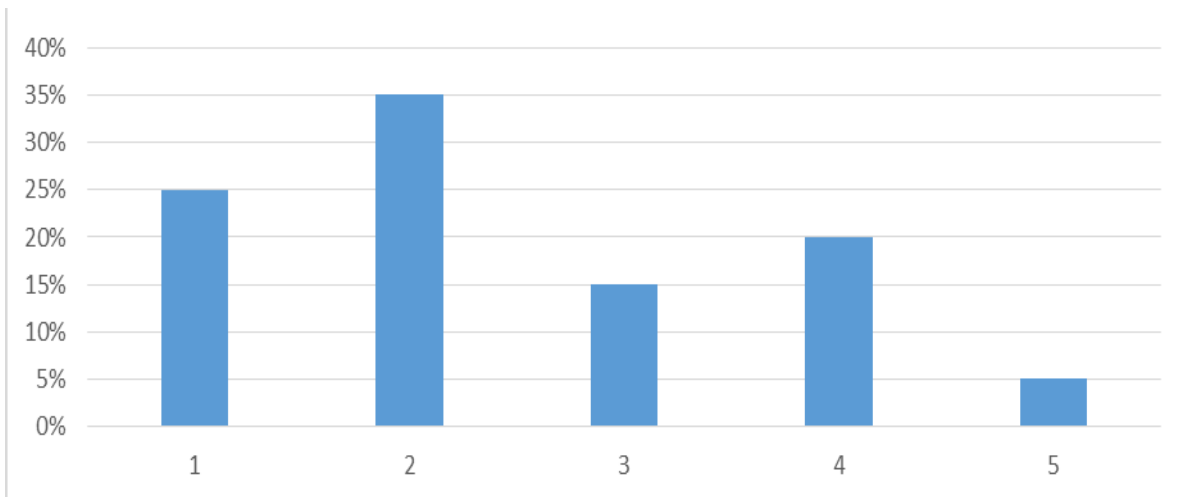
Grafica 15. Distribución de frecuencia de sistemas formales de valoración del desempeño de las personas.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 25% de los encuestados expresa totalmente cierto que la Institución tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las persona, un 25% afirma cierto y un 25% se ubica en un rango intermedio.

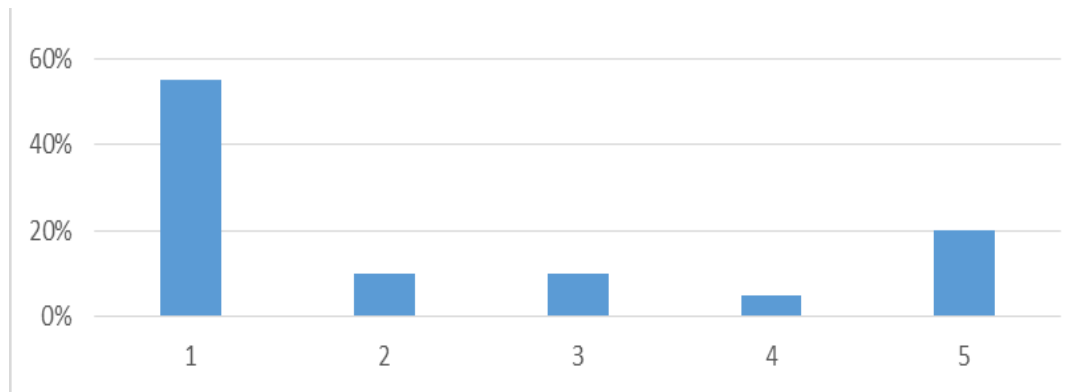
Grafica 16. Distribución de frecuencia cuando el desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 35% de los encuestados expresa que es cierto que la Institución mide el desempeño normalmente por resultados de objetivos cuantificables, y un 25% afirma totalmente cierto.

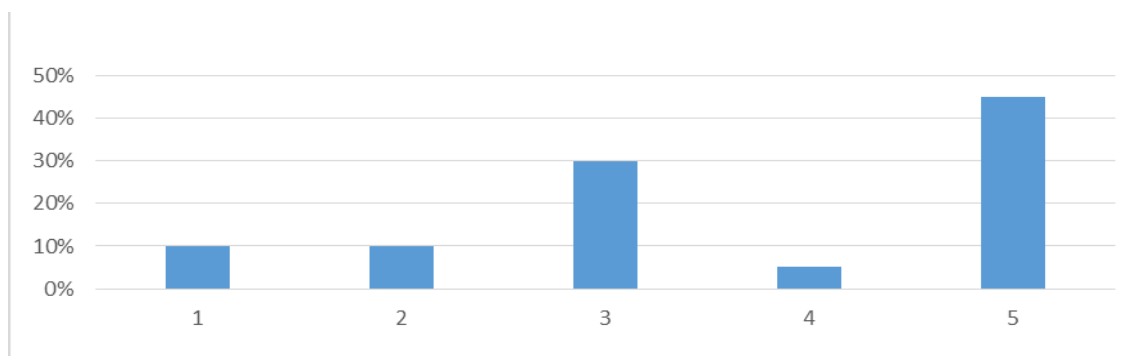
Grafica 17. Distribución de frecuencia cuando la evaluación del personal está orientada preferiblemente al Individuo o al Grupo.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 55% de los encuestados que la evaluación de personal está orientada preferiblemente al individuo y un 20% orientada al grupo.

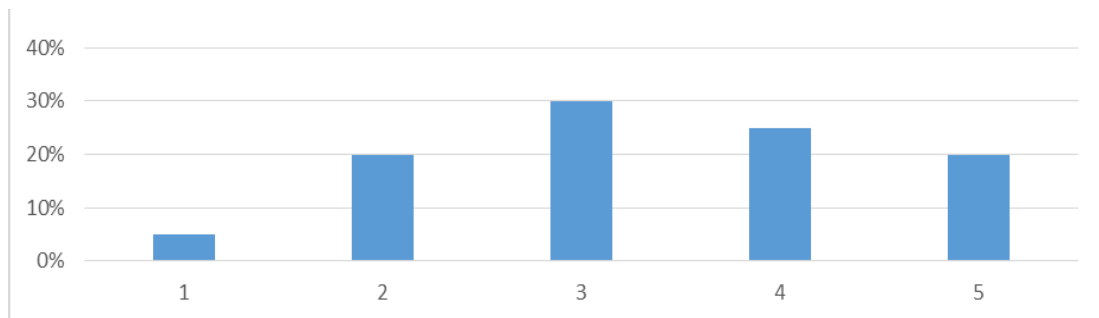
Grafica 18. Distribución de frecuencia del criterio predominante de evaluación del desempeño dirigida al comportamiento Individual o al Rendimiento Individual.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 45% de los encuestados expresa que la evaluación de desempeño se inclina más al rendimiento individual, un 30% califica en un rango medio.

Grafica 19. Distribución de frecuencia cuando los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación.

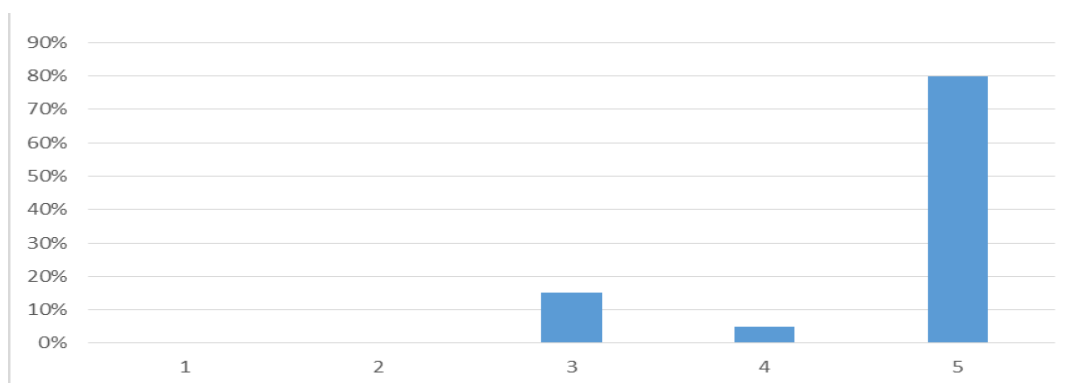


Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 30% de los encuestados califican un término medio la participación en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación y un 25% califican que es falso la participación en el diseño y en el proceso de evaluación.

FACTOR 5: COMPENSACIÓN

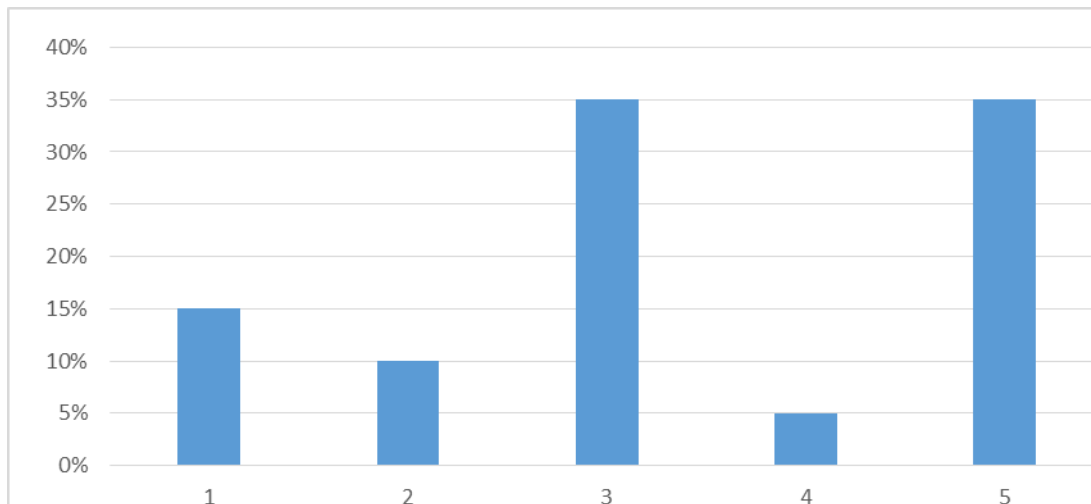
Grafica 20. Distribución de frecuencia cuando los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución es totalmente cierto o totalmente falso.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: el 80% de los encuestados expresa que es totalmente falso que reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución y un 15% se ubica en un rango intermedio.

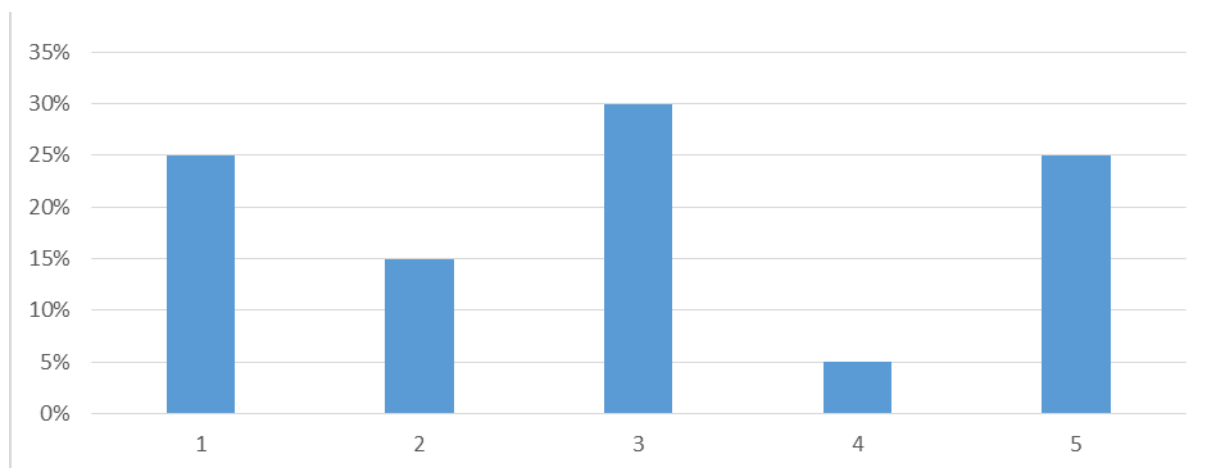
Grafica 21. Distribución de frecuencia cuando hay una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: el 35% de los encuestados expresa que es totalmente falso la retribución del colaborador y su nivel de rendimiento, un 35% califica un rango intermedio.

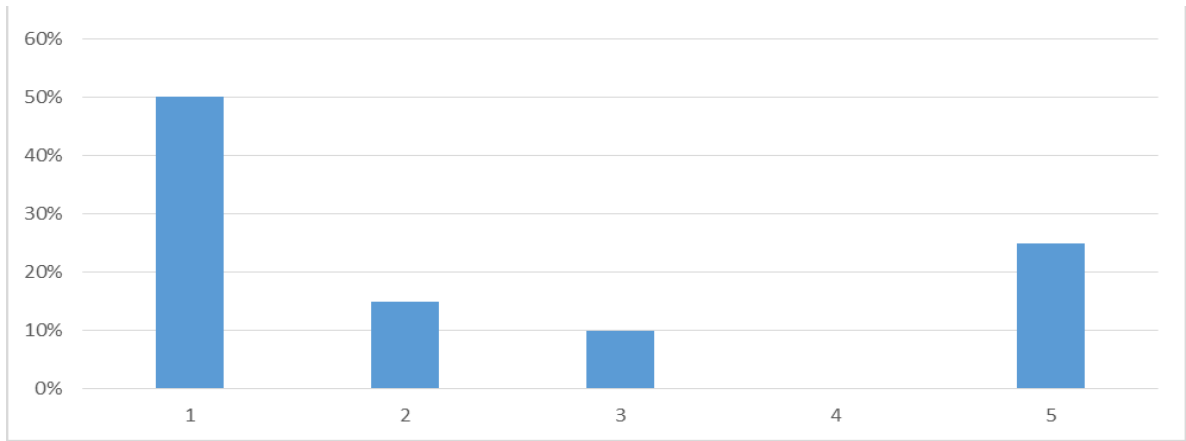
Grafica 22. Distribución de frecuencia de las retribuciones relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 30% califica un rango medio para las retribuciones relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo y un 25% totalmente falso.

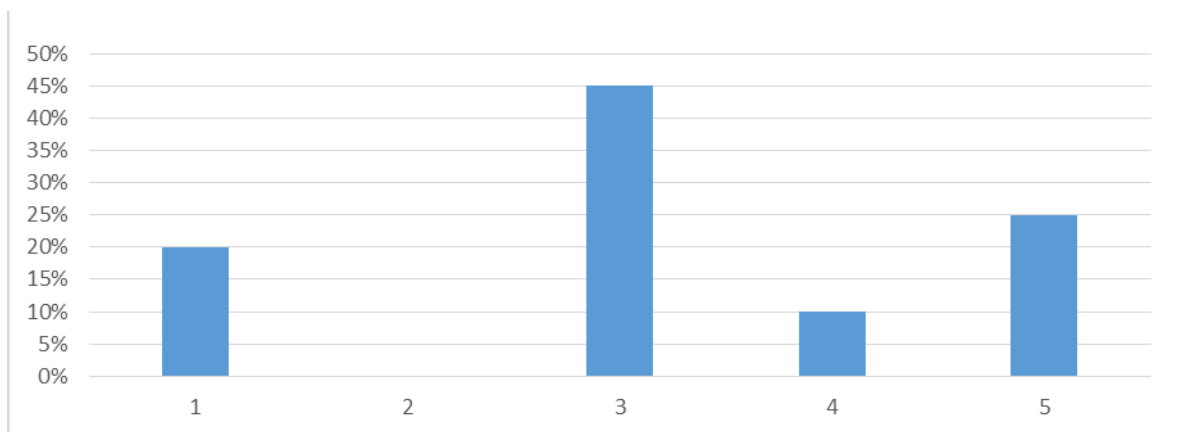
Grafica 23. Distribución de frecuencia de las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 50% de los encuestados expresa totalmente cierto, que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos son muy fuertes, un 25% califica totalmente falso.

Grafica 24. Distribución de frecuencia cuando el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logros de objetivos a largo plazo.

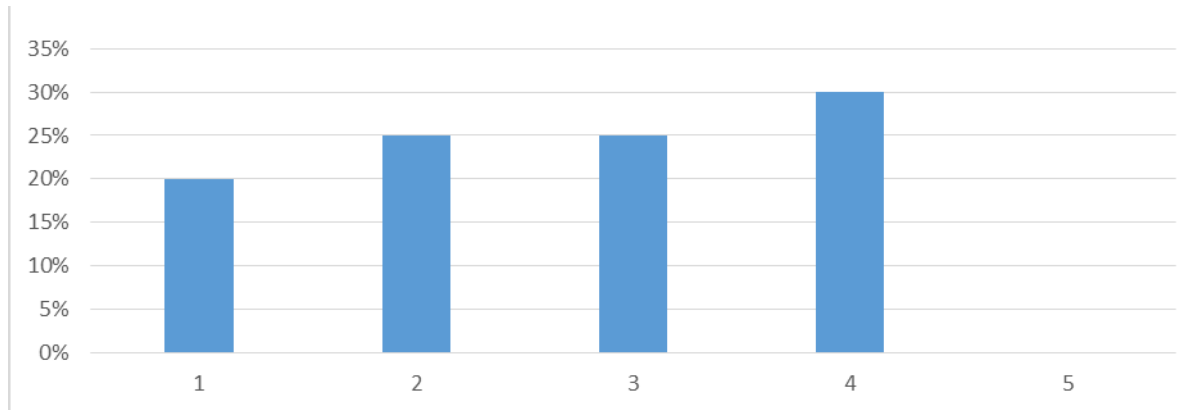


Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: el 45% de los encuestados califica un rango medio respecto al sistema retributivo frente a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo y Un 25% expresa que es totalmente falso.

FACTOR 6: OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

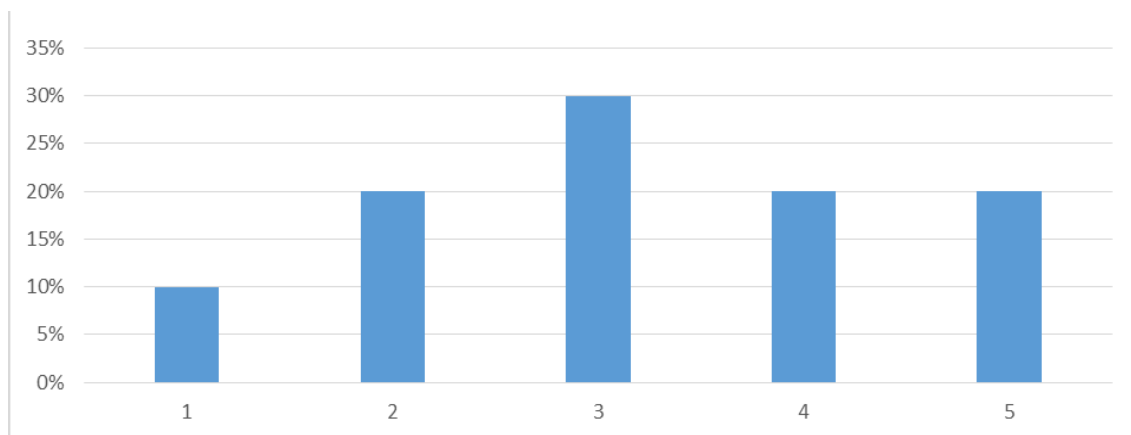
Grafica 25. Distribución de frecuencia de la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la Organización.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 30% de los encuestados expresa que es falso que la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la Institución, Un 25% califica un rango medio.

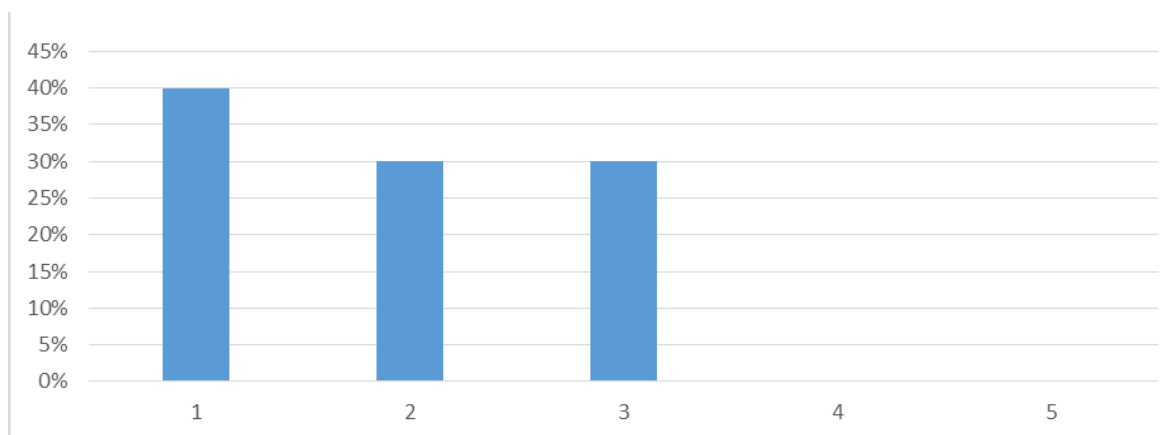
Grafica 26. Distribución de frecuencia de los trabajadores de la Institución en tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 30% de los encuestados expresa que la participación de los trabajadores de la Institución no es tan relevante en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

Grafica 27. Distribución de frecuencia de las responsabilidades y tareas de los trabajadores son definidas de manera precisa y detallada.



Fuente: Instrumento Prácticas de Gestión del Talento Humano aplicado a líderes de áreas de sanidad DENOR Policía Nacional, por Estudiante de Especialización de Administración en Salud – Universidad Católica de Manizales.

Análisis: El 40% de los encuestados expresa totalmente cierto que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, un 30% afirma que es cierto.

7.2 DISCUSION

La Institución integra en el desarrollo de los procesos y en la prestación de los servicios al personal uniformado y personal civil contratado, con perfiles profesionales definidos que reúnan las competencias exigidas para atender los servicios en salud, especialidades y perfil administrativo.

El **Factor Uno**, Selección del personal – Reclutamiento, el 45% de los encuestados expresa que ante la necesidad de cubrir una vacante preferiblemente se ofrece al mercado de trabajo y un 30% al personal de la empresa. Esto quiere decir que no se tiene en cuenta las competencias del personal profesional civil contratado para la postulación del cargo. Si se desarrolla el proceso de divulgación del cargo pero no se tiene en cuenta el personal profesional interno. (Ver gráfica 1).

En cuanto al proceso de selección de personal, el 75% de los encuestados expresa que en el proceso de selección del personal, prefieren perfiles específicos y especializados y un 10% para perfiles amplios y generales. Se puede afirmar que las funciones y el empoderamiento del grupo de profesionales que integra el área de talento humano de sanidad, cumple con los lineamientos Institucionales para la selección del personal profesional con perfiles de conocimientos y habilidades. Uno de los objetivos de calidad establecidos por la Institución en Sanidad, es fomentar el mejoramiento continuo de los procesos gerenciales y misionales, la evaluación de los procesos y el fortalecimiento en

el conocimiento del talento humano; como se establece en la actualidad para las empresas de nuevo milenio. (Ver grafica 2).

El 80% de los encuestados expresa que el sistema de contratación preferido por la empresa es a término fijo y un 15% expresa a término indefinido. Esto significa que la Institución implementa un sistema de contratación por prestación de servicios. Desde este proceso se originan diferencias de acuerdo a la normatividad, lo cual influye en el clima laboral. El sistema de reclutamiento de personal no permite vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente como lo refleja la gráfica 5, donde el 35% de los encuestados califican un rango intermedio respecto al sistema de reclutamiento de personal. Actualmente existen profesionales con antigüedad de 5 años y más, pero aun no le definen ni le participan para un proceso de vinculación; desconcertante situación para el profesional ya que no goza de la compensación y planes de beneficios. (Ver grafica 4 y 5).

Respecto al **Factor Dos**, Capacitación- Entrenamiento y Desarrollo, de acuerdo a la Normatividad Institucional y al sistema de contratación establecido, los programas de capacitación van orientados a personal civil de planta o personal uniformado según necesidades futuras, capacitaciones ofrecidas desde el nivel central; sin embargo el área de Garantía y Calidad por medio del proceso de auditoría, desarrolla programas de capacitación para todo el personal que labora en Sanidad. Es por ello el 35 % de los encuestados califica un rango intermedio o neutral respecto a los programas de capacitación planeados con anticipación y según necesidades futuras ofrecidos por la Institución y un 30% expresa que es totalmente cierto. Reafirmando que es cierto con un 35% que existe la alta posibilidad de capacitación ofrecida cada año. Esto en pro de la calidad de los servicios y la socialización de los procesos para satisfacción del usuario paciente. (Ver grafica 6 y 7).

Sobresale en este aspecto la Teoría de Recurso y Capacidades, donde el 60% de los encuestados afirma totalmente cierto que los planes de capacitación se orientan a lograr un aumento en la productividad, es decir que existe una heterogeneidad del recurso humano y la estrategia empresarial, con el fin de aprovechar las oportunidades que el entorno le brinda. Así mismo el 60% de los encuestados afirman que los planes de capacitación van orientados preferiblemente hacia el trabajo colectivo. (Ver grafica 8 y 9). En el **Factor Tres**, Evaluación del talento – oportunidades de carrera, el 45% de los encuestados afirma totalmente falso que la Institución tiene planes de carrera diseñados para el personal, aclarando que no existen planes de carrera para personal civil contratados o de planta, pero para el personal uniformado existe la línea de mando y por ende existen planes de carrera, pero desafortunadamente El 40% de los encuestados expresa, que es totalmente falso que los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores. (Ver grafica 11 y 13)

En el análisis del **Factor cuatro** sobre la Evaluación del Desempeño y Valoración del Personal, existen diferencias que marcan la brecha en la Institución, ya que existen sistemas de evaluación formal del desempeño solo para el personal uniformado, la cual es permanente y diaria con el objetivo de medir y supervisar el rendimiento del uniformado. Esta evaluación se desarrolla por medio de un instrumento o aplicativo

mediante el sistema EVA, que analiza las funciones asignadas y actividades concertadas desde el inicio de la vigencia del uniformado con el cumplimiento de las directrices de la Dirección Central de Sanidad como se evidencia en la gráfica 15 donde el 25% de los encuestados expresa totalmente cierto que la Institución tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las persona y un 25% afirma cierto. Todo uniformado tiene acceso a esta evaluación diaria a través de la plataforma institucional por medio de un código asignado, donde tiene pleno conocimiento del proceso de evaluación y de los llamados de atención. (Ver grafica 15)

Para personal civil no existe un sistema de evaluación y retroalimentación formal del desempeño, de acuerdo a esto y teniendo en cuenta que los encuestados líderes de áreas algunos son uniformados, el 55% de los encuestados expresa que la evaluación de personal está orientada preferiblemente al individuo, es decir la evaluación de desempeño se inclina más al rendimiento Individual. Donde existe una falencia respecto a la teoría del modelo por competencias, ya que no es suficiente desarrollar un buen proceso de selección de personal basado en competencias para la vinculación del profesional, pues el proceso de evaluación y capacitación debe continuar dando respuesta a las metas y objetivos propuestos por la Institución. (Ver grafica 17 y 18).

En la evaluación del **Factor Cinco**, se analiza el sistema de Compensación establecido en la Institución, donde el 80% de los encuestados expresa que es totalmente falso que reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución, resaltando que es una Institución con un régimen especial, donde no maneja directamente dinero, por lo tanto no existen bonificaciones reflejadas en valor monetario. (Ver grafica 20).

Así mismo el 35% de los encuestados expresa que es totalmente falso la retribución del colaborador y su nivel de rendimiento, es decir que no existen retribuciones relacionadas con el logro de objetivos organizacionales. Independientemente de las políticas institucionales y del sistema de contratación, se debe implementar lo expresado en la teoría de la agencia sobre la conducta humana que asume el individuo, maximizador de su bienestar, de la utilidad individual y del entorno que requiere interactuar, actualmente el talento humano es el componente más relevante de una empresa, recurso humano que brinda progreso y posicionamiento en el mercado, vendiendo imagen con calidad de servicio. Así mismo el departamento de talento humano debe identificar situaciones que afecten el bienestar físico, mental y emocional de los trabajadores de la salud; y tener la capacidad de plantear alternativas de solución en pro del profesional y la calidad del servicio. (Ver grafica 22).

Por otro lado el 50% de los encuestados expresa que es totalmente cierto, que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos son muy fuertes, esto se debe a que la Institución establece un régimen especial con un nivel jerárquico y una línea de mando; y de acuerdo a esto se estipula un sueldo o ingreso, del cual también difiere del personal profesional civil contratado. (Ver grafica 23).

El **Factor Seis**, evalúan Otros Aspectos de la Gestión del Talento Humano, donde el 30% de los encuestados expresa que es falso que la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la Institución, esto se debe al sistema de

contratación establecido por la Institución por prestación de servicios para personal profesional civil. Para el personal uniformado, existe una vinculación y una contraprestación, donde su estancia depende del cumplimiento de órdenes y desempeño de las mismas y de las evaluaciones reflejadas en la plataforma institucional. (Ver grafica 25).

Finalmente el 40% de los encuestados expresa totalmente cierto que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, y un 30% Reafirma que es cierto, sumando los dos porcentajes, el 70% tiene coherencia respecto al manual de funciones que posee e implementa SANIDAD de la Policía Nacional para cada puesto de trabajo, donde el talento humano debe cumplir con las competencias específicas para el desempeño del cargo, lo cual responde acertadamente a este proceso y a las políticas de gestión del talento humano dentro del proceso de selección del personal y perfil profesional para el desempeño del cargo. (Ver grafica 27).

De acuerdo al análisis realizado, Es importante recordar que la Institución se encuentra bajo un régimen militar, donde el rol del líder de talento humano en sanidad DENOR, en lo que enmarca sus funciones, se puede calificar en un rango bueno, y Realmente cumple en la gran mayoría con todos los procesos y funciones que demanda el cargo y la responsabilidad en el cumplimiento de la normatividad, excepto con algunos lineamientos que hacen parte de las políticas de la Institución y son ajenos al líder de talento humano.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Mediante un estudio descriptivo, se realizó la caracterización de los procesos del área de Gestión del Talento Humano en Sanidad de la Policía Nacional de la ciudad de Cúcuta, durante el segundo periodo del año 2015 y primer periodo 2016, así mismo se darán las conclusiones pertinentes a los objetivos propuestos en la ejecución del proyecto respecto a la estructura organizacional del área de Gestión del Talento Humano, teorías, modelos y funciones que implementa el área para el cumplimiento de la estructura organizacional de la Institución.

Sanidad de la Policía Nacional cuenta con una carta orgánica, donde plasma su organización en los procesos, misión, visión, normatividad, la cual se implementa en todo el territorio nacional y se ajusta a cada unidad, de acuerdo al nivel de atención en salud que presta los servicios en los diferentes departamentos. De esta forma la Institución aplica un modelo estratégico condicionado por la misión organizacional, visión y objetivos de la organización; de acuerdo a esto El área de Talento Humano de Sanidad DENOR desarrolla sus procesos y su estructura organizativa y administrativa con base en las siguientes teorías y modelos:

Una de las teorías que aplica el área de talento humano de Sanidad DENOR Cúcuta, se basa es la Teoría de Recurso y Capacidades con fines estratégicos de calidad; donde El área de talento humano asume una heterogeneidad de los recursos, es decir una estrategia empresarial donde integra el recurso humano y las capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde, donde los recursos se conviertan en fuente de ventaja competitiva y de valor para la empresa; Se puede decir que esta teoría da explicación a las relaciones entre la gestión del talento humano y los aspectos estratégicos de la organización aprovechando las oportunidades del entorno.

La institución implementa un modelo de gestión por competencias, donde se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, lo cual le permite al profesional destacar su roll en las dimensiones del Saber y el Hacer.

Establece Modelos Estratégicos donde las acciones del área de gestión humana se articulan entre sí y se constituyen a través de la relación con otras áreas y otros procesos organizacionales que hacen parte del plan estratégico de la organización; integrando los elementos básicos que conforman el direccionamiento estratégico Institucional y el plan de desarrollo o plan de acción, donde el principal integrante de la estrategia corporativa es el elemento humano.

El área de talento humano de Sanidad DENOR de la Policía Nacional, cumple diversas funciones basadas en el logro de resultados de la empresa. Una de las funciones primordiales del área de gestión de talento humano de SANIDAD Denor de la Policía Nacional en la Ciudad de Cúcuta, es conocer las necesidades de la institución, respecto a

los servicios ofertados y la relación inmersa con el perfil profesional, establecer políticas de trabajo, cumple con la descripción y análisis de cargos, Admisión de personas y Selección de personal; para el desempeño y prestación de servicios; de esta manera Fortalece sus políticas, procesos y procedimientos administrativos al recepcionar, estudiar y escoger el profesional de salud idóneo para los puestos de trabajo, garantizando la capacidad medico laboral para la prestación de los servicios y atención de los usuarios bajo los principios Institucionales de Dignidad, Equidad y Coherencia. Otras funciones del área.

La Institución se encuentra bajo un régimen militar, jerarquizado, donde existen diferentes niveles de autoridad y líneas de mando que influyen en la toma de decisiones y en los procesos; lo cual entorpece la transparencia del trabajo realizado por los líderes de área, en especial la Autonomía del líder de talento humano, ya que muchas decisiones dependen del jefe de área y no se contrata lo concertado en el proceso.

Existe una debilidad en El proceso de Inducción y Entrenamiento del personal y en el Desarrollo del talento humano. El proceso de evaluación del desempeño al profesional no se aplica. Así mismo el sistema de contratación presenta una falencia para los profesionales de Sanidad, ya que la contratación se realiza por prestación de servicios, lo cual influye en los reconocimientos laborales, plan de estímulos, plan vacacional, plan de capacitaciones, incentivos laborales, personaje del mes y mejor grupo de trabajo, entre otros, son procesos que hacen parte del desarrollo personal del profesional; y de acuerdo a lo establecido en la normatividad Institucional, en el Instructivo 022, no pueden gozar de estos beneficios el personal civil contratado, estos incentivos como su palabra lo expresa, son de una u otra forma beneficios que reciben los empleados y contribuyen indirectamente a una motivación intrínseca del ser y del cual no puede gozar el profesional e influye en el hacer de su entorno laboral y motivacional del profesional, tampoco existe compensación y retribución de acuerdo al nivel de rendimiento del empleado y son evidentes las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos y civiles profesionales contratados, así mismo no existe una garantía laboral y seguridad en él empleo.

Se reafirma por medio de la aplicación del instrumento y la encuesta, que la Institución presenta un manual de funciones y responsabilidades, los cuales están definidos de manera precisa y detallada en el manual de funciones Institucional con perfiles profesionales definidos.

En la actualidad Sanidad DENOR, presta los servicios a todo el personal uniformado activo y afiliados beneficiarios del subsistema de salud de Norte de Santander y su área metropolitana, brindando los servicios de salud en el nuevo establecimiento, sede propia que está ubicada al norte de la ciudad con atención en salud de mediana complejidad ambulatoria, ofreciendo diferentes servicios de consulta externa, Cuenta con 79 uniformado, 16 civiles de planta y 94 civiles contratados.

8.2 RECOMENDACIONES

Desarrollar el debido proceso de Inducción, Re inducción y Entrenamiento del personal profesional que le permita conocer e identificar claramente la estructura organizacional y políticas de la Institución, el entorno laboral y su relación con otras áreas, así como las líneas de mando y niveles jerárquicos establecidos para el personal uniformado.

Aplicar la evaluación del desempeño al profesional, lo cual podría medir la calidad de los servicios prestados. Evaluaciones que deben aplicarse al talento humano profesional inmerso en los procesos, y a los líderes de procesos, pues son los líderes los encargados de conducir el grupo, fomentar el trabajo en equipo y mantener el interés y la unión para el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas propuestas.

Retomar el tipo de contratación, lo cual permite Implementar un plan de estímulos, plan vacacional, plan de capacitaciones e incentivos laborales, para el personal civil profesional, lo cual influye en el ser, el entorno laboral y emocional del profesional, siendo el talento humano el componente más relevante de una empresa, recurso humano que brinda progreso y posicionamiento en el mercado, vendiendo imagen con calidad de servicio.

Mejorar el plan de capacitación y actualización, de acuerdo a las necesidades de salud identificadas, que orienten al profesional en salud y personal administrativo civil para la calidad de los servicios en pro del recurso humano, del cliente externo o paciente y del profesional, evaluando la adherencia en los procesos, mitigando el riesgo y generando estrategias en la productividad con calidad.

De acuerdo a la normatividad y al Sistema General Seguridad Social en Salud es de gran importancia que la Institución cuente con herramientas y aplique estrategias necesarias que identifiquen debilidades, lo cual permite trabajar en pro de los objetivos misionales y en la calidad del recurso humano como eje principal de toda Institución y más aún la prestación de los servicios de salud. Para ello se desarrolló un plan de mejora con base al ciclo PHVA, donde se refleja el problema identificado y las falencias del proyecto ejecutado en la caracterización de los procesos de Gestión del Talento Humano de Sanidad DENOR Cúcuta; se reflejan las causas y las estrategia de intervención que permitan Planear, Hacer, Verificar y Actuar mediante metas medibles y logros alcanzables; así mismo una espina de pescado y finalmente una matriz DOFA que permita superar las debilidades y evitar las amenazas utilizando las Oportunidades y Fortalezas que goza la Institución y el mismo personal profesional inmerso en los procesos.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Llamado a la Acción de Toronto para una Década de Recursos Humanos en Salud (2006-2015). *Reunión Regional de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud, 4-7 de octubre de 2005*, pag 1, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: http://www.msal.gov.ar/observatorio/images/stories/documentos_institucional/decada%20de%20rhus/3-4-b-desafiostoronto.pdf
2. El Llamado a la Acción de Toronto para una Década de Recursos Humanos en Salud (2006-2015). *Reunión Regional de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud, 4-7 de octubre de 2005*, Pág. 3, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: http://www.msal.gov.ar/observatorio/images/stories/documentos_institucional/decada%20de%20rhus/3-4-b-desafiostoronto.pdf
3. LEY 1164 DE 2007 (Octubre 3). Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. El Congreso de Colombia DECRETA: CAPITULO I, Artículo 2°. De los principios generales. El Talento Humano, Pág. 1, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf
4. Recursos humanos, Jorge Alberto Ordóñez Susa, Profesional Especializado, Grupo de Calidad, Ministerio de la Protección Social, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/manual-acreditacion-salud-ambulatorio-hospitalario.pdf>
5. La carta orgánica. (Citado 20 de abril de 2016). [Online] [Consultado el: 20/04/2016]. Disponible en: <http://wb.ucc.edu.co/institucional4/files/2009/07/la-carta-organica.pdf>
6. Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, LIBRO, pág. 4. (Citado 20 de abril de 2016). [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
7. Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, LIBRO, pág. 5. (Citado 20 de abril de 2016). [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
8. Matías N. Giarratana, mgarratana@ciudad.com.ar www.estudiogiarratana.com [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: <https://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>
9. Juan Carlos Fernández, 15 febrero de 2009, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/modelo-de-gestin-por>

competencias

10. Barney, 1991. Citado por Calderón, G. Gerencia estratégica de talento humano. Manizales. (Citado 20 de Abril de 2016). [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010058/modulos/modulo0/3.html>

11. MODELO GESTION DEL CONOCIMIENTO. Miguel Angel Soto Vidal Ph. D. en Educación miguelangelsovidal@yahoo.com - msoto.ipia@gmail.com. Chile Instituto Profesional Libertador de Los Andes.

12. Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, LIBRO, pág. 28. (Citado 20 de Abril de 2016). [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

13. Gregorio C. Hernández, Claudia M. Álvarez, Julia C. Naranjo Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>

14. Conceptos Básicos e Importancia del Talento Humano en las Organizaciones. Antonio Machado, 2011, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] disponible en: <http://talentohumano-grupo1.blogspot.com.co/>

15. Gregorio C. Hernández, Claudia M. Álvarez, Julia C. Naranjo, Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación, [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>

16. Olga Lucía Jaramillo Naranjo, Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, pág. 112 [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>

17. Olga Lucía Jaramillo Naranjo, Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, pág. 110 [Online] [Consultado el: 20/04/2016] Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>

18. Olga Lucía Jaramillo Naranjo, Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, pág. 111 [Online] [Consultado el:

20/04/2016] Disponible en:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>

19. Fundación Universitaria, Política de Talento Humano, pág. 7, 8, 11,14, [Online]

[Consultado el: 20/04/2016] Disponible en:

http://www.uninpahu.edu.co/uninpahu/wpcontent/uploads/2013/07/politica_talento_humano.pdf

A N E X O S

A N E X O 1. LISTA DE CHEQUEO

LIBRO DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTOS

1. INSTRUMENTO: Revisión documental

Lista de chequeo

ACTOR:

-Líder del área de Gestión del Talento Humano

-Secretaria de Talento humano

-Auxiliar de archivo

INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL

LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE: *Adel de Hoyos García*

CARGO: *Líder de Talento Humano*

DOCUMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
CARTA ORGÁNICA	Existe el área de gestión del TH:	/	
	Ubicación del área:	/	
	• Procesos de apoyo	/	
	• Procesos Operativos	/	
	• Proceso Directivos	/	
	Tiene áreas o cargos bajo su responsabilidad:	/	

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
NORMATIVAS ESPECÍFICAS DE GTH	Reglamento Interno de trabajo	/		
	Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	/		
	Manual de convivencia laboral		/	
	Otros			
Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Política de Selección	/		
	Política de Contratación	/		
	Periodo de prueba		/	
	Formas de pago	/		
	Incentivos y beneficios	/		
	Terminación de contrato de trabajo	/		
	Liquidación e indemnizaciones	/		

DOCUMENTO	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Cesantías		X	
	Vacaciones		X	
	Deducciones de nomina	X		
	Trabajos nocturno, dominical, festivo y horas extras		NO	
	Creación de nuevo cargo en la empresa	/		
	Sanciones disciplinarias	X		
	Dotaciones	X		

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe documento con la descripción de los siguientes procedimientos (Descripción detallada del cómo se realiza con los responsables de los procesos):	Reclutamiento Y Selección	/		
	Contratación	/		
	Inducción	/		
	Desarrollo de personal	/		
	Nivelación salarial		NO	
	Evaluación de desempeño	/		
Maneja el área de Gestión del Talento Humano formados con los siguientes indicadores	Desarrollo de carrera	/		<i>Revisión capacitación a Uniformados.</i>
	Satisfacción de cliente interno	/		
	Ausentismo laboral	/		
	Accidentes de trabajo	/		<i>Baja Uniformados y Civiles.</i>
	Rotación de personal	/		

	Bienestar de personal	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Otro cual?		
Existe documento con la caracterización de procesos de GTH	Existen las fases de planear, hacer, verificar y ajustar	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Existen indicadores del proceso PHVA	<input checked="" type="checkbox"/>	Plataforma Moodle, líder de cada proceso.

INSTRUMENTOS

1. INSTRUMENTO: Revisión documental

Lista de chequeo

ACTOR:

- Líder del área de Gestión del Talento Humano
- Secretaría de Talento humano
- Auxiliar de archivo

INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL

LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE: Mayra Liliana Benno Matagña - Civil.

CARGO: Secretaría - Talento Humano.

DOCUMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
CARTA ORGÁNICA	Existe el área de gestión del TH:	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Ubicación del área:	<input checked="" type="checkbox"/>	
	• Procesos de apoyo	<input checked="" type="checkbox"/>	
	• Procesos Operativos	<input checked="" type="checkbox"/>	
	• Proceso Directivos	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Tiene áreas o cargos bajo su responsabilidad:	<input checked="" type="checkbox"/>	

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
NORMATIVAS ESPECÍFICAS DE GTH	Reglamento interno de trabajo	✓		
	Reglamento de Higiene y Seguridad industrial		✓	
	Manual de convivencia laboral	✓		
	Otros	✓		
Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Política de Selección	✓		
	Política de Contratación	✓		
	Periodo de prueba		✓	
	Formas de pago	✓		
	Incentivos y beneficios	✓		
	Terminación de contrato de trabajo	✓		
	Liquidación e indemnizaciones		✓	

Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Cesantías		✓	
	Vacaciones		✓	
	Deducciones de nomina		✓	
	Trabajos nocturno, dominical, festivo y horas extras		✓	
	Creación de nuevo cargo en la empresa	✓		Solo para el personal uniformado
	Sanciones disciplinarias		✓	
	Dotaciones		✓	

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe documento con la descripción de los siguientes procedimientos (Descripción detallada del cómo se realiza con los responsables de los procesos)	Reclutamiento Y Selección	✓		
	Contratación	✓		
	Inducción	✓		
	Desarrollo de personal	✓		
	Nivelación salarial	✓		Contratos Restricción Servicios
	Evaluación de desempeño	✓		
	Desarrollo de carrera	✓		
Maneja el área de Gestión del Talento Humano formatos con los siguientes indicadores	Satisfacción de cliente interno	✓		
	Ausentismo laboral	✓		
	Accidentes de trabajo	✓		Formato y Reporte a cargo de lider de talento Humano
	Rotación de personal	✓		

ANEXO 2. ENTREVISTA AL GERENTE O LIDER DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

ENTREVISTA AL GERENTE DEL AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Grabar la entrevista)

INSTITUCIÓN: Servicio Público Nacional
 SECTOR: PÚBLICO PRIVADO
 NUMERO DE EMPLEADOS: 80 Informáticos - 36 Cables de Planta - 86 Control
 NOMBRE: Adel de Hoyos García
 FORMACIÓN DE PREGRADO EN: Administración
 FORMACIÓN DE POSGRADO EN: Administración
 EXPERIENCIA LABORAL EN EL AREA DE GTH: 5 Meses
 FECHA: Diciembre 28/2018

1. ¿Cuáles son las funciones que tiene el cargo?
2. Describa que personal tiene bajo su cargo
3. ¿Qué tipo de decisiones del área puede tomar en forma autónoma?
4. ¿Qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y/o autorizadas por su jefe inmediato?
5. El área de gestión del talento humano hace planeación estratégica? Especifique cada cuánto tiempo, quienes participan, cómo lo hacen y que aspectos tiene en cuenta en dicha planeación.
6. La planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con la planeación institucional? En qué aspectos se articula o existe alineación?
7. El área tiene manual de procesos y procedimientos? Cada cuánto se actualiza? Realmente tienen la aplicabilidad en la ejecución en las funciones específicas del área?

PRACTICAS:

8. El proceso de selección de personal lo realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada a otra entidad para que realice dicha selección?
9. En la selección y contratación de nuevo personal la institución prefiere priorizar: En conocimiento (saber), experiencia (hacer) o habilidades del ser.
10. Los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras.
11. Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización.
12. La empresa destina un rubro anual para capacitación del Talento humano.
13. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción. Describa cuales?

14. Existen garantías de estabilidad laboral en la empresa. De qué tipo?
15. La empresa pretende por mantener un buen clima laboral. Cada cuánto miden el clima organizacional.
16. ¿Qué tipo de acciones se toman con los resultados de esta medición?
17. ¿Qué tipo de incentivos tiene la organización para retener el talento humano?
18. Se han definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal?
19. Cada cuánto se hace la evaluación del desempeño?
20. ¿Quién hace la evaluación del desempeño? A través de qué métodos se realiza esta valoración?
21. Se hace retroalimentación de la evaluación con el personal? ¿Qué tipo de acciones se implementan con los resultados de la evaluación del personal?

ANEXO 3. INSTRUMENTO DE PRÁCTICAS

Jefe Asistencial

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Policia Nacional

Marque con un X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 2 3 4	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicas y especializadas	1 2 3 4 5	Amplias y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Di recta	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, retener y retener a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación están preferentemente dirigidos a:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

13. Los jefes involucran a los colaboradores en la toma de decisiones:	Totalmente cierto	1 2 3 4	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal es:	Rendimiento, capacidades y habilidades de los personas	1 2 3 4 5	Afiliación en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de los procesos:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en los resultados de la medición:	Totalmente cierto	1 2 3 4	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales a corto plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la situación y retención de talento y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La organización en el ámbito está muy generalizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)

UGER - JEFE ENFERMERIA.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sanidad Policía Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 <u>3</u> 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1</u> 2 3 4 5	Anchos y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	<u>1</u> 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	<u>1</u> 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y renovar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación continua:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 <u>4</u> 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 <u>3</u> 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sanidad Policía Nacional
Lider c. Externa.

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 <u>4</u> 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1</u> 2 3 4 5	Anchos y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	<u>1</u> 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 <u>5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y renovar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación continua:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 <u>5</u>	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 <u>2</u> 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

4.231.20/18 3/30 - 23/11

13. Los jefes involucrados conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 <u>3</u> 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 <u>2</u> 3 4 5	Al grupo
18. El criterio preferente de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 <u>3</u> 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retención al colaborador y su nivel de remuneración:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
23. Las diferencias contribuyen entre las diferentes áreas jerárquicas es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está muy garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Marzales)

13. Los jefes involucrados conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	<u>1</u> 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 <u>5</u>	Al grupo
18. El criterio preferente de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 <u>3</u> 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retención al colaborador y su nivel de remuneración:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias contribuyen entre las diferentes áreas jerárquicas es muy fuerte:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está muy garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Marzales)

UDER ODONTOLOGIA

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Política Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	<u>1 2 3 4 5</u>	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1 2 3 4 5</u>	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Di recta	<u>1 2 3 4 5</u>	Subcontratado
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	<u>1 2 3 4 5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retalar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta probabilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	<u>1 2 3 4 5</u>	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	<u>1 2 3 4 5</u>	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	<u>1 2 3 4 5</u>	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
16. El desempeño es medido cuantitativamente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	<u>1 2 3 4 5</u>	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	<u>1 2 3 4 5</u>	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talento y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están debidamente definidas y detalladas:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Mérida)

UDER DE REHABILITACION

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Salud Pública Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	<u>1 2 3 4 5</u>	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1 2 3 4 5</u>	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Di recta	<u>1 2 3 4 5</u>	Subcontratado
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	<u>1 2 3 4 5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retalar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta probabilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	<u>1 2 3 4 5</u>	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	<u>1 2 3 4 5</u>	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

MODIFICACIONES 30. 9800

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	<u>1 2 3 4 5</u>	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
16. El desempeño es medido cuantitativamente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	<u>1 2 3 4 5</u>	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	<u>1 2 3 4 5</u>	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talento y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están debidamente definidas y detalladas:	Totalmente cierto	<u>1 2 3 4 5</u>	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Mérida)

LIDER SAPOO OCUPACIONAL

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se lo aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sociedad Policia Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se obtiene:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, seleccionar, retener y retener a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación están preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El sistema fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal:

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido regularmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talento y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tener muchas desiciones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudio Miera Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Marizales)

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se lo aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Comando Policial - Líder Servicio Al Usuario

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se obtiene:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, seleccionar, retener y retener a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación están preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El sistema fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal:

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido regularmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talento y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tener muchas desiciones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudio Miera Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Marizales)

LIDER TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sauces de Balsa - Laboratorios

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 <u>5</u>	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1</u> 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de selección preferido por la empresa es:	Directa	<u>1</u> 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 <u>5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planeados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 <u>5</u>	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	<u>1</u> 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

LIDER DE CONTRATOS - JURIDICA

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: TE AMARU Medina S.

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 <u>5</u>	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<u>1</u> 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de selección preferido por la empresa es:	Directa	<u>1</u> 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 <u>5</u>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planeados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 <u>5</u>	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 <u>3</u> 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

OPORTUNIDAD DE CARRERA

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Reservados, capacidades y habilidades de las personas	<u>1</u> 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	<u>1</u> 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominantemente de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 <u>5</u>	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias remunerativas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
24. El sistema remunerativo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)

ASIGNADO - CONTRATOS DE TRABAJO

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Reservados, capacidades y habilidades de las personas	<u>1</u> 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	<u>1</u> 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominantemente de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 <u>5</u>	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <u>5</u>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias remunerativas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema remunerativo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 <u>3</u> 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 <u>2</u> 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 <u>4</u> 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	<u>1</u> 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)

LIDER - REFERENCIA - CONTRAREFERENCIA.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sanidad Policia Nacional

Marque con una X: Público X Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A través de intermediarios	1 2 3 4 5	A través de
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, retener y renovar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diversos planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Si existen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

13. Los jefes involucrados conocen las expectativas de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comprometimiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de los trabajadores está relacionado con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talento y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Méndez Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)

LIDER DE AFILIACIONES

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución:

Marque con una X: Público X Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A través de intermediarios	1 2 3 4 5	A través de
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, retener y renovar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diversos planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Si existen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

13. Los jefes involucrados conocen las expectativas de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comprometimiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de los trabajadores está relacionado con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talento y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Méndez Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)

Lider - Central de Citas.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Servicio Policial Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Di recta	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y motivar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferentemente de:	Lograr especialización	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Totalmente falso

LOGER DE PRESUPUESTOS.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Servicio Policial Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Di recta	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y motivar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferentemente de:	Lograr especialización	1 <input checked="" type="checkbox"/> 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
14. El sistema institucional para decidir las promociones y los movimientos internos del personal es:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido necesariamente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Al grupo
18. El criterio preferente de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Marizales)

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
14. El sistema institucional para decidir las promociones y los movimientos internos del personal es:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido necesariamente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Al grupo
18. El criterio preferente de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 <input checked="" type="checkbox"/> 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 <input checked="" type="checkbox"/> 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Marizales)

LIBRO PLANIFICACION

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Santidad - Policía Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presente la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	4 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	3 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A través de agencias	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diversos planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

LIBRO DE TELEMATICA

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Santidad - Policía Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A través de agencias	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diversos planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

LIBRO DE TELEMATICA

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias remunerativas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema remunerativo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tener muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)

LIBRO DE TELEMATICA

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Santidad - Policía Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A través de agencias	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diversos planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

LIBRO DE TELEMATICA

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias remunerativas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema remunerativo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tener muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)

LÍDER DE ÁREAS

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sanidad Policía Nacional

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al exterior de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, seleccionar y retener a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

LÍDER DE CUENTAS MÉDICAS.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sanidad Policía Nacional - D.A. Zubizarain Justo

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al exterior de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, seleccionar y retener a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

LÍDER DE CUENTAS MÉDICAS.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sanidad Policía Nacional - D.A. Zubizarain Justo

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se elige:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al exterior de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, seleccionar y retener a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: Sanidad Policía Nacional - D.A. Zubizarain Justo

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El sistema fundamental para evaluar las competencias y las habilidades de las personas es:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Actitud en la empresa

Compensación:

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño se mide normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retención al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo concierne a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudio Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Marizales)

LIDER - PROGRAMA MEDICO-DONMIGUERO.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución:

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se busca:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se analizan perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la parte apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Los diferentes niveles entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Merizales)

LIDER MODELO ATENCION EN SALUD.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución: *Pública Nacional*

Marque con una X: Público Privado Mixto

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se busca:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se analizan perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratar:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la parte apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tienen preferentemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la remuneración al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las remuneraciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Los diferentes niveles entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Merizales)

ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Cúcuta, Septiembre 10 de 2015

Señor –Teniente

Adel Javier de Hoyos Garcia

Jefe de Talento Humano

Sanidad DENOR - Cúcuta Norte De Santander

POLICIA NACIONAL
 Dirección de Sanidad
 DENOR
 RECIBIDO
 COMPROMISADO
 Fecha: 11-09-2015
 Hora: 7:01 am
 Folia:
 Recibido por: *[Firma]*

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DE NORTE DE SANTANDER, EN LA CIUDAD DE CUCUTA DURANTE EL SEGUNDO PERIODO 2015 Y PRIMER PERIODO 2016."

TIC
 Fecha: 22-12-2015
 Hora: 10:30 am
[Firma]

ACTOR: Líder del área de Gestión del Talento Humano

Concedoras de los objetivos institucionales y misionales de la entidad, y del sentido de pertenencia con la institución y con el deseo de que la prestación de los servicios y los procesos sean de forma eficiente, así como la calidad del Talento Humano, nos permitimos comunicarle que estamos realizando una especialización en Administración de la Salud, modalidad a distancia con la Universidad Católica de Manizales.

Este Consentimiento Informado está dirigido a los gerentes del área de Gestión del Talento Humano, de instituciones del sector de la salud del ámbito público y privado, a los cuales se les invita a participar en el presente Macro proyecto de investigación.

Como requisito de grado, debemos cumplir con el desarrollo de un Ejercicio Investigativo, el cual hace parte de un megaproyecto que es desarrollado por el Centro Institucional de Investigación - Grupo de Investigación en Sistemas Integrados para la Gestión de la Universidad Católica de Manizales en la Especialización Administración de la Salud.

Los autores del proyecto, son los siguientes profesionales que conforman un equipo de trabajo multidisciplinario de la Universidad Católica de Manizales:

- Mabel Ibarra Luna. Psicóloga. Mgr en Gestión del Talento Humano
- Lina Patricia Muñoz Jiménez. Fonoaudióloga. Mgr en Educación y Desarrollo Comunitario
- Jorge Eliecer Rivera Franco. Licenciado en Administración Educativa. Mgr en Desarrollo Educativo y Social.

Somos docentes de los Programas de Especialización en Administración de la Salud y Especialización en Gerencia de la calidad, pertenecientes a las Facultades de Ciencias de la Salud y Administración de la Universidad Católica de Manizales.

Por medio de la presente nos permitimos solicitar la autorización para el desarrollo del ejercicio investigativo **CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DE NORTE DE SANTANDER, EN LA CIUDAD DE CUCUTA DURANTE EL SEGUNDO PERIODO 2015 Y PRIMER PERIODO 2016.**

Usted ha sido seleccionado como parte de la muestra para brindar información requerida en esta investigación. Con el presente documento le explicaremos cómo se llevará a cabo la investigación y luego de leerlo, podrá tomar la decisión libre y voluntaria de participar en él. Si tiene preguntas o cualquier inquietud, solicite explicación que con gusto le daremos toda la información.

PROPÓSITO DEL PROYECTO:

La Universidad Católica de Manizales desde el Grupo de Investigación Institucional de Sistemas Integrados para la Gestión, está realizando el proyecto de investigación que se titula: "Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público y privado de las ciudades de Armenia, Tulú, Cali y Manizales". Para cumplir los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, se realizará una entrevista a líderes del área de gestión del talento humano y a los líderes de las otras áreas.

El objetivo de esta entrevista, es caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, desde la estructura organizacional y la identificación de los modelos de gestión implementados.

Agradeciendo la atención a la misma.

[Firma]
 Evelyn Saray Maldonado Méndez.

PROCEDIMIENTO:

1. Lo primero que se hizo fue seleccionar las instituciones públicas y privadas vinculadas al sector de la Salud, elegir personas idóneas como usted que nos puedan brindar la información pertinente para la investigación y realizar una entrevista que nos permita cumplir con el objetivo anteriormente mencionado.
2. La entrevista se realizará en la ciudad de Cúcuta en el sitio y hora acordada con el entrevistado. La duración aproximada será de 50 minutos a 1 hora. Para registrar la información suministrada en la entrevista se realizará la grabación de audio y se tomarán notas en libreta.

BENEFICIOS:

Establecer una mutua colaboración entre la academia y el sector de la salud, con el fin de fortalecer los diferentes programas vinculados al proyecto, específicamente desde el área de Gestión del Talento Humano, a través de los hallazgos de la investigación.

Es importante aclarar que la caracterización del área de gestión del talento humano será socializada en cada institución.

CONFIDENCIALIDAD:

Cuando los resultados de este estudio sean reportados en revistas científicas o en congresos de la misma naturaleza, los nombres de todos aquellos que formaron parte en el estudio serán omitidos. De manera que solamente usted y los investigadores tendrán acceso a estos datos. Por ningún motivo se divulgará esta información sin su consentimiento.

Cualquier información adicional puede usted obtenerla de los investigadores o directamente en el Centro de Investigaciones de la Universidad Católica de Manizales.

Le recordamos que la participación en este proyecto es libre y voluntaria.

Manifiesto por medio de la presente que he sido informado de manera personal e individualizada por los profesionales que hacen parte de la investigación sobre las características del proyecto. Acepto de forma libre y voluntaria la participación en el, teniendo claridad en la confidencialidad y el manejo de la información.

Firma y Cédula del entrevistado: *[Firma]* CC. 7607291
 Teléfono: 313 315 2310

ANEXO 5. ENTREVISTA REALIZADA AL LIDER DEL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

ENTREVISTA REALIZADA AL LIDER DEL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

ESRTUDIANTE: E BUENO MUY BUENOS DIAS

Vamos a dar inicio a la entrevista que se va a desarrollar como parte de un instrumento para el desarrollo del "PROYECTO DE CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN EL AREA DE SANIDAD DENOR E DECUCUTA. E vamos a desarrollar la entrevista al líder del área de Talento Humano.

El nombre de, del profesional a cargo, es el teniente ADEL DE HOYOS GARCIA, su formación es odontólogo, su experiencia laboral en el área de talento Humano acá en el departamento Norte de Santander, tiene aproximadamente 5 meses. E el día que se está realizando la entrevista es el día Diciembre 28 de 2015. Entonces vamos a dar inicio a la entrevista, no teniente! A las preguntas:

PRIMERA PREGUNTA:

ESTUDIANTE ¿Cuáles son las funciones que tiene el cargo?

LIDER TH: Bien Primero que todo Buenos Días. Dentro de las funciones que tiene el cargo de responsable de Talento Humano, porque ese es el cargo que le asigna la Dirección de Sanidad, te voy a enumerar acá, las Prioritarias, Las principales por ejemplo,

Liderar la implementación del Modelo de gestión humana fundamentado en las competencias y el direccionamiento basado en el Humanismo en la, en la Unidad.

Otra función muy importante es elaborar e implementar y evaluar el plan operativo de estímulos, orientado a quien: al personal de la Unidad que trabaja con Nosotros, e, e, los concursos, estar muy atentos de lo que son concursos, ascensos, Retiros, desaparecidos, secuestrados y todos esos demás aspectos que tengan que ver con las novedades, pues de todo el personal. Eso se debe informar de manera inmediata al jefe de la Unidad y por ende pues al Director de Sanidad.

E, Otra función que, que nos compete en el cargo es orientar al personal de la Unidad sobre los trámites y requisitos para cada uno de los procedimientos relacionados con la administración del talento Humano, cualquier trámite, cualquier procedimiento, cualquier requisito que necesite un profesional que esté trabajando en el área de sanidad, pues Talento Humano es el encargado de notificarlo y direccionar ese trámite.

Organizar y realizar y controlar los programas de Inducción y re inducción. Esto va más que todo para el personal que va pues, más que todo para los uniformados, primero que todo para los uniformados que van pues trasladados hacia otra unidad, o los que pues vienen trasladados hacia esta Unidad, se les deben hacer el programa de Inducción y re inducción. También va para el personal de contratistas en que se contrata, a los profesionales También se le debe hacer una guía de inducción y re inducción. Por otra parte también se debe controlar y verificar la ejecución del plan vacacional de acuerdo con los parámetros establecidos por la Dirección de Talento humano de la Policía nacional y por último que también es importante velar por el cuidado y la preservación de los elementos asignados bajo la responsabilidad. Ejemplo, e lo que son mobiliarios y enseres personales, en fin, todo ese tipo de responsabilidades que, le que, le asignen al jefe de talento humano, son una de las funciones pues primordiales y principales para el funcionamiento de, de talento humano acá en la Unidad. E,,, muy bien ,e... cuales son, o sea ...

ESTUDIANTE: ¿Describa que personal tiene bajo su cargo?

LIDER TH: Bueno en este, en este momento, el área de talento humano, la oficina de talento Humano del Área de Sanidad de Norte de Santander, cuenta pues con la cabeza principal o se puede decir el líder de Talento Humano que es mi persona, cuento con un suboficial que también es como mi mano derecha Sub-intendente Silva, cuento con una patrullera, la patrullera Ana que se desempeña como secretaria, como tal como secretaria del jefe de talento humano y con una No uniformada, con una no uniformada, que es de profesión trabajadora Social, pues que nos ayuda, el direccionamiento son las novedades con los policiales, entonces pues ese es el equipo de trabajo cuatro, tres uniformados y una no uniformada.

3. **ESTUDIANTE:** ¿Qué tipo de decisiones del área puede tomar en forma autónoma?

LIDER: Bueno el tipo de decisiones tiene que ver más que todo que no sean trascendentales y que no influyan o no interfieran en el buen funcionamiento de la Unidad, por ende puedo decir de conocimiento, que esto es Institución jerarquizada y que todo tipo de acciones y decisiones que se vayan a tomar deben ser con el visto bueno del jefe del Área pero pues si hay decisiones que, que no son tan trascendentales y se les puede dar manejo al interior de la oficina.

4. **ESTUDIANTE:** ¿Qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y// autorizadas por su jefe inmediato?

LIDER: E Repito pues en general pues las decisiones deben pasar por el visto bueno Del jefe del área pero en este caso hablamos de lo que son permisos, vacaciones, notificaciones a cursos de ascenso, notificaciones a capacitaciones todo ese tipo de, de permisos como tal e, o de actividades que se realicen pues deben ser informadas manera oportuna al jefe del Área.

5. **ESTUDIANTE:** ¿El área de gestión del talento humano hace planeación estratégica?

LIDER: Si claro.

ESTUDIANTE: Especifique cada cuanto tiempo, quienes participan, como lo hacen y que aspectos tienen en cuenta en dicha planeación.

LIDER: Bueno la planeación más que todo acá, pues, esta direccionada directamente desde la dirección de Sanidad de la Policía Nacional, ella es quien nos orienta Y nos envía unos parámetros para nosotros, pues planificar acá y, y orientar al personal en esa planificación e, te pongo un ejemplo, pues de la Dirección de Sanidad nos enseña que hay que enviar a capacitar A cierto personal y pues ya nosotros acá tomamos las medidas y planificamos nuestro personal para que no interfiera en el funcionamiento del servicio.

6. **ESTUDIANTE:** ¿La planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con la planeación institucional?

LIDER: Todo, todo procedimiento y todo, todo funcionamiento de la Unidad debe ser articulado en todas las dependencias, planeación, el grupo administrativo, Talento Humano, todo es un engranaje el cual pues lleva al buen funcionamiento de la Unidad.

ESTUDIANTE: En qué aspectos se articula o existe alineación

7. **ESTUDIANTE:** Séptima pregunta, ¿El área tiene manual de procesos y procedimientos? Cada cuanto se actualiza? Realmente tienen la aplicabilidad en la ejecución, en las funciones específicas del área?

LIDER: Si, el Área tiene su manual de procesos y procedimientos, la actualización depende de la Dirección de Sanidad, nosotros dependemos directamente de la Dirección de Sanidad y pues ellos son quienes, quienes nos orientan o nos envían a dicho termino, a dicho tiempo cuando se debe actualizar, eso prácticamente se hace anualmente se actualiza el manual de procedimientos y el manual de procesos del área de Sanidad.

8. **ESTUDIANTE:** octava, El proceso de selección de personal lo realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada otra entidad para que realice dicha selección?

No el proceso de selección de personal, más que todo del personal de contratistas lo que son médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería odontólogos en fin, el personal civil asistencial y administrativo, porque también requeremos de personal Administrativo pues ya directamente lo realizamos nosotros, no tenemos alguna otra entidad externa que nos apoye en ese sentido, eso lo realiza directamente la, la Dirección acá de Sanidad.

ESTUDIANTE: Novena pregunta. ¿En la selección y Contratación de nuevo personal la Institución prefiere priorizar, en conocimientos (saber) experiencias, en el hacer o habilidades del ser?

LIDER TH: La Institución prioriza en las tres, la sumatoria de las tres, pues creo que se es óptimo para que el profesional se esté bien capacitado, tenga buena experiencia, creo que pues esos tres pilares son fundamentales para nosotros para hacer la selección del personal.

ESTUDIANTE: E, Decima pregunta: Los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras ‘?

LIDER TH: Si claro, al finalizar el año por decirlo, así pues, nosotros acá planteamos un plan de necesidades, Si pues con respecto a, al transcurso de lo que fue el año como tal, entonces al finalizar pues hacemos una reunión, se plantea un plan de necesidades, un plan de requerimientos, pues para el otro año subsanar pues esas novedades que tuvimos en el transcurso del año vigente.

11. **ESTUDIANTE:** once. Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización?

LIDER TH: Siempre se evalúan, siempre se evalúan e esos resultados pues para el buen funcionamiento de la Unidad.

ESTUDIANTE: La empresa destina un rubro anual para capacitación del talento humano?

LIDER TH: Directamente la Dirección de Sanidad e, anualmente pues da un rubro para que el personal de uniformado, de no uniformados, personal de planta, pues se capacite en algunos temas en los cuales de pronto tengan algunos tipos de falencias y pues se requiera la capacitación de este personal.

13. **ESTUDIANTE:** Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción? Describa cuales:

LIDER: No se ofrecen, teniendo en cuenta las directrices emanadas por la dirección de sanidad en la cual se establece el estatuto de carreras para la prestación de servicios y para personal uniformado por ser una entidad jerarquizada ascienden en grado, mas no en la preparación del intelecto.

ESTUDIANTE: Pregunta número 14, ¿Existen garantías de estabilidad laboral en la empresa. De qué tipo?

LIDER TH: Las garantías de estabilidad laboral dependen directamente del personal que se contrate, una vez ya se haya hecho un nexo con ese personal de contratos, me explico, esté contratado, este laborando con nosotros, depende directamente de él, que quiera o no quiera continuar con nosotros, Ejemplo:

Pues: Se desempeña bien en su trabajo, si cumple con el horario, si cumple con sus funciones, pues no vamos a tener ningún tipo de inconveniente en seguirle haciendo pues extensivo ese contrato, pero si de una u otra forma este tipo de personal incurre en algún tipo de falta, pues ya nos veremos pues en la necesidad de estudiar ese caso y de tomar las acciones pertinentes.

ESTUDIANTE: QUINCE. ¿La empresa propende por mantener un buen clima laboral. ¿Cada cuánto miden el clima organizacional?

LIDER TH: Esto lo mide directamente la Directamente la Dirección de Sanidad mediante, mediante una plataforma, mediante unas encuestas que envían al personal, más que todo e uniformado y personal de planta. Se envían unas encuestas mediante los correos, los cuales pues tienen que ver con clima laboral y clima Institucional, adicional a eso las actividades que, que plantea la Dirección de Sanidad para todo el personal a nivel país, pues también son realizadas en un término frecuente que puede decir que mensualmente se realizan actividades de clima laboral y de clima organizacional.

ESTUDIANTE: Dieciséis ¿qué tipo de acciones se toman con los resultados de esta medición?

LIDER TH: Pues las acciones a las que haya lugar, pues si nosotros notamos que no hay un buen clima laboral, pues ya ahí si se conforma un grupo de trabajo, un

grupo interdisciplinario, pues para influir en, en directamente en cuál es el, cual es lo que está afectando ese clima laboral y pues erradicar por completo pues ese, ese factor que, que, nos está afectando.

ESTUDIANTE: ¿Qué tipo de incentivos tiene la organización para retener el talento humano?

LIDER TH: Bueno e, más que todo acá, he le hablo del personal uniformado, del personal de planta, que si tienen unos incentivos, que por ejemplo se postula el personaje del mes, el mejor grupo de trabajo, si, y este personal pues se le da un estímulo, más que todo se le da un permiso, un permiso especial, para que vallan y disfruten de su permiso con su familia, en fin, una serie de estímulos que se le da a este personal por él, por el buen desempeño que ha realizado durante el transcurso de su estadía acá.

ESTUDIANTE: ¿Se han definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permiten la retención del personal?

LIDER TH: Más que todo e, más que todo e, las e, políticas e, van dirigidas es a cómo te lo dije, al estímulo de estas personas, mas no a la retención, porque pues nosotros no estamos obligados a, a retener a nadie, pues, pero con el buen funcionamiento de del personal, pues ellos son quienes deciden pues si quieren o no quieres seguir trabajando con nosotros.

ESTUDIANTE: ¿Cada cuánto se hace la evaluación del desempeño?

LIDER TH: Anualmente, Anualmente, pues se realiza evaluación del desempeño del personal e uniformado, del personal no uniformado, también anualmente.

ESTUDIANTE: ¿Quién hace la evaluación de desempeño? A través de que métodos se realiza esta valoración?

LIDER TH: Bueno, lo referente al personal uniformado, la evaluación del desempeño lo hacen los jefes de Dependencias junto con el jefe del área, cada quien tiene sus, su personal asignado para ser evaluado, si, a través de un método,

a través de una plataforma llamada PSI, pues se revisa y se re y se califica a este personal, según lo que haya realizado durante el año.

ESTUDIANTE: Pregunta numero 21; Se hace retroalimentación de la evaluación con el personal? Qué tipo de acciones se implementan con los resultados de la evaluación personal.

LIDER TH: Si se hace y la Evaluación y la retroalimentación pues va ligada de un puntaje, un puntaje anual el cual pues, son mil doscientos puntos entonces pues ahí se verifica si el, si el uniformado pues alcanzo los mil doscientos o por si está por debajo de esos mil doscientos, pues se toman acciones para que en pues la próxima evaluación pues supere este porcentaje.

ESTUDIANTE: Bueno teniendo muchísimas gracias por su colaboración para el desarrollo de esta entrevista, a usted e como líder del área de talento humano de sanidad Denor, de norte de Santander, muchísimas gracias.

LIDER TH: Bueno gracias a ti, por brindarme la oportunidad de que conozcan acá la oficina de talento humano del área de sanidad norte de Santander la policía y pues por acá, bienvenida. Bueno muchas gracias. Gracias listo.