

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE
COLOMBIA**

Yari Griselda Jaimes Rico

Id: 247618

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE
COLOMBIA**

Yari Griselda Jaimes Rico

Id: 247618

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

MSc. Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Copyright © 2018 por Yari Griselda Jaimes Rico Todos los derechos reservados.

Agradecimientos

Al finalizar mi práctica empresarial y el presente trabajo, agradezco en primera instancia a Dios, quien fue el dador de fortaleza y sabiduría para ejecutar todas las actividades y tareas que se requerían, a mi papá que se encuentra en el cielo guiando de manera segura mis pasos, a mi madre y mis hermanas quienes siempre me apoyaron en mis decisiones, a la docente Elsa Gutiérrez que en todo este tiempo supo guiarme, comprender y aconsejar en la dirección de este proyecto; y finalmente a todo el equipo de Talento Humano de la FCV por la gran oportunidad de desarrollarme como practicante y en aportarme grandes conocimientos no sólo en el mundo laboral sino en mi desarrollo personal como futura profesional.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Introducción	12
1. Generalidades de la empresa.....	13
1.1. Nombre de la empresa	13
1.2. Actividad Económica/Productos y Servicios.....	13
1.3. Número de empleados.....	13
1.4. Estructura organizacional.....	14
1.5. Teléfono y dirección	15
1.6. Reseña histórica	15
1.7. Descripción del área específica de trabajo.....	17
1.8. Nombre y Cargo del supervisor Técnico Empresarial	18
2. Diagnóstico de la Empresa.....	19
3. Antecedentes	41
4. Justificación	44
5. Objetivos	47
6. Marco Teórico.....	48
6.1. Gestión del Talento Humano	48
6.1.1. La Gestión del talento humano en Colombia.....	49
6.2. Diferencias entre Gestión del talento humano y Recursos Humanos	51
6.3. Desarrollo organizacional	52
6.3.1. Desarrollo del Talento Humano.....	52
6.4. Rotación de personal.....	53
6.4.1. Índice de Rotación de Personal.....	54
6.4.2. Retención de personal	55
7. Metodología	56
7.1. Definición de la población estudio y muestral.....	57
8. Resultados	60

8.1. Diagnóstico de los procesos de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias.....	60
8.1.1. Caracterización de proceso del área.....	60
8.1.1.1. Bienestar, Cultura y Comunicaciones	60
8.1.1.2. Centro de Desarrollo de Competencias	70
8.1.2. Propuesta de guía para el diagnóstico de los procesos de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias.....	78
8.1.2.1. Encuesta sobre los procesos de Talento Humano FCV	79
8.1.3. Diagnóstico de procesos de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias	80
8.1.3.1. Resultados de entrevistas a equipo de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y Centro de Desarrollo de competencias.....	80
8.1.4. Diagnóstico de las fortalezas y debilidades de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias	97
8.2. Análisis de los índices de rotación de personal de la FCV	99
8.2.1. Diagnóstico de los índices de rotación de personal de la FCV (Cifras Globales y por unidad de negocio, cargos, nivel de escolaridad, etc.)	101
8.2.2. Análisis de las causas de la rotación del personal de la FCV a partir de las encuestas de retiro.....	110
8.2.3. Plan de intervención: Estrategias para disminuir la rotación de personal. .	113
9. Conclusiones	118
10. Recomendaciones	121
Lista de Referencias	123
Anexos.....	128

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de Inducción Institucional y Entrega de Formato de Entrenamiento a Junio de 2018	34
Tabla 2. Cobertura en Actividades de Capacitación CDC	35
Tabla 3. Cumplimiento cursos Institucionales Obligatorios en plataforma – Moodle a Junio de 2018.....	37
Tabla 4. Recursos de Talento Humano	37
Tabla 5. Recursos de Talento Humano	38
Tabla 6. Indicadores Dirección de Talento Humano FCV	39
Tabla 7. Rotación de Personal Enero – Junio de 2018.....	40
Tabla 8. Top 10 de mejores empresas para trabajar en Colombia, 2017.	50
Tabla 9. Diferencias entre Gestión del Talento Humano y Recursos Humanos	51
Tabla 10. Datos para hallar población muestral a Junio 2018	59
Tabla 11. Número de encuestas a realizar por GEN	59
Tabla 12. Actividades Outdoor 2018	63
Tabla 13. Participación concurso día del hombre y la mujer FCV	67
Tabla 14. Numero de colaboradores que participaron en la Polla Mundialista Colombia VS Inglaterra 2018 por áreas de GEN.	69
Tabla 15. Resultados de entrevista a equipo de Bienestar y Cultura	80
Tabla 16. Resultado de entrevista a equipo del CDC.....	91
Tabla 17. Resultado de entrevista a equipo de comunicaciones internas.....	95

	vi
Tabla 18. Rotación de personal- Primer semestre 2018.....	99
Tabla 19. Datos de personal activo por GEN.....	100
Tabla 20. Índice de rotación de personal por GEN	101

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Número de empleados de la FCV (Grupos Estratégicos de Negocio GEN).....	13
Ilustración 2. Estructura organizacional FCV	14
Ilustración 3. Teléfonos y direcciones	15
Ilustración 4. Estructura de Desarrollo del Talento Humano, Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias	19
Ilustración 5. Procesos que realizan Bienestar, Cultura y Desarrollo y el Centro de Desarrollo de Competencias FCV.	21
Ilustración 6. Intervenciones psicológicas	23
Ilustración 7. Proceso Clima Labora	25
Ilustración 8. Índice Clima Laboral FCV (2007 a 2017)	26
Ilustración 9. Escala de medición clima laboral.....	27
Ilustración 10. Buzón cliente interno	29
Ilustración 11. Comparativo SQF de buzón cliente interno año 2017 y primer semestre de 2018.....	30
Ilustración 12. Comunicaciones Internas (comunicaciones para colaboradores)	31
Ilustración 13. Comparativo de operatividad Comunicaciones Internas en el primer semestre de los años 2017 y 2018.....	32
Ilustración 14. Comparendos y Felicitaciones	33
Ilustración 15. Proceso de Capacitaciones CDC.....	36
Ilustración 16. Cursos Obligatorios Institucionales en plataforma Moodle.....	37

Ilustración 17. Características de requerimiento y proyección de una Dirección de Talento Humano.....	42
Ilustración 18. Fórmula para calcular la muestra correcta según Feedback Networks.....	58
Ilustración 19. Rasgos de la Cultura FCV.....	61
Ilustración 20. Actividad Outdoor.....	62
Ilustración 21. Cobertura Outdoor 2017	65
Ilustración 22. Fechas, actividades y celebraciones especiales.....	66
Ilustración 23. Número de colaboradores por áreas de GEN.....	68
Ilustración 24. Promedio de participación en Inducción institucional – primer semestre 2017 y 2018.....	71
Ilustración 25. Invitación Jornada de Inducción Institucional	72
Ilustración 26. Proceso de Inducción y reinducción Institucional	73
Ilustración 27. Formato de entrenamiento	74
Ilustración 28. Ruta de Acceso Moodle	75
Ilustración 29. Tasa de aprobación Moodle-Primer semestre 2018.....	76
Ilustración 30. Tasa de aprobación Moodle 2017	78
Ilustración 31. Fortalezas y debilidades de Bienestar, cultura y comunicaciones	97
Ilustración 32. Fortalezas y debilidades del Centro de Desarrollo de Competencias	98
Ilustración 33. Ingresos y retiros por GEN- primer semestre 2018	101
.....	103
Ilustración 34. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros del HIC –Primer semestre 2018.....	103
Ilustración 35. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros del ICV –Primer semestre 2018.....	104
Ilustración 36. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros de QM–Primer semestre 2018	105

Ilustración 37. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros de SSS –Primer semestre 2018	105
Ilustración 38. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros de VPC –Primer semestre 2018	106
Ilustración 39. Cargos con más ingresos y retiros de personal en el HIC- Primer semestre 2018.....	107
Ilustración 40. Cargos con más ingresos y retiros de personal en el ICV- Primer semestre 2018.....	108
Ilustración 41. Ingresos y retiros por cargo de personal de QM- Primer semestre 2018.....	109
Ilustración 42. Ingresos y retiros por género en el periodo.....	110
Ilustración 43. Motivos generales de retiros reportados en el primer semestre de 2018 en entrevistas de retiro	111
Ilustración 44. Condiciones para posible reincorporación a la FCV- Primer semestre 2018	113

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA

AUTOR(ES): Yari Griselda Jaimes Rico

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

RESUMEN

Este documento presenta los resultados de la práctica empresarial realizada en la Fundación Cardiovascular de Colombia en el área de talento humano, de la cual surge la iniciativa de diseñar un plan de mejoramiento en los procesos que se llevan a cabo. Para desarrollar el objetivo específico se diseña en primera instancia una guía diagnóstica para analizar los procesos que se llevan a cabo en las áreas de talento humano, como Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de competencias, seguido a esto un estudio de análisis de causas de rotación en la organización a partir de entrevistas de retiro. Más adelante con la información obtenida se pueden identificar las fortalezas y debilidades del área, en donde, además, se exponen las estrategias de mejoramiento requeridas. El análisis y estudio se hace a partir de información de bases de datos propias del área, información de primera mano por parte del equipo de talento humano y el uso y aplicación de herramientas de cálculo, como lo es Excel. Dentro de los logros de la práctica se destaca la responsabilidad de generar los indicadores operacionales del área, mediante los cuales se evalúa el rendimiento los procesos ejecutados, el actualizar las bases de datos del área y la administración de la plataforma virtual Moodle.

PALABRAS CLAVE:

Cultura, Rotación de personal, Bienestar, Comunicaciones Internas, Cliente interno, Capacitaciones

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IMPROVEMENT PLAN IN THE PROCESSES OF THE HUMAN TALENT DEVELOPMENT AREA OF THE CARDIOVASCULAR FOUNDATION OF COLOMBIA

AUTHOR(S): Yari Griselda Jaimes Rico

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

ABSTRACT

This document presents the results of the business practice carried out in the Cardiovascular Foundation of Colombia in the area of human talent, from which the initiative of designing a plan of improvement in the processes that are carried out arises. To develop the specific objective is designed in the first instance a guide to analyze the processes that are carried out in the areas of human talent, such as Wellbeing, Culture and Communications and the Skills Development Center, followed by an analysis study of causes of rotation in the organization of retirement interviews. Later on, with the information obtained, the strengths and capacities of the area, in addition, the improvement strategies required are exposed. The analysis and the study are based on data from the area of knowledge, the method of information and the use of calculation tools, such as Excel. Among the achievements of the practice is the responsibility to generate the operational indicators of the area, through which the performance of the executed processes, the updates of the area databases and the administration of the Moodle virtual platform are evaluated.

KEYWORDS:

Culture traits, Personnel rotation, Well-being, Internal Communications, Internal client, Training.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La Fundación Cardiovascular de Colombia se caracteriza por ser uno de los mejores complejos médicos del país, e incluso, uno de los más destacados de Latinoamérica. Debido a su actividad económica, siendo la de prestación de servicios de salud, requiere que todo el personal que compone la organización sea el objeto vital y fundamental, ya que su experiencia propia, el cómo se sienta laborando dentro de la fundación y su desarrollo personal y profesional, se refleja en el trato, seguimiento y prestación de los distintos servicios a los pacientes, es decir, promocionando los mejores resultados. (FCV, 2017)

Por tal motivo, el presente Plan de Mejoramiento aplicado al área de Desarrollo del Talento Humano, se realiza con la finalidad de optimizar y potencializar cada uno de los procesos que se llevan a cabo, para así poder ejecutar los aportes pertinentes a la reducción del índice de rotación que se tiene en la actualidad.

1. Generalidades de la empresa

1.1. Nombre de la empresa

Fundación Cardiovascular de Colombia

1.2. Actividad Económica/Productos y Servicios

La Fundación Cardiovascular de Colombia FCV se destaca por ser uno de los complejos médicos más importantes del país, encontrándose así en la categoría nivel cuatro de complejidad y es la primera institución en Colombia acreditada por la Joint Comission International. Así mismo, se caracteriza por ser un importante Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en el ámbito regional, nacional e internacional.

1.3. Número de empleados

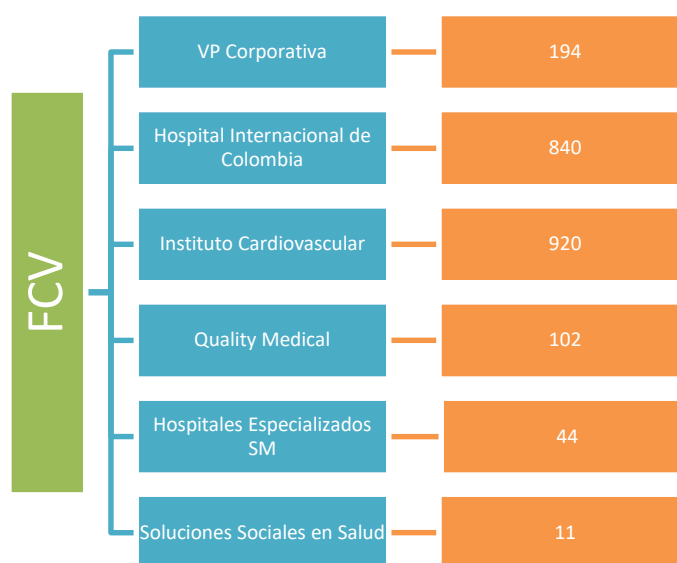


Ilustración 1. Número de empleados de la FCV (Grupos Estratégicos de Negocio GEN)

1.4. Estructura organizacional

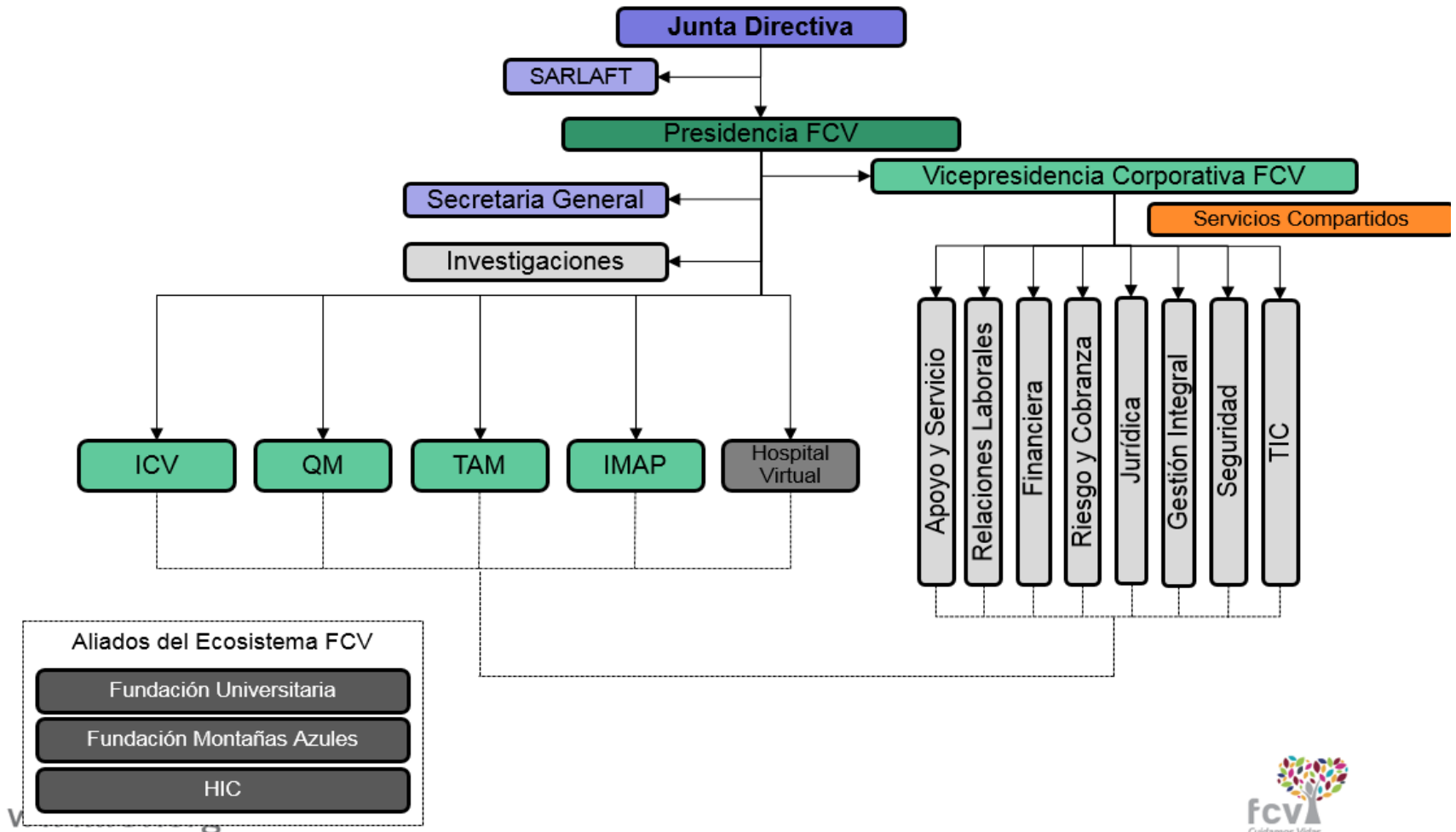


Ilustración 2. Estructura organizacional FCV

1.5. Teléfono y dirección

Floridablanca Sede Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cra 5 No. 6-33 • PBX: (7) 6796470
Bucaramanga	<ul style="list-style-type: none"> • Calle 155 A No. 23-58 Urbanización El Bosque • PBX: (7) 63999292 - 6396767
HIC	<ul style="list-style-type: none"> • Km 7 Autopista Bucaramanga-Piedecuesta • PBX: (7) 6394040
Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera 14 No. 98-73. Oficina 502 • PBX: (1) 6364676 - 5220128

Ilustración 3. Teléfonos y direcciones

1.6. Reseña histórica

Variet Childrens Life de Variety Club International inspiró la creación del comité “Corazón a Corazón” de New York liderada en Colombia por el Dr. Franklin Quirós. En 1985 un grupo de especialistas y personalidades de Bucaramanga se propuso crear una entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a tratar las enfermedades del corazón.

En 1992, la FCV entró a formar parte de la Clínica Carlos Ardila Lulle ampliando así todos los servicios diagnósticos e intervencionistas de cardiología y cirugía vascular periférica. Posteriormente, en octubre de 1997, se inauguró la nueva sede del Instituto del Corazón (IC), un moderno edificio.

En 1999 se diseñó un Plan Estratégico que contempló la diversificación de las actividades de salud a través de Unidades Estratégicas Empresariales auto-sostenibles bajo el funcionamiento de la Innovación, Capacitación y Calidad, consiguiendo de este modo en el 2001 la certificación ISO 9001.

Para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, se concibió el Plan Estratégico de la institución, que contempló la diversificación de sus actividades de salud a través de Unidades Estratégicas Empresariales auto-sostenibles que debían funcionar bajo tres conceptos guía: innovación, capacitación y calidad. Como parte de aquella estrategia, en 1999 se diseñó un plan de mejoramiento continuo, con el objetivo de alcanzar la certificación ISO 9001.

Entre los años del 2006 y 2011 la FCV obtuvo múltiples logros en torno al desarrollo de sus distintas áreas de salud, investigación y desarrollo a nivel nacional e internacional, fortaleciendo la innovación e investigación, entre estos se resaltan la Recertificación ISO 9001 ICONTEC, apertura de centros de UCI, la apertura del Centro Tecnológico empresarial CTE y la clínica Instituto del Corazón Santa Marta, la acreditación del modelo internacional Joint Commission Internaational en Colombia y el inicio de la Unidad Estratégica de Negocios Transporte Medicalizado.

Para el año de 2016 se inauguró el Hospital Internacional de Colombia (HIC), uno de los proyectos más ambiciosos de la FCV, con el objetivo de cubrir las necesidades de la sociedad en términos de salud y capacidad de atención, diseñado con modelos

arquitectónicos médicos modernos siguiendo del mismo modo estándares de calidad y seguridad a nivel nacional.

1.7. Descripción del área específica de trabajo

El área de Desarrollo de Talento Humano en la FCV se divide en cuatro secciones y/o áreas: Selección de Personal, Perfiles de Cargo, Bienestar, Cultura y Comunicaciones y Centro de Desarrollo de Competencias (CDC), siendo estas dos últimas en las cuales se va a desarrollar la presente práctica empresarial.

El área de Selección de Personal se enfoca en satisfacer la necesidad de contar con el mejor personal, aquel que cumpla con los valores y principios institucionales, y que, además, posea las características específicas e idóneas que requiere cada uno de los cargos, con el fin de conseguir todos los objetivos y metas marcadas como institución.

Perfiles de cargos es el área encargada en la actualización y mejora de los perfiles de los cargos que se tienen o que se requieren en la institución, tiene como fin principal la buena distribución y asignaciones de funciones en los colaboradores, optimizando, asegurando y fortaleciendo los resultados que se obtienen en la realización de las funciones de cada uno de ellos.

Bienestar, Cultura y Comunicaciones tiene como propósito elevar los niveles de satisfacción interna de los colaboradores con la organización, estimular un agradable clima laboral, promoviendo y buscando el bienestar de estos.

El Centro de Desarrollo de Competencias es el encargado de brindar crecimiento no solo personal sino también técnico a todos los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia, buscando de este modo el fortalecimiento de las tres dimensiones: Saber Ser, Saber conocer y Saber Hacer, Mediante distintos tipos de charlas, capacitaciones, cursos y herramientas, caracterizadas por ser de tipo educativas.

1.8. Nombre y Cargo del supervisor Técnico Empresarial

Nombre del supervisor: Diana Lucia Modesto Carrillo

Cargo: Psicóloga de Selección de Personal – Área de Desarrollo del Talento Humano

2. Diagnóstico de la Empresa

Las secciones objeto de estudio del área de Desarrollo de Talento Humano en la Fundación Cardiovascular de Colombia, siendo, Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias trabajan en conjunto, ya que su trabajo va ligado a brindarle satisfacción y bienestar a los colaboradores a nivel interior y grupal, de manera humanística y técnica.

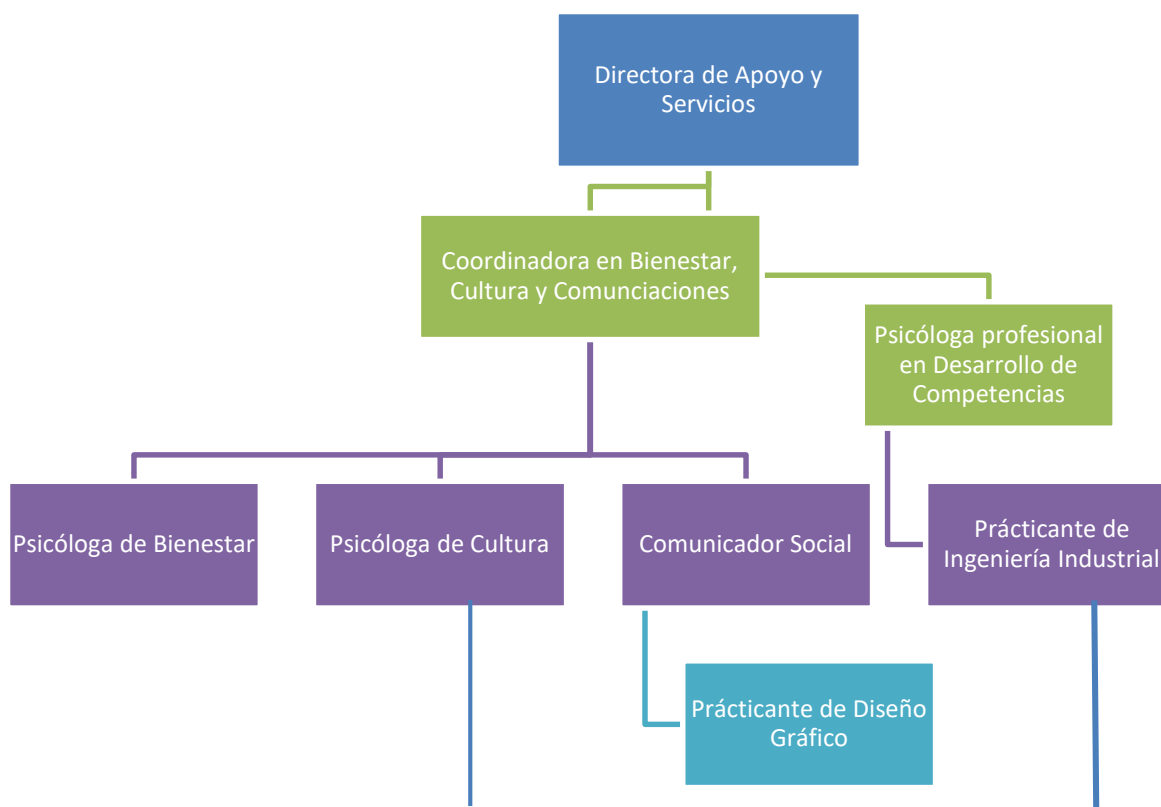


Ilustración 4. Estructura de Desarrollo del Talento Humano, Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias

Los colaboradores son el factor más importante de la organización, puesto que estos son los encargados de desarrollar y brindar los servicios y aportes necesarios en las distintas áreas conformadas, teniendo como fin conseguir los objetivos y metas institucionales, mantener e incluso mejorar el posicionamiento característico de la FCV como uno de los complejos médicos más importantes de Colombia, estando situados en la categoría a nivel cuatro de complejidad, destacándose a sí misma como un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en el ámbito regional, nacional e internacional.

Para garantizar que los colaboradores trabajen siempre guiados por la excelencia, innovación y sentido social y que realicen sus funciones con constancia, disciplina y compromiso, se requiere de un seguimiento arduo por parte de todo el equipo que compone el área de Talento Humano. Dicho seguimiento está conformado por distintas actividades realizadas en torno al aumento del bienestar y calidad de los colaboradores activos, e incluso el personal que se desvincula por decisión propia se le realiza un seguimiento para así corregir las posibles falencias que estos hayan presenciado.

Los procesos que se realizan en el área son:



Ilustración 5. Procesos que realizan Bienestar, Cultura y Desarrollo y el Centro de Desarrollo de Competencias FCV.

Bienestar, Cultura y Comunicaciones- Centro de Desarrollo de Competencias

El área de Desarrollo del Talento Humano encargada de generar, fomentar y proporcionar bienestar a todos los colaboradores activos de la FCV, elevando los niveles de satisfacción interna con la organización y estimulando un agradable clima laboral.

Intervenciones psicológicas

Intervenciones mediante las cuales se brinda el apoyo psicológico a todas las áreas que posean algún tipo de dificultades de clima laboral o a los colaboradores que requieran un cambio comportamental o que requieran una ayuda psicológica con fines de poder desarrollar mejor sus funciones en la organización.

Estas pueden ser solicitadas por el área o las personas que lo requieran o su requerimiento es el fruto de la observación y seguimiento que se les realiza a los colaboradores en las diferentes actividades de Bienestar y desarrollo. La coordinación del área junto con las psicólogas identifica el tipo de necesidad que se tiene y desarrollan la metodología de intervención. Al culminarse la intervención se realiza un seguimiento periódico para la obtención de mejores resultados, presentando toda la información por medio de informes a la jefatura del área. El proceso de ejecución de las Intervenciones se observa en la siguiente ilustración.

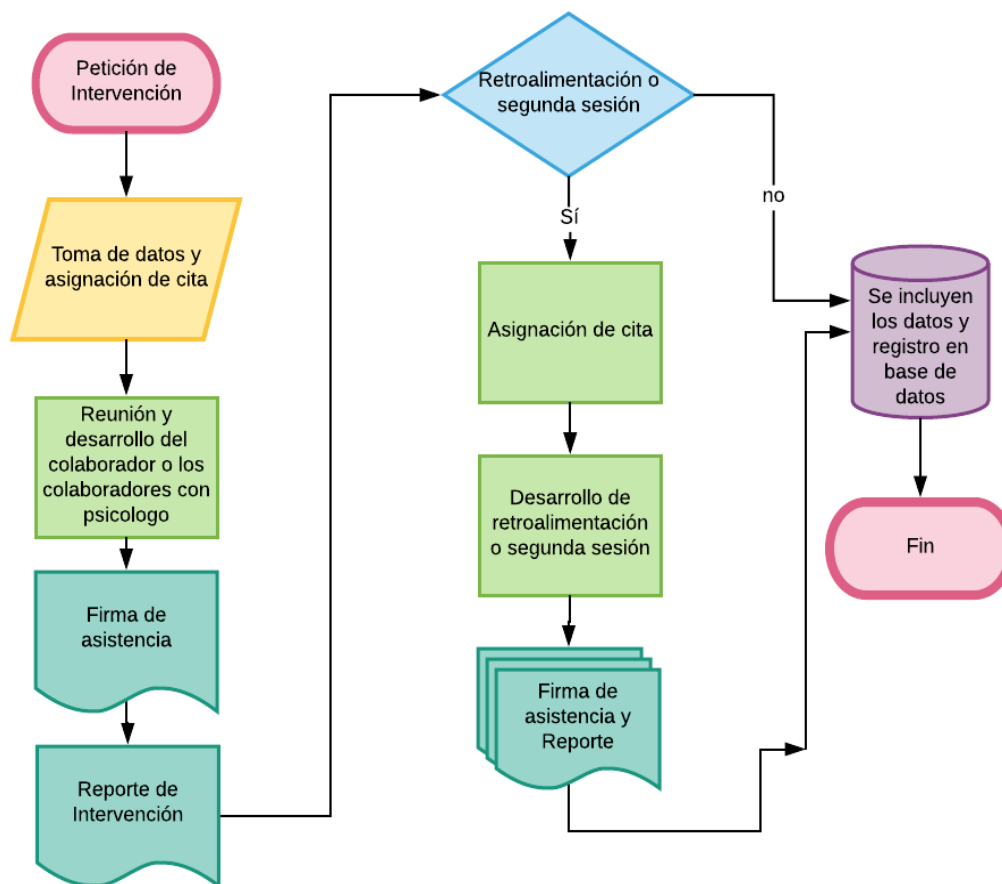


Ilustración 6. Intervenciones psicológicas

Es importante brindarles apoyo y orientación a los colaboradores para asegurar que estos se puedan liberar de cierto tipo de presiones que obstruyen el buen desarrollo de sus funciones y se vea reflejado en la calidad del servicio que se presta.

En el primer semestre del 2018 se han realizado 5 intervenciones grupales, 4 en el Hospital Internacional de Colombia (HIC) y una en el Instituto Cardiovascular (ICV) y 114 intervenciones individuales, donde 21 se realizaron al personal perteneciente a las direcciones corporativas, 24 a personal del HIC, 65 correspondientes al ICV y 4 a Quality Medical (QM).

Comparando las cifras con las del año anterior, 2017, en todo el año se hicieron solo 84 intervenciones psicológicas, es decir 35 intervenciones menos de lo que se lleva en el primer semestre del presente año.

Estos resultados se deben especialmente a que el equipo de Talento Humano este año ha estado completo, ya que en el 2017 se tenía un equipo incompleto, donde sólo había una profesional en psicología para el área de Bienestar y Cultura, mientras que en el 2018 hay dos psicólogas, pudiendo cubrir las necesidades de los colaboradores en todas las sedes.

Clima Laboral

El clima laboral es un concepto con una tradición amplia en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones, es por esto, que es un indicador fundamental en la vida de las empresas, condicionado por distintas cuestiones, desde normas internas hasta salarios y remuneración. (Gan y Triginé, 2012)

En la FCV, el modo en que se ejecuta la medición del clima laboral es la siguiente:

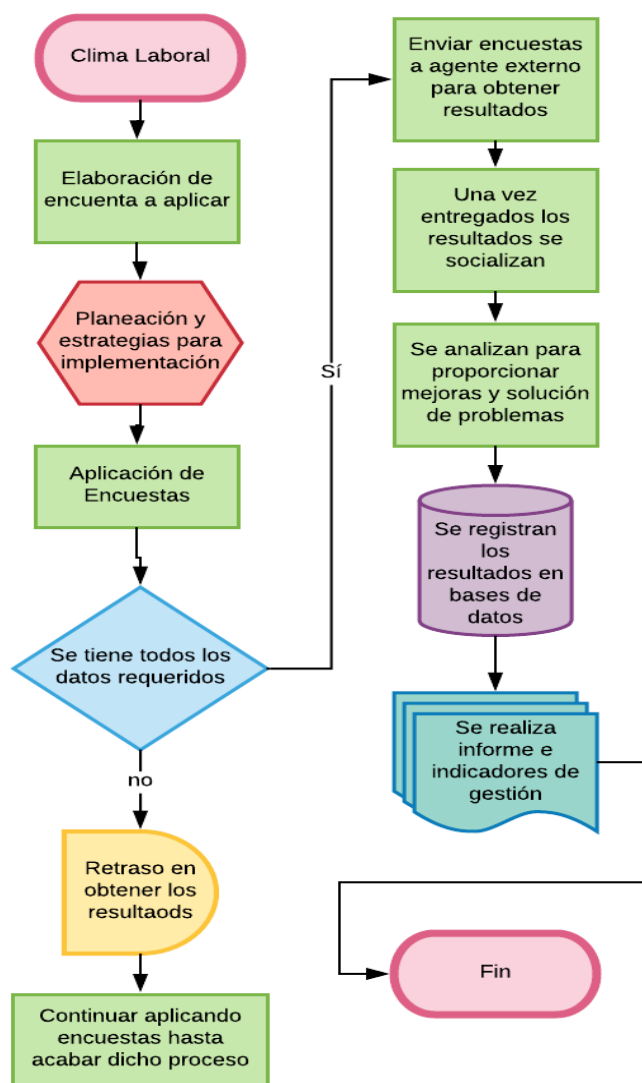


Ilustración 7. Proceso Clima Labora

Para obtener los resultados del Índice de clima laboral en la FCV, se realiza una encuesta de impacto a los colaboradores de manera bienal, la condición para que los colaboradores presenten dicha encuesta es la de que deben llevar laborando para la compañía más de 3 meses. Dichos resultados del índice de Clima laboral en el corrido de su implementación son:

ICV	2007	2009	2011	2013	2015	2017
	73,99	74,45	77,95	75,04	77,29	N.A

VPC	2007	2009	2011	2013	2015	2017
	74,36	80,5	80,2	81,43	88,41	N.A.

Ilustración 8. Índice Clima Laboral FCV (2007 a 2017)

En la ilustración anterior sólo se representan ICV y VPC, ya que antes del 2016 no existía el HIC, ya que este fue fundado en julio de ese mismo año, y las líneas de negocio como QM y Soluciones Sociales en Salud (SSS), formaban parte de VPC.

Debido a cambios y problemas que se presentaron en el área no se tienen los resultados hasta la fecha del índice de clima laboral del año 2017. Se espera que para el mes de septiembre de 2018 ya se tengan a la mano y se pueda realizar e intervenir según sus calificaciones, estrategias de mejoramiento y solución de problemas presentes en el Clima Laboral de toda la FCV.

Se puede observar que las cifras se encuentran subrayadas con distintos colores, esto se basa en la escala de medición de clima laboral que es la siguiente:

GRADO	ESTIMACIÓN DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO
E	Riesgo Trivial	Alta satisfacción.	81 a 100%
D	Riesgo Tolerable	Buen nivel de satisfacción	61 a 80%
C	Riesgo Moderado.	Moderada satisfacción	41 a 60%
B	Riesgo Importante	Negativa satisfacción	21 a 40%
A	Riesgo Intorelable	Apreciable insatisfacción.	0 a 20%

Ilustración 9. Escala de medición clima laboral.

Junto a esta información se deduce que el clima laboral en el ICV entre los años 2007 y 2015 obtuvo una valoración de Buen nivel de satisfacción entre los colaboradores con un Riesgo Tolerable grado D (61% a 80%). Mientras que la VPC, entre los años 2007 y 2011 presentó una valoración de Buen nivel de satisfacción con un Riesgo Tolerable en grado D y en 2003 y 2015, dicho índice mejoró ya que se encuentra en el mejor grado, el E, con un Riesgo Trivial y una Alta Satisfacción (81% a 100%).

Uno de los portales de empleo más famosos del país, Computrabajo, el pasado 20 de junio de 2018 publicó en su blog el “TOP 50 mejores empresas para trabajar en Colombia”, elegidas según la experiencia de los empleados y exempleados de las compañías valoradas, en donde la FCV ocupa el puesto número 16. Demostrando que evidentemente en la fundación se vive de un buen clima laboral y que los resultados obtenidos en el estudio de Computrabajo y los derivados del indicador de clima laboral, tienen una alta relación.

Entrevistas de Retiro

Entrevista formal que se realiza al colaborador que toma la decisión por voluntad propia de no continuar activo con la organización. Su finalidad es conocer las causas del retiro y determinar oportunidades de mejora en cuanto al clima laboral, áreas de trabajo y herramientas para laborar, entre otros factores que influyen el desempeño de los colaboradores, y determinar oportunidades de mejora para la FCV. (Ver anexo 1)

Outdoor

El área de cultura, Bienestar y Comunicaciones realiza una serie de metodologías lúdicas que se desarrollan al aire libre en espacios diferentes a los laborales, con el fin de reflexionar y desarrollar competencias en los colaboradores. Estas actividades se planean de acuerdo a las diferentes áreas existentes en la FCV teniendo en cuenta los resultados de clima laboral, los requerimientos de intervenciones o la solicitud de los jefes de área. Estas jornadas de trabajo de campo lúdico se compone de 4 horas, sus resultados son evaluados y analizados, verificando que se cumpla el objetivo principal ya que forma parte de un indicador importante en la Dirección de Talento Humano.

Buzón cliente interno (colaboradores)

A través de la recepción de quejas, sugerencias y felicitaciones. Inicia con la motivación a los colaboradores sobre la utilización de las herramientas para reportar sus necesidades y finaliza con la respuesta a todos los casos.

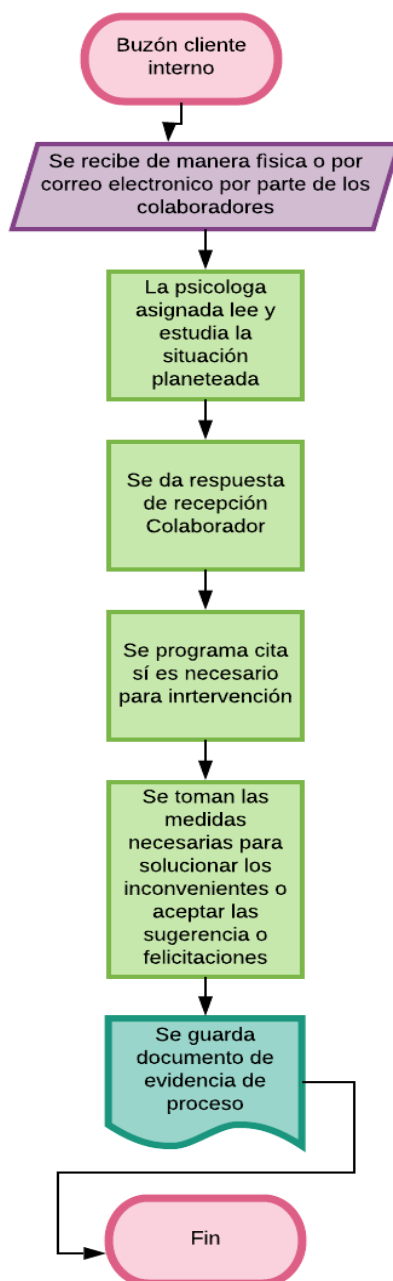


Ilustración 10. Buzón cliente interno

El buzón cliente interno funciona de manera que en cada una de las sedes de la organización se encuentran unos buzones en donde los colaboradores pueden informar, comunicar, anunciar o denunciar alguna anomalía en el entorno de trabajo e incluso algún acontecimiento o labor de un colaborador que requiera de una felicitación pública. Para mayor accesibilidad también se pueden comunicar con el área a través de correo electrónico buzonclienteinterno@fcv.org.

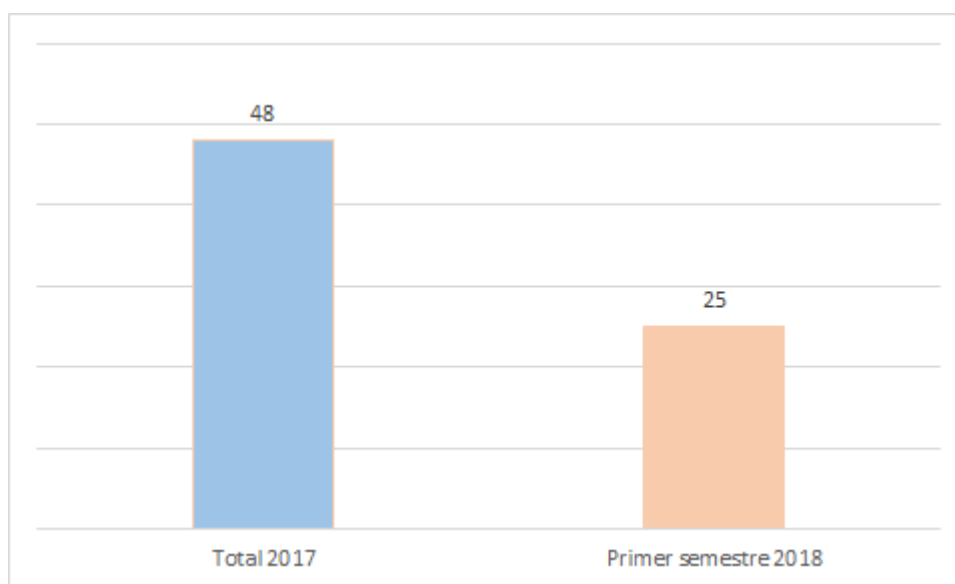


Ilustración 11. Comparativo SQF de buzón cliente interno año 2017 y primer semestre de 2018

En la ilustración anterior se observa que en el primer semestre del 2018 se llevan gestionando 25 Sugerencias, quejas o Felicitaciones a través del buzón cliente interno de la FCV, comparado a las gestionadas en todo el 2017 en el 48.

Respecto a la Gestión de SQF del 2018, éstas sólo se han presentado en las sedes del HIC y del ICV, donde se ha obtenido en cada caso una satisfacción del 100% por parte del área de Talento Humano.

Comunicaciones Internas

Para mantener a los colaboradores al día con todo lo que sucede en la FCV y además de las actividades, fechas especiales y acontecimientos que se van presentando, se maneja el correo de comunicaciones@fcv.org por parte del comunicador del área.

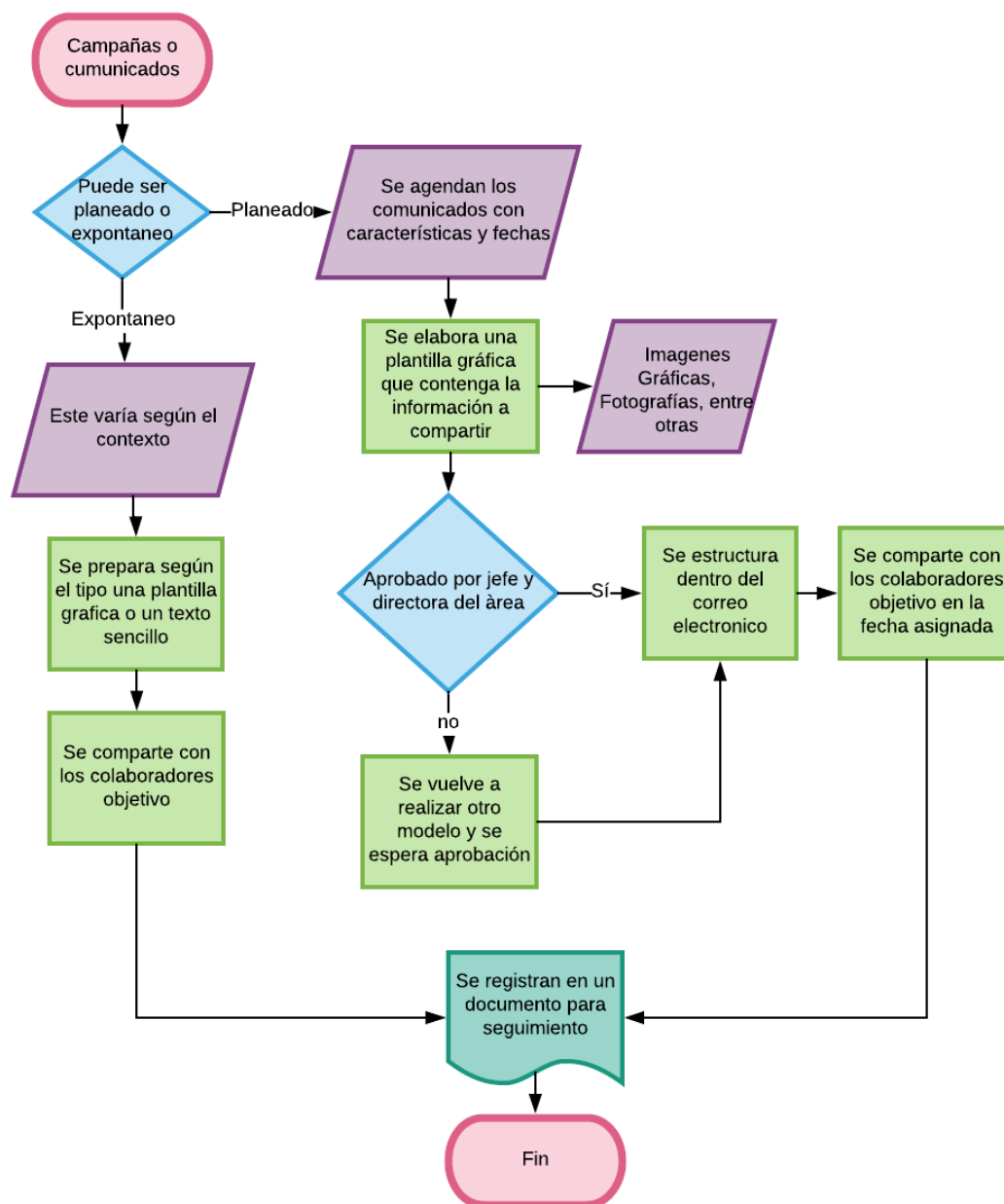


Ilustración 12. Comunicaciones Internas (comunicaciones para colaboradores)

En lo que se lleva del primer semestre del 2018, se lleva un gestionamiento de 211 comunicados destacados. El año 2017 se gestionaron 763 comunicados.

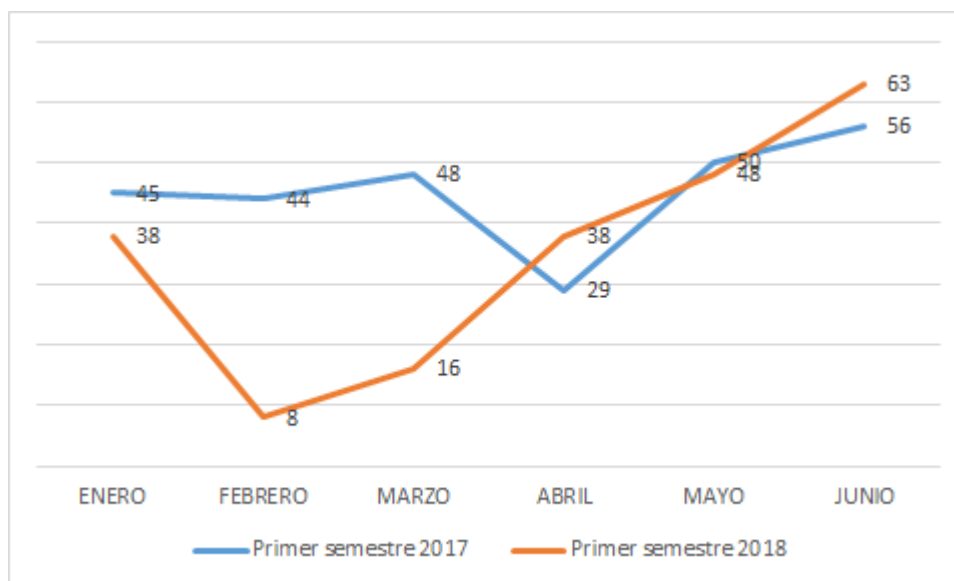


Ilustración 13. Comparativo de operatividad Comunicaciones Internas en el primer semestre de los años 2017 y 2018

Se observa en el comparativo de la operatividad del primer semestre de los años 2017 y 2018, entre los meses de febrero y marzo de 2018 existió una operatividad inferior a la del año anterior, debido principalmente a la ausencia de un comunicador social en el área, a partir del mes de Abril ya se tenía cubierto dicho cargo.

Comparendos y Felicidades (elementos pedagógicos)

Los comparendos y felicitaciones se realizan a aquellos colaboradores que tanto en su presentación personal como en el modo de ejercer sus labores y prestar los servicios se destacan de manera negativa o positiva en relación a los Rasgos de la Cultura FCV. Cuando se observa algún aspecto negativo o uno positivo que se destaque, la psicóloga de talento humano se encarga de hacerle una retroalimentación acerca del tema al colaborador correspondiente y finalmente le da el comparendo o la felicitación, que es un documento que soporta dicha actividad realizada.

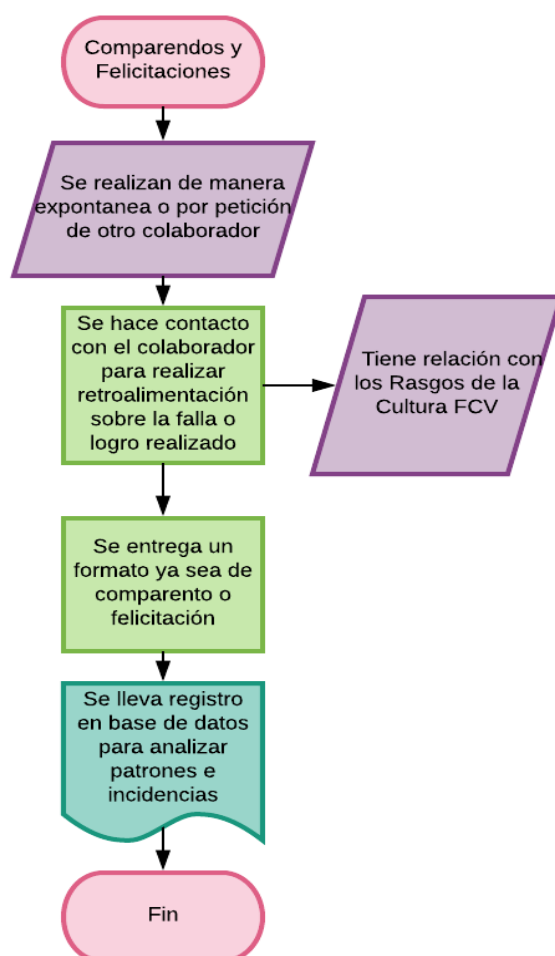


Ilustración 14. Comparendos y Felicidades

A lo largo del primer semestre del 2018 se han realizado 8 Felicitaciones y 36 Comparendos, estos últimos son de carácter pedagógico, pero sí tiene una incidencia de más de tres veces ya se deben tomar medidas para amonestar al colaborador implicado.

Inducción Institucional

El CDC realiza la Jornada de Inducción Institucional de manera mensual, en la cual se lleva a cabo la bienvenida y se brinda el conocimiento de la organización a los nuevos colaboradores.

Dicha jornada tiene como objetivo el desarrollo, fortalecimiento e incentivación del compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los colaboradores. Allí se dan a conocer todo lo relacionado con la estructura organizacional, principios y valores institucionales, rasgos de la cultura FCV y los espacios físicos con los cuales se cuentan.

Tabla 1. Cumplimiento de Inducción Institucional y Entrega de Formato de Entrenamiento a Junio de 2018

Activos	Asistido a Inducción Institucional	Entregado Formato de Entrenamiento
2111	864	546
% Cumplimiento	41%	26%

Reinducción Institucional

Se conoce que el mundo es cambiante a lo largo del tiempo, los procesos y ciertos temas transversales de la empresa cambian o se modifican, por esta razón es necesaria la reinducción acerca de esta nueva información a los colaboradores activos.

Entrenamiento

El entrenamiento se hace en conjunto con la inducción y se evalúa y verifica con un formato denominado “Formato de Inducción y Entrenamiento”, el cual después de que el colaborador asiste a inducción su respectivo jefe inmediato realiza el seguimiento y diligenciamiento en conjunto con el colaborador y se hace llegar a las oficinas del CDC para su verificación y el archivamiento de este en la hoja de vida por parte de Relaciones Laborales de la FCV.

Capacitaciones: Dentro de éstas también se encuentran las Jornadas de Educación continuada

Las capacitaciones del CDC poseen una gran importancia para brindarles oportunidad de formación a los colaboradores a nivel del SER o TECNICAS.

Tabla 2. Cobertura en Actividades de Capacitación CDC

	Actividades Realizadas	Horas Invertidas	Personas Impactadas	Promedio de cobertura
SER	25	144	2134	92%
TECNICAS	3	6	61	98%

Tanto las actividades del SER como las TÉCNICAS han cumplido con el indicador de cobertura, ya que sobrepasan el 80%.

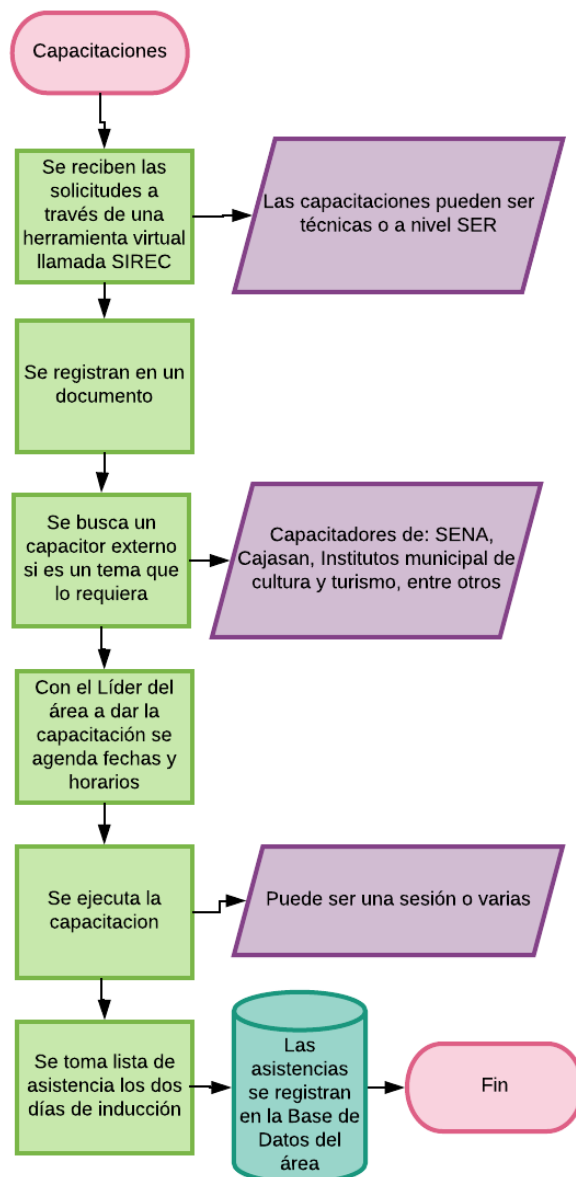


Ilustración 15. Proceso de Capacitaciones CDC

Cursos Institucionales

Los cursos institucionales son de carácter obligatorio, estos se realizan en una plataforma virtual llamada Moodle (www.fcv.educaión), en la cual se matriculan cada uno de los colaboradores para que realicen los cursos institucionales.

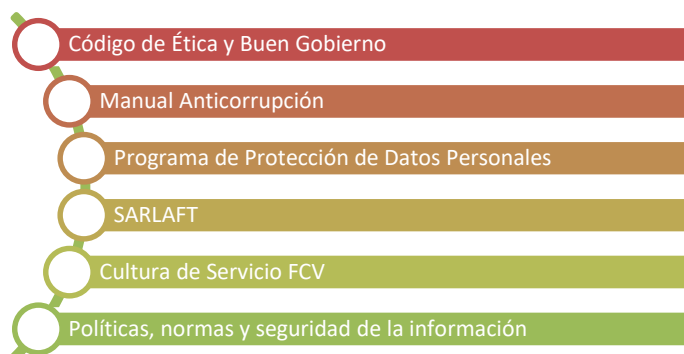


Ilustración 16. Cursos Obligatorios Institucionales en plataforma Moodle

Tabla 3. Cumplimiento cursos Institucionales Obligatorios en plataforma – Moodle a Junio de 2018

Activos	Todos los cursos (6)	Faltantes por cursos (0- 5)
2111	876	1235
% Cumplimiento	41%	59%

Las actividades y procesos propios de Talento Humano se llevan a cabo gracias a los recursos:

Tabla 4. Recursos de Talento Humano

Recurso	Definición
Financiero	Presupuesto monetario con el que se cuenta para realizar las actividades de talento humano
Humano	Equipo de trabajo que conforma las distintas áreas de talento humano.
Físico	Aulas dotadas con muebles estudiantiles y material audiovisual en CTE Auditorio y Biblioteca médica en ICV Auditorio en HIC
Tecnológico: Moodle	Plataforma de gestión de aprendizaje diseñada para proporcionar a facilitadores, administradores y participantes un sistema integrado único, robusto y seguro para crear ambientes de aprendizaje personalizados.

Todos los procesos y actividades del área son registrados y analizados desde su planteamiento hasta sus resultados en distintas bases de datos correspondientes a los diferentes temas, garantizando tener siempre la información completa y a la mano con el fin de desarrollar todos los meses los indicadores operativos y propios de la Dirección de Talento Humano. También es importante resaltar que en cada una de las actividades se realiza un registro de asistencia de manera física, garantizando así saber cuántos colaboradores asisten a ellas. Las actividades y procesos propios de Talento Humano se llevan a cabo gracias a los recursos:

Tabla 5. Recursos de Talento Humano

Recurso	Definición
Financiero	Presupuesto monetario con el que se cuenta para realizar las actividades de talento humano
Humano	Equipo de trabajo que conforma las distintas áreas de talento humano.
Físico	Aulas dotadas con muebles estudiantiles y material audiovisual en CTE Auditorio y Biblioteca médica en ICV Auditorio en HIC
Tecnológico: Moodle	Plataforma de gestión de aprendizaje diseñada para proporcionar a facilitadores, administradores y participantes un sistema integrado único, robusto y seguro para crear ambientes de aprendizaje personalizados.

Todos los procesos y actividades del área son registrados y analizados desde su planteamiento hasta sus resultados en distintas bases de datos correspondientes a los diferentes temas, garantizando tener siempre la información completa y a la mano con el fin de desarrollar todos los meses los indicadores operativos y propios de la Dirección de Talento Humano. También es importante resaltar que en cada una de las actividades se realiza un registro de asistencia de manera física, garantizando así saber cuántos colaboradores asisten a ellas.

Se requiere que dichas actividades y procesos en el área sean evaluadas, verificar si su realización aporta los resultados esperados, garantizar que su registro sea óptimo y que puedan generar los coeficientes necesarios para que los indicadores que evalúan el área de Talento Humano aporten de manera positiva y haga distinción del área de trabajo por su cumplimiento y excelencia en las labores.

Tabla 6. Indicadores Dirección de Talento Humano FCV

	Indicador	Cómo se halla	Objetivo	Frecuencia
Bienestar, Cultura y Comunicaciones	Ejecución de actividades de bienestar programadas en el periodo	No de actividades de bienestar ejecutadas en el periodo / N.º de actividades programadas en el periodo * 100	100%	Semestral
	Gestión de Sugerencias Quejas o Felicitaciones (SQF) de cliente interno	No de SQF gestionadas en el periodo/ No de SQF recibidas en el periodo *100	100%	Mensual
	Impacto de las comunicaciones internas	Resultados de evaluación del impacto a través de encuestas.	80%	Anual
	Evaluación de desempeño laboral	Resultados de medición de desempeño.	89%	Semestral
	Índice de clima laboral	Resultados de evaluación del impacto a través de encuestas.	90%	Bienal
	Cobertura participación Outdoor	# de áreas participantes de Outdoor / total de áreas	80%	Anual
Centro de Desarrollo de Competencias	Cumplimiento del plan de capacitación CDC	Actividades ejecutadas/actividades programadas	80%	Mensual
	Cobertura capacitaciones de Jornada de Educación Continuada	Asistentes a JEC/Total personal activo.	80%	Semestral
	Cobertura inducción	Asistentes a inducción/Total ingresos del mes anterior	80%	Mensual
	Cobertura Reinducción	Asistentes a reinducción/Total personal activo.	80%	Anual
	Tasa de aprobación de cursos de Moodle	Colaboradores que aprueban curso / personal activo	80%	Mensual

Los principales procesos del área son los que se evalúan a partir de los indicadores anteriormente explicados, los cuales se ven afectados tanto de manera negativa como positiva por la participación y aceptación de los colaboradores, existen procesos, tales como inducción institucional, desde el cual se debe suministrar al área de talento humano el comprobante de asistencia por medio de una evaluación de inducción (ver Anexo 2) y entrega de un formato de entrenamiento (ver Anexo 3) en donde se verifica que el nuevo colaborador pudo conocer todas las áreas que componen junto con el apoyo y seguimiento de su jefe inmediato, donde el segundo presenta una tasa alta de desinterés y falta por parte de los colaboradores como se evidencia en la Tabla 1., cabe resaltar que dichos documentos forman parte de la hoja de vida FCV de los colaboradores. Los cursos de Moodle (cursos Institucionales Obligatorios, en plataforma virtual Moodle) presentan una característica de cumplimiento obligatorio ya que incurre temas legales, pero del mismo modo los colaboradores a la fecha no presentan un cumplimiento significativo de los mismos (ver tabla 7).

La alta rotación de personal que se tiene en la actualidad, dado que la cantidad de ingresos y egresos de talento humano es alta todos los meses, implica no sólo la intervención del área de Desarrollo del Talento Humano, si no a la organización en general.

Tabla 7. Rotación de Personal Enero – Junio de 2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Activos	2273	2056	2083	2064	2096	2111
Ingresos	65	83	83	72	103	80
Retiros	95	300	56	91	91	65

3. Antecedentes

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009)

Estudiantes de la facultad de administración de empresas de la Universidad De La Salle, Bogotá (2008), elaboraron un diagnóstico selectivo y unas propuestas de mejoramiento a los procesos de talento humano de Audieps LTDA, empresa del grupo SaludCoop, evidenciando la necesidad e importancia de establecer procesos claros que lleven a las organizaciones al logro de las ventajas competitivas, a una productividad mayor, mejor calidad, creatividad, innovación y trabajo en equipo efectivo.

“El Talento Humano de las empresas suele ser una ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando la organización tenga la capacidad de reconocerlo, valorarlo, potenciarlo y retenerlo” (Noguera, 2015, p. 19)

Además, Noguera (2015), expone que la Dirección de Talento Humano debe tener una serie de características coherentes respecto a lo que se requiere y pretende proyectar en la

empresa y en cada uno de los colaboradores, en donde dichas características o factores requieren de un apostura en pro a combatir y superar los retos que por su naturaleza se van presentando.



Ilustración 17. Características de requerimiento y proyección de una Dirección de Talento Humano

Eduardo Lora, un economista colombiano, en un artículo de opinión en la revista dinero (on-line, 2017) expone que “Las empresas colombianas no saben manejar el talento”, ya se llega a tolerar el mal desempeño, la antigüedad cuenta un papel importante en la alta gerencia y los malos resultados no se ven desde la gerencia de recursos humanos. Además, da a conocer que Colombia ocupa el puesto 29 en calidad de la gestión de personal entre 34 países de todas las regiones del mundo, superando solamente algunos países africanos pobres.

“Por supuesto, el manejo del personal es apenas una de las dimensiones de calidad de la gerencia que determinan los resultados en productividad, ventas y ganancias. Sin embargo, cuando una empresa no sabe manejar su personal es muy probable que tenga serios problemas en otras áreas de la gerencia.” (Lora, 2017)

La retención de personal en una empresa es un factor clave, puesto que si un colaborador talentoso decide irse, la organización va a tambalear, ya que no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Es importante que el área de talento humano y el resto de la organización, no olviden que cuando los profesionales deciden abandonar la empresa se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento relacionado a su cargo en específico y a sus aportes de valor como trabajador. (Prieto, 2013, p. 40)

Moreno y Godoy (2012) proponen que todos los conocimientos que adquiere el talento humano a través del tiempo en las organizaciones se va transformando en valor para las mismas, así este valor sea intangible se evidencia en forma tangible en cuanto a la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, es decir, en los resultados que se esperan. En este mismo sentido, se puede evidenciar que cuando una empresa no invierte en su Talento humano, no podrá superar la calidad de sus productos y/o servicios, y por ende, no podrá cumplir o superar los resultados o metas esperadas

Todo lo anterior relacionado a la conclusión de que el éxito fundamental de las empresas son las personas, pero no por si solas, si no con el apoyo y gestión de una buena dirección, la cual debe adecuarse y especializarse de manera constante, proponiendo y estableciendo una estructura y aplicación clara de los procesos y actividades del área, en torno al bienestar de los trabajadores, ya que todo desempeño laboral debe ir orientado hacia una acción que permita que las personas se sientan satisfechas y autorrealizadas por sus labores individuales y además por los aportes a los resultados exitosos para la organización en general.

4. Justificación

El presente plan de mejoramiento se justifica en el planteamiento, descripción y análisis de los procesos y actividades de gestión del talento humano de la Fundación Cardiovascular de Colombia, determinando e identificando de esta manera problemas, fortalezas y debilidades al momento de comparar lo teórico junto con los resultados reales obtenidos en el gestionamiento del área, seguido a esto poder establecer las estrategias de mejoramiento guiadas al éxito no sólo del área de talento humano, sino de todos los colaboradores que se educan, crecen, confían, recrean y tienen sentido de pertenencia FCV.

Chiavenato (2009), recalca que en la actualidad los principales componentes de costo y valor de un producto es la Investigación y Desarrollo, los activos inteligentes y de servicio. El activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información es el capital intelectual, en donde está el cerebro de la organización.

Para contar con un buen equipo de trabajo es necesario estar en continuo acercamiento con ellos, saber sus necesidades tanto laborales como personales y profesionales, ya que estos son el activo intangible más importante y por ende hay que mantenerlo estable. La rotación de personal alta es un factor negativo que se debe evitar, ya que implica altos costos puesto que representa un gasto considerable para las organizaciones que es difícil de recuperar puesto que “la inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje

representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo”
(Periódico El Tiempo, 2016)

Con el fin de solucionar la crisis tanto de rotación de personal y evitar que el índice de desempleo aumente existe una única solución, la ventaja competitiva y auto sostenible de una empresa deben ser los activos humanos, donde sólo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no son solo brazos y músculos, sino, además, el desarrollo de la mente y la emoción. El conocimiento cada vez va constituyendo un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, las sociedades y por ende las empresas.

Robbins y Decenzo, (2009), citados por Pardo y Villamizar (2014), exponen que existen 3 categorías de cambio y desarrollo organizacional. Por un lado, se encuentra la estructura que está conformada por las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los rediseños de empleos y las esperas de control. Seguido a esto la tecnología, la cual comprende los procesos de trabajo y modelos de trabajo en equipo, y por último y más importante, el personal, de la cual hacen parte las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos.

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una institución que guía todo su esfuerzo, trabajo y dedicación a la prestación de servicios de salud para sus pacientes, cabe resaltar que toda la comunidad FCV es sumamente importante, ya sea administrativa, asistencial o de servicios, pero todos los esfuerzos de los colaboradores administrativos y de servicios recaen en brindarle el mejor seguimiento y trato a aquellos que viven día a día sanando lesiones, curando

enfermedades y salvando vidas en los distintos centros médicos. La labor de estos últimos, junto con los resultados obtenidos, permiten el desarrollo y cumplimiento de las metas corporativas.

Para cumplir con las metas y los objetivos estratégicos planteados, es necesario contar con el mejor equipo humano de colaboradores, que realicen sus funciones de manera humana y profesional. Es esto por lo que en la FCV se trabaja día a día brindándole seguimiento y nuevas oportunidades de crecimiento a su equipo de trabajo, las actividades y procesos de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias, están guiadas a dicho crecimiento y fortalecimiento

A partir de la práctica empresarial se obtuvo apoyo y mejoramiento en algunos de los procesos del área que permitieron un mayor acercamiento y beneficio para el cliente interno, entre estos procesos se destacan Outdoor, Celebración de fechas especiales, Inducción Institucional y el manejo y actualización de datos de la plataforma virtual Moodle en donde se realizan los cursos institucionales de obligatorio cumplimiento.

5. Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento de los distintos procesos que se llevan a cabo en la actualidad en el área de Desarrollo del Talento Humano, específicamente a nivel de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias, con el fin de optimizar y potencializar cada uno de estos y aportar a reducir los índices de rotación del talento humano de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Objetivos específicos

- Diseñar y aplicar una guía de diagnóstico para realizar el análisis de los procesos que se llevan a cabo en Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias a los colaboradores activos.
- Analizar las causas de los elevados índices de rotación de personal a partir de los resultados expresados en las entrevistas de retiro a los colaboradores que se retiran de manera voluntaria.
- Identificar las fortalezas y debilidades de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias.
- Proponer un plan de mejoramiento en donde se definan las estrategias que permitirán la potencialización en la gestión de los procesos y actividades de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias.

6. Marco Teórico

6.1. Gestión del Talento Humano

La Gestión del talento humano, también conocida como Gestión del capital humano, es un sistema de información del Recurso Humano, en donde se busca no sólo reclutar y emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. (Wikipedia, 2018)

Según Chiavenato (2009) la Gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Eslava, 2004)

6.1.1. La Gestión del talento humano en Colombia.

La gestión del talento humano las empresas colombianas tiene un carácter de responsabilidad no solamente en términos de seleccionar y administrar el capital humano para el logro de metas productivas, sino también para promover su desarrollo, de tal modo que se genere un valor agregado para el talento humano y para la misma dirección. Las empresas junto con colaboradores capacitados, motivados, empoderados y con sentido de pertenencia respecto al logro de objetivos organizacionales, generan finalmente una competitividad alta que se refleja en las dinámicas de la globalización. La globalización requiere que exista una administración eficiente del talento humano, ya que los colaboradores son los que aportan conocimiento, fuerza de trabajo, habilidades, motivación e iniciativa. Todos estos factores traen consigo los resultados a nivel de productividad y competitividad, por esta razón, la dirección debe desarrollar habilidades para atraer y retener personal.

Lamentablemente aún se puede encontrar un gran número de empresas que no considera a sus trabajadores como capital importante a ser estimados de valor dentro la empresa y en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y el logro del éxito. Es por ello que se evidencia una forma de administración del Talento humano con prácticas obsoletas y falta de consideración de la parte humana de sus colaboradores, falta de capacitación para 16 los supervisores y jefes respecto a la administración del talento humano que tienen a cargo, así como la infracción de la normatividad estipulada dentro del Código sustantivo de trabajo pasando muchas veces por la dignidad de las personas desestimando por completo las teorías y enfoques que ponen como factor primordial el recurso humano mediante actividades y actos mal tratantes. (Noguera, 2015)

Según Great Place To Work Institute, empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables, las 10 mejores empresas para trabajar en Colombia con más de 500 empleados son:

Tabla 8. Top 10 de mejores empresas para trabajar en Colombia, 2017.

Lugar	Organización	Sector	Número de colaboradores
1	DHL Express Colombia Ltda	Transporte- Transporte y almacenamiento	606
2	Atento Colombia S.A	Servicios profesionales- Call centers	8153
3	Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda	Servicios financieros y seguros	970
4	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.	Transporte Transporte y almacenamiento	560
5	Seguros Sura	Servicios financieros y seguros	-
6	Falabella de Colombia S.A	Comercio/Retail	4787
7	Seguros de Riesgos Laborales Suramericana S.A (ARL Sura)	Servicios financieros y seguros	-
8	Eps y Medicina Prepagada Surameticana S.A. (EPS Sura)	Salud	1326
9	Banco W S.A	Servicios financieros y seguros Servicios bancarios y crediticios	2051
10	Coomeva Servicios Administrativos S.A	Servicios profesionales- Consultoría en administración	2064

6.2. Diferencias entre Gestión del talento humano y Recursos Humanos

Estos términos que suelen confundirse, tienen diferencias significativas entre sí, las cuales se van a observar en la siguiente tabla:

Tabla 9. Diferencias entre Gestión del Talento Humano y Recursos Humanos

Gestión del Talento Humano	Recursos Humanos
Su prioridad es el desarrollo de sus empleados	Se ocupa de pagos, días de vacaciones, beneficios y quejas.
Propone objetivos a largo plazo, es estratégica.	Es más táctica y trata la gestión cotidiana de las personas
Mantiene una visión integral, tiene una mirada más profunda sobre los empleados	Se enfoca en simplemente contratar a quienes cumplen el rol requerido sin ir más allá.
Involucra a todos los miembros de la empresa, de todos los rangos a hacerse responsable de los resultados de la compañía	Se centraliza en todo lo que tiene que ver con contratación, capacitación y retención de personal.

6.3. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional es uno de los medios más frecuentes utilizados por las organizaciones que buscan la mejora continua en un mundo regido por la globalización, es decir, altamente competitivo y en evolución constante. Por ende, las organizaciones se ven obligadas a vencer los retos de resistencia al cambio y requieren buscar el equilibrio de los objetivos organizacionales y personales de quienes conforman el equipo humano. Para conseguir el éxito organizacional, es necesaria la participación activa de todos sus miembros, puesto que a mayor participación, mejores son los resultados obtenidos. (Morales, Yuridia, p.10)

6.3.1. Desarrollo del Talento Humano

El Talento Humano en las organizaciones debe tener un desarrollo a nivel personal y profesional en la organización, para que así se convierta y/o permanezca como un talento idóneo. Por ende es fundamental saber identificar, vincular y retener los mejores talentos y además tener la prioridad en evitar pérdidas de talentos ocasionados por la rotación de personal competente (Psicología Integran, 2018)

Luna (2011) Propone las 8 áreas del desarrollo del talento humano, que se deben desarrollar en cada uno de los colaboradores, puesto que se ve desde el desarrollo personal hasta el profesional, los cuales además poseen objetivos propios estratégicos que buscan conseguir en donde están laborando, y sí esto no es posible lo más seguro es que vayan buscando el lugar donde esto sí ocurra.

1. La empleabilidad: Estar con valor en el mercado de modo continuo y garantizando que las propuestas tanto a nivel personal como profesional tienen un espacio en el mercado laboral.
2. Trabajo en equipo: Para conseguir el valor esperado en proyectos compartidos y en poder generar sinergias de modo continuo se debe saber trabajar en equipos de alto rendimiento.
3. Gestión de emociones propias y de los demás: Se debe trabajar con la intuición, ilusión, optimismo, comprensión y sobre todo, con equilibrio emocional para garantizar un nivel profesional de alto rendimiento.
4. Liderazgo: Asumir una capacidad de influencia y desarrollo propia y de los demás, se debe trabajar con y desde los demás para obtener talento en la empresa.
5. Capacidad emprendedora o intraemprendedora: Movilizar llevar a la acción los planes y genera nuevas ideas responsables de la sostenibilidad futura de los proyectos.
6. Carácter motivador y movilizado de la organización: Se debe trabajar más con enfoque a los motivos que a las instrucciones.
7. Orientación continúa al aprendizaje: Se debe tener actitudes de respeto y humildad en torno a la multidisciplinariedad, permitiendo de este modo que las personas y las organizaciones aprendan de manera continua y sus conocimientos se actualicen.
8. Orientación comercial y al cliente: Competencia clave donde se consigue que cualquier intervención o procesos tenga impacto tanto en el cliente interno como externo.

6.4. Rotación de personal

La Rotación de personal es la fluctuación de personal existente entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, esta se expresa a nivel mensual o

anual, según las características de la empresa y sí los datos permiten realizar comparaciones significativas. Toda organización saludable debe presentar una pequeña rotación. (Chiavenato, 2011, p.116)

6.4.1. Índice de Rotación de Personal

Este se basa en el volumen de ingresos y separaciones de personal en relación con el personal disponible. Para medir el índice de rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A=Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas)

D=Desvinculaciones de personal

PE=Promedio de empleados contratados en el periodo.

Existen dos tipos de rotación de personal y cada uno de ellos se presentan por distintas causas, así lo expone Almeida (2017) de Talent Clue. Puede ser voluntaria o involuntaria, la primera se da cuando el trabajador decide desvincularse de la empresa de manera voluntaria y la segunda se da sin iniciativa del trabajador, sino de la empresa.

- Rotación de personal voluntaria, la cual se da cuando el trabajador decide desvincularse de la empresa de manera voluntaria.

- Rotación de personal involuntaria, esta se da sin la iniciativa del trabajador, sino de la empresa.

6.4.2. Retención de personal

La retención de personal o del Talento Humano hace referencia de manera específica a la satisfacción que tienen las personas con su trabajo y con la organización en general a la que pertenecen. (Anaya y Bolaños, 2009)

La mayoría empresas tienen dificultades en cuanto a las acciones a tomar para la retención de personal. Dentro de estas no existen procedimientos claros para identificar quienes son los colaboradores claves, por tanto, hay ausencia de planes de retención y siendo esto un aspecto no prioritario. González (2009) también propone 4 estrategias claves para la retención del personal, las cuales consisten en:

- Evaluar la congruencia y consistencia de los resultados del análisis del puesto de trabajo y del proceso de selección de personal.
- Analizar el perfil del candidato para los puestos “claves”.
- Implementar una política de retención de empleados “claves” de acuerdo a la realidad particular de cada organización.
- Orientar las relaciones empleado – empresa hacia una actitud hacia la escucha y el habla. Este criterio no solo es válido con respecto a los empleados claves sino, en general, en la relación con todas las personas.

7. Metodología

Este proyecto se va a enfocar en primera instancia en un diagnóstico por medio de observación directa, a partir de todos los registros acerca de la gestión de las actividades de Bienestar, cultura y comunicaciones y del Centro de desarrollo de competencias, en donde de manera detallada se va a analizar cada uno de los procesos en los que hubo participación y/o aportes significativos para su desarrollo y ejecución en este primer semestre del 2018.

Seguido a esto, se implementará una herramienta de evaluación compuesta por una serie de preguntas claves en relación con el área de desarrollo del talento humano, sus actividades, procesos y recursos, mediante las cuales los colaboradores pertenecientes al área puedan aportar información real que se pueda utilizar para la aplicación de estrategias de mejoramiento. Esta será aplicada de manera respectiva a una psicóloga de Bienestar y Cultura, ya que es la persona que lleva más tiempo trabajando exclusivamente en el área (10 meses), a la coordinadora de Bienestar, Cultura, Comunicaciones y CDC, esta última que nos informará acerca de CDC y Comunicaciones (los demás colaboradores que están a cargo de esas dos áreas no se tienen en cuenta puesto que llevan laborando en la FCV un aproximado de mes y medio)

Adicionalmente a la herramienta anterior, se creará una encuesta como propuesta para evaluar todos los aspectos que abarcan el área de talento humano en la FCV y sus actividades, y además, el impacto que estos crean para toda la comunidad de la organización. La población estudio son todos los colaboradores que forman parte de la Fundación Cardiovascular de Colombia. En donde se recomienda aplicar dicho formato a una población muestral hallada de manera ejemplificada como se especifica en el punto 7.1.

Junto con las herramientas de evaluación de los procesos, tanto al personal interno como externo del área de talento humano, se va a elaborar en Microsoft Excel la plantilla adecuada para ingresar los datos recolectados y, en el mismo archivo, una hoja correspondiente al análisis de datos.

Con toda la información obtenida en las actividades metodológicas descritas anteriormente, se construirá y planteará la identificación de Fortalezas y Debilidades de los procesos y actividades del área.

Finalmente, teniendo claros los puntos clave de mejoría, se estructurará y construirá el plan de mejoramiento de los procesos del área y se socializará con los integrantes del equipo, con el fin de compartir y comunicar los alcances y mejoras a realizar con su implementación.

7.1. Definición de la población estudio y muestral

La población estudio son todos los colaboradores activos que forman parte de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Los valores de la población muestral, se obtendrán teniendo en cuenta un tamaño de la población o universo N (Total de colaboradores activos), un nivel de confianza del 90%, y un porcentaje de error del 5% y finalmente se aplicará la fórmula para calcular una muestra correcta (Ver ilustración 19), o en Feedback Networks en su página web existe una calculadora on-line

para este resultado. (Dichos valores pueden variar según el alcance que se quiera tener en la recolección de información)

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Ilustración 18. Fórmula para calcular la muestra correcta según Feedback Networks.

Donde,

n= Tamaño de la muestra

k= Constante que depende del nivel de confianza (1.65)

q=Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p

p= Proporción de individuos que poseen esa característica de estudio (0.5)

e= Porcentaje de error (5%)

Para elegir a cuantos colaboradores de cada GEN se aplican las encuestas, se debe sacar el porcentaje al que pertenece el tamaño de muestra hallado respecto al total de colaboradores activos, y dicho porcentaje se aplica al total por GEN para finalmente tener los valores adecuados.

Como ejemplo, vamos a utilizar los datos que se tienen a Junio de 2018 y saber la manera de implementación:

El primer paso a seguir es hallar el tamaño de la población muestral aplicando la fórmula o directamente en la calculadora web de la página propuesta, teniendo en cuenta los siguientes datos:

Tabla 10. Datos para hallar población muestral a Junio 2018

N	Es igual a	2111
k	Es igual a	1.65
p	Es igual a	0.5
q	Es igual a	1-0.5= 0.5
e	Es igual a	5%

Una vez aplicada la fórmula se tiene que el tamaño muestral es igual a 241, este valor equivale al 11,43% de la población total (tamaño de muestra dividido en tamaño población). Posteriormente para obtener a cuantas personas aplicar la encuesta por GEN, se tiene en cuenta el número total de colaboradores por GEN y se le saca a cada ítem el porcentaje hallado (Guiarse con la Ilustración 1).

Tabla 11. Número de encuestas a realizar por GEN

GEN	Población estudio	Porcentaje aplicado	Número de encuestas a aplicar
VPC	194	9,2%	22
HIC	840	39.8%	96
ICV	920	43.6%	105
QM	102	4.8%	12
HE	44	2.1%	5
SSS	11	0.5%	1
TOTAL	2111	100%	241

En la tabla anterior se plasma el número de encuestas a aplicar por GEN, según el porcentaje arrojado hallado en la fórmula anterior.

8. Resultados

8.1. Diagnóstico de los procesos de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias

8.1.1. Caracterización de proceso del área

Los procesos del área en donde hubo participación y aportes en la ejecución de la práctica empresarial son los de Actividades Outdoor, Celebración y/o detalles de fechas especiales, Inducción y Reinducción y los Cursos Institucionales de obligatorio cumplimiento.

8.1.1.1. Bienestar, Cultura y Comunicaciones

Actividades Outdoor

Para las actividades Outdoor del año 2018 y darle un enfoque más cercano al sentido de pertenencia de la organización, se tuvo en cuenta que “Todas las acciones que desarrollamos en la FCV están inspiradas en nuestra Pasión por la Excelencia. Mediante procesos Innovadores Creamos Valor para nuestro público de interés de forma Segura y cercana, que garanticen la Mejor Experiencia para nuestros usuarios” siendo la frase explicativa de por qué se escogieron los 5 rasgos de la cultura reflejados en la ilustración a continuación.



Ilustración 19. Rasgos de la Cultura FCV

La estructuración del proceso fue planteada, como se observa en la siguiente ilustración:

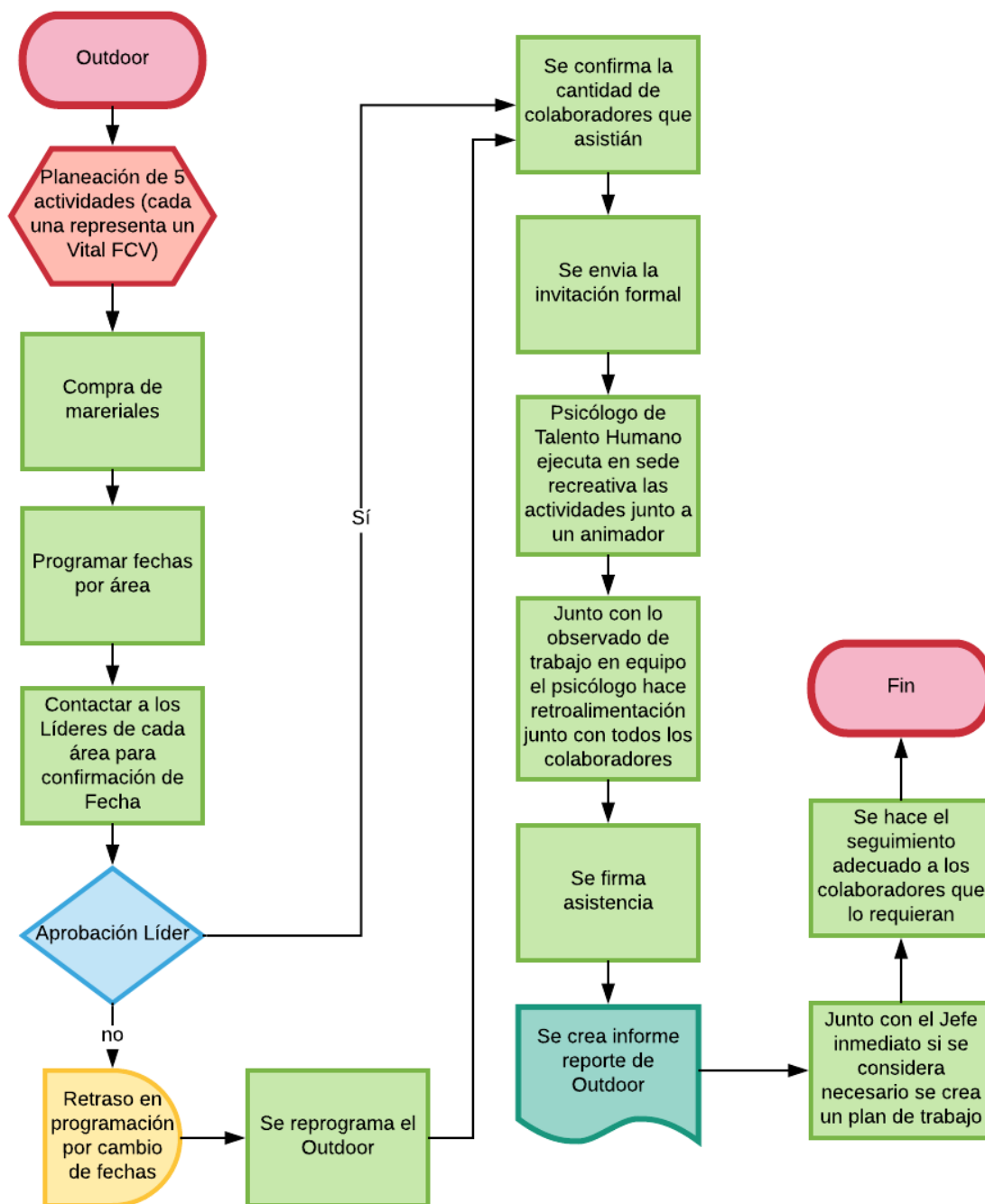


Ilustración 20. Actividad Outdoor

Las actividades que se realizan en Outdoor se crean con el fin ver cómo cada una de las áreas de la organización trabaja en equipo y de ahí poder concluir resultados favorables y además oportunidades de mejoramiento. Cada una de las actividades del 2018 representa un Rasgo de la Cultura FCV, diseñadas para poder identificar cuáles de dichos rasgos se reflejan y se implementan por los colaboradores

Tabla 12. Actividades Outdoor 2018

RASGO	EXPLICACIÓN
Pasión por la excelencia	<p>En una tela con varios agujeros de diferentes tamaños, los integrantes del equipo deben encajar cada una de las pelotas en sus respectivos agujeros, la tela por los lados tendrá unos lazos de los cuales los participantes cogerán para ir moviendo la superficie. Gana el equipo que realice la actividad en menor tiempo.</p> <p>Los agujeros representan los obstáculos que se nos presentan en nuestra vida, nuestra percepción hace que los entendamos como unos más grandes que otros, como nuestros sueños que están representadas por las pelotas atraviesan cada uno de esos obstáculos y nos proporcionan un aprendizaje.</p>
Innovación	<p>Se armarán parejas las cuales tendrán de cada mano una cuerda formando un puente con su otro compañero, por medio de la cuerda los participantes tendrán que pasar una pelota para dejarla caer en una caneca específica. Cabe señalar que en el campo de juego abran varios compañeros con cuerdas, lo cual implica trabajo en equipo para no afectar algún compañero. Gana el equipo que enceste mayor número de pelotas.</p> <p>El equipo deberá pensar en la estrategia para dejar transportar la pelota y dejarla caer en el lugar indicado sin afectar la cuerda de otro compañero.</p>
Crear valor	<p>A cada equipo se le asignaran las piezas para armar un rompecabezas, estas estarán ubicadas en una canasta, las fichas las irán transportando por medio de sacos los cuales serán sostenidos por dos personas, los integrantes deben ubicarse en una fila, puesto que pasaran cada ficha de saco en saco para que el ultimo compañero ubicado al final del circuito sea quien reciba, arme y explique el rompecabezas, el cual evidencia los cinco rasgos de cultura FCV. Gana el equipo que termine primero el rompecabezas y socialice la narrativa de la cultura correctamente. Nuestro trabajo en equipo refleja la construcción de nuestro rompecabezas</p>

Seguridad	<p>Los integrantes del equipo deberán atravesar un laberinto con los ojos vendados, para ello un líder les indicará el camino a recorrer, luego que la persona realice la actividad, descubrirá sus ojos y asumirá el rol de líder para guiar al siguiente compañero, las indicaciones serán verbales.</p> <p>Cabe aclarar que todos los integrantes a excepción del líder deberán permanecer con los ojos vendados. Gana el equipo que logre resolver con mayor número de personas el laberinto.</p> <p>La seguridad se ve reflejada en la confianza que debo depositar en mi equipo de trabajo, así mismo como las indicaciones deben velar por el desarrollo seguro del laberinto.</p>
Mejor experiencia	<p>Se les dará papel kraft y marcadores a los participantes para dibujar un árbol, el cual tendrá hojas y frutos, en las hojas se invitan a escribir los aspectos a fortalecer o negativos que posee el equipo de trabajo, en los frutos las características positivas.</p> <p>Se realiza el cierre con la reflexión de las hojas y frutos, como ellas en algún momento se caen del árbol, así mismo se pueden ir desechando las características del equipo, y los frutos que son los elementos positivos van aflorando y se pueden potencializar, recordar que del Outdoor nos llevamos la mejor experiencia.</p>

Una vez realizado el Outdoor la psicóloga asignada a esta actividad se encarga de realizar un informe con todo lo observado en cada una de las actividades y esto se pasa a los jefes del área, en donde se arma un plan de acción sí se requiere tratar algunas problemáticas en el equipo de trabajo, mediante intervenciones o actividades que permitan mejorar la convivencia entre los colaboradores.

En el primer semestre del 2018 se han realizado 21 Jornadas de Outdoor en las que han participado 24 áreas de la FCV y un total de 348 colaboradores asistentes. En el 2017 se hizo un total de 31 Outdoor, en donde participaron 34 áreas y 484 colaboradores, comparando dichas cifras, se puede concluir que la acogida de la actividad en el presente año ha sido favorable, ya que la participación ha sido mayor.

En el 2017 el indicador de Cobertura Outdoor, por el cual se evalúa dicha actividad para el área de talento humano, en donde se mide el número de áreas participantes de Outdoor sobre el total de áreas existentes por GEN, no fue conseguido, ya que se espera tener un resultado de mínimo el 80% de cobertura, el promedio del porcentaje del indicador fue de 63%.

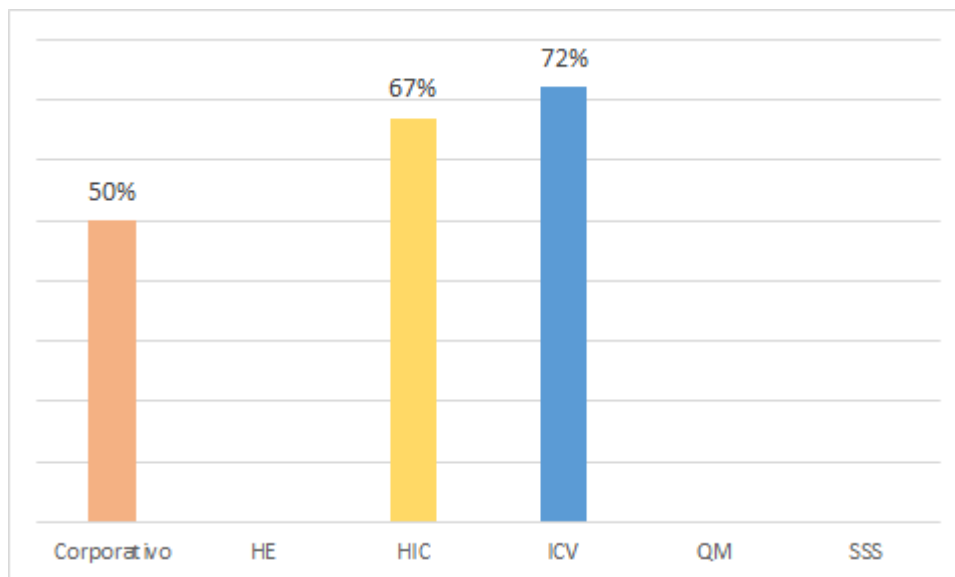


Ilustración 21. Cobertura Outdoor 2017

Cabe resaltar que el año 2017 uno de los factores que intervinieron en el desarrollo y cumplimiento del indicador de cobertura no sólo fue la poca participación de las áreas, sino también el bajo presupuesto que se tenía asignado a la actividad y además el área de talento humano se encontraba desintegrado por problemas económicos de la empresa, y por ende las actividades estuvieron limitadas por varios factores.

En el 2018 se espera cumplir el indicador con el fin de obtener mejores resultados tanto en el área de talento humano como en el impacto generado a todos los colaboradores participantes.

Celebraciones y/o detalles de fechas especiales o de actividades de campañas y/o eventos

Es importante demostrarles a los colaboradores que son importantes para la organización y por ende se realizan estas actividades en pro a satisfacer sus necesidades de bienestar. Es por este que para cada una de las fechas especiales (que se consideran prioritarias en el área), se realiza algún tipo de campaña, concurso, distintivo o celebración de la misma.



Ilustración 22. Fechas, actividades y celebraciones especiales

Se felicita a cada uno de los colaboradores el día de su cumpleaños a través de su correo institucional y cada año se hace una jornada de un detalle por motivo de su esfuerzo y dedicación en la FCV.

En las fechas de celebración nacionales o internacionales, como Día de la Mujer, Día del Hombre, Mundial de Fútbol, Día de los niños y entre otros se crea en el área una actividad, concurso e incluso una festividad o integración para homenajearlos a ellos y a su familia.

En el 2018 se ha celebrado el Día de la Mujer y del Hombre en donde se sortearon unos premios sorpresa, dicho concursos consistía en enviar una foto por área de trabajo la cual debía representara a la mujer guerrera, apasionada, empoderada, emprendedora y noble y la importancia de los hombres para el desarrollo de la institución, y la foto de los ganadores se escogía al azar y a esas personas se les premiaba. Hubo una participación de un total de 135 colaboradores de 21 áreas, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 13. Participación concurso día del hombre y la mujer FCV

	Número de áreas	Número de Colaboradores
Concurso Mujer FCV	19	129
Concurso Hombre FCV	3	6

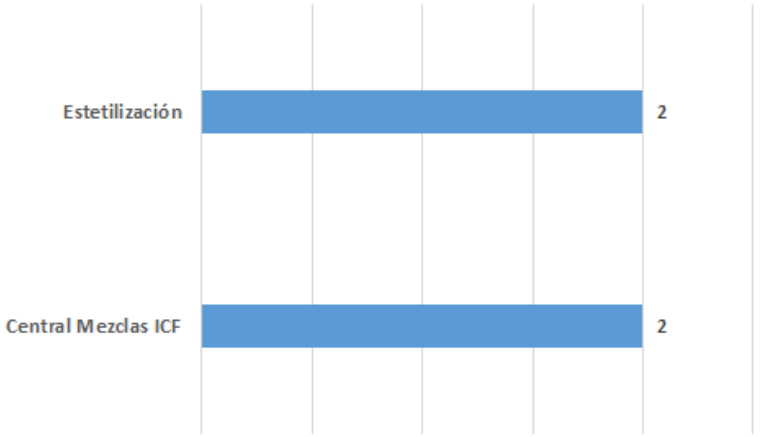
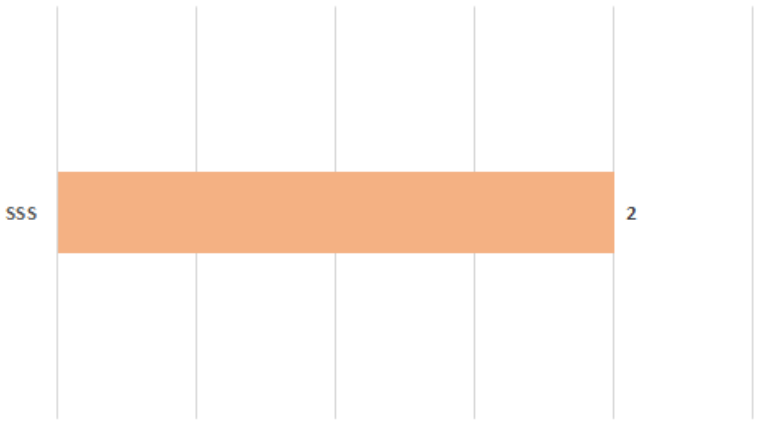


Ilustración 23. Número de colaboradores por áreas de GEN

En el Mundial 2018 de fútbol se les brindó el espacio a los colaboradores para ver los partidos de la Selección Colombia en cada una de las sedes, con el fin de brindarles un espacio de esparcimiento y relajación. Y además para el último partido Colombia VS Inglaterra se hizo una Polla Mundialista, por sede se escogían dos personas que hayan acertado con el marcador para ser afortunadas de recibir un bono de comida para dos personas en un restaurante de la ciudad.

Tabla 14. Numero de colaboradores que participaron en la Polla Mundialista Colombia VS Inglaterra 2018 por áreas de GEN.

GEN	Ilustración	# Colaboradores
VPC	Gestión y Soporte Red Hospitalaria	3
	Fabrica de Software	4
	Consultoria y Proyectos TIC	5
	Seguridad y Salud en el Trabajo	2
	Liquidación Nómina y Prestaciones	2
	Dirección de Relaciones Laborales	1
	Validación y Metrología	1
	Suturas	1
	Secretaría General y Jurídica	1
	Infraestructura Tecnológica	2
	Gestión de mercadeo integral	3
HIC	Servicio Farmacéutico General	2
	Logística	1
	Laboratorio de Patología y Morgue General	1
	Hospitalización VIP	1
	Farmacia FCV	1
	Facturación Y Radicación	2
	Emergencias y Trauma General	1
	Dirección Comercial	1
	CRO	1
	Convenios y Jurídica	3
	Contabilidad	1
	Consulta Externa Neurologico	1
	Cirugía General	2
	Centro Logístico	1
	Admon Comercializadora	2
	Admisiones y Autorizaciones	3
Administración	1	
		25
ICV	Unidad Renal	1
	Unidad Funcional Cirugía	1
	UCI Cardiovascular Pediátrica	2
	Médicos	1
	Laboratorio Vascular	1
	Laboratorio Clínico	1
	Farmacia FCV	1
	facturación	6
	Educación en Salud	1
	Diagnóstico no Invasivo	1
	Cuentas Médicas	2
	Contabilidad	4
	Atención al paciente y su familia	2
	Admisiones y Autorizaciones	1
		25

QM		4
SSS		2
TOTAL		81

En las dos actividades expuestas anteriormente se puede observar que las áreas que se destacan por su participación son las de Admisiones y Autorizaciones del HIC, Facturación y Radicación del ICV y Esterilización de QM, para ambos casos.

8.1.1.2. Centro de Desarrollo de Competencias

Inducción y reinducción Institucional

Debido a la alta rotación de personal que existe en la fundación, se requiere de hacer de manera mensual una Jornada de Inducción Institucional para todos los colaboradores nuevos, ya que por ser un número grande de ingresos, se requiere que dicha inducción sea de dos días en donde se presentan las áreas transversales de la FCV con el fin que todos se familiaricen con la organización.

Se espera que más del 80% de los ingresos asistan a inducción Institucional para poder cumplir con el indicador que mide al área respecto a la cobertura de Inducción Institucional (total asistentes a inducción sobre total ingresos en el mes anterior, esto se debe a que se trabaja con una base de datos a mes vencido).

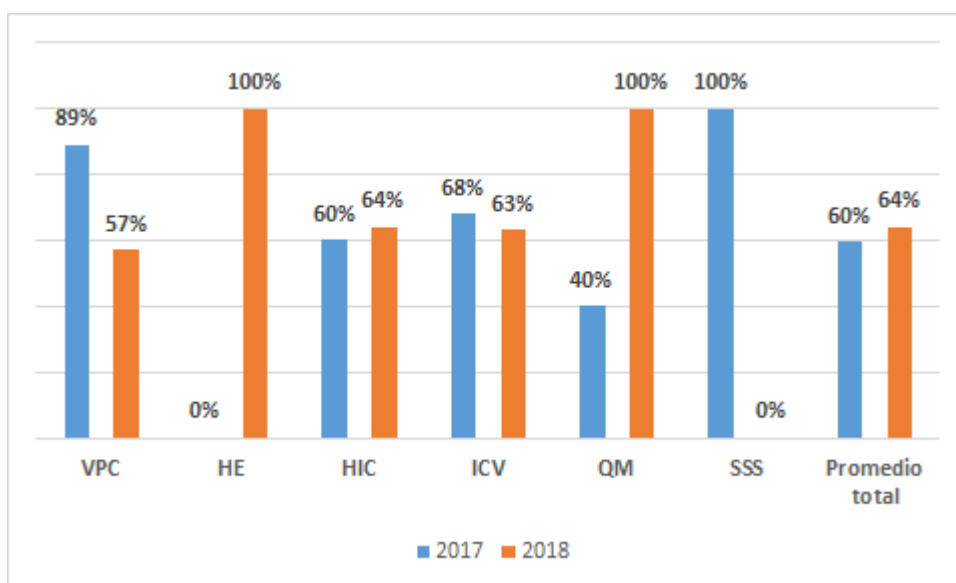


Ilustración 24. Promedio de participación en Inducción institucional – primer semestre 2017 y 2018

Se observa en la gráfica que el promedio total de cobertura de inducción total en la FCV en el primer semestre de los años 2017 y 2018 es de 60% y 64% de manera respectiva, mostrando que en el presente año se ha logrado un aumento de un 4% en dicho indicador en el periodo correspondiente.

A partir de este año se implementó invitar a inducción a todos los colaboradores nuevos a través de correo institucional, como los datos de los ingresos se conocen en totalidad a mes vencido, se implementa al momento de recibir a cada uno de los ingresos, tarea realizada por el practicante, pasar un listado donde se debe llenar con cedula y nombre para así poder enviarles dicha información como manera de recordatorio a los correos institucionales correspondientes. Y además para todos aquellos colaboradores antiguos que no han podido asistir a inducción se les envía una plantilla de invitación llamativa para que sea de su agrado revisar la información y poder cumplir con dicho requisito.

CDC
Centro de Desarrollo de Competencias

Jornada de Inducción Institucional

La Dirección de Talento Humano a través del CDC Centro de Desarrollo de Competencias, tienen el gusto de invitar a la Jornada de Inducción Institucional a los colaboradores cuyo ingreso ha sido de Mayo y Junio 2018. Adicionalmente hacemos extensiva la invitación a los colaboradores que aún no han participado de su Inducción en el año 2018.

Fecha y Lugar:
07 junio Biblioteca Fundación Universitaria sotano 1 HIC
08 junio Auditorio HIC
Horario: de 7.00 am a 12.00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm

**Te recordamos que
la asistencia es de carácter obligatorio**

HICA Hospital Internacional de Colombia

Dirección de Talento Humano CDC

fcva Cuidamos Vidas

Ilustración 25. Invitación Jornada de Inducción Institucional

En la siguiente ilustración observamos el proceso que se lleva a cabo para la realización de Inducción y Reinducción Institucional, se presentan en el mismo ítem ya que son actividades similares, su única diferencia es su periodicidad.

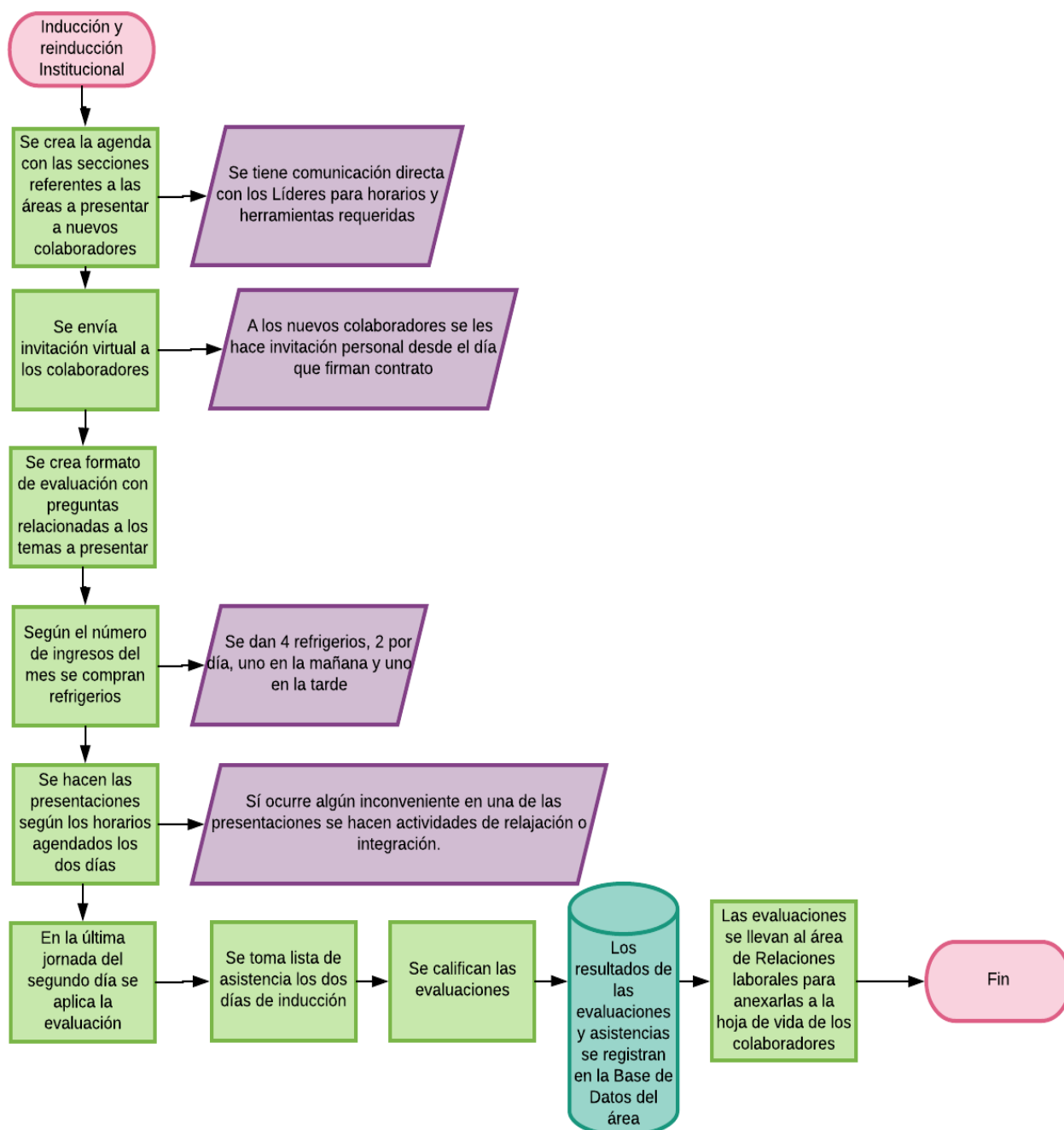


Ilustración 26. Proceso de Inducción y reinducción Institucional

Una vez al año en las sedes de HIC e ICV se realiza Reinducción Institucional para todos los colaboradores que lleven más de 6 meses laborando en la FCV con el fin de reforzar el conocimiento de algunas de las áreas transversales.

En el primer semestre del 2018 se realizó la Reinducción Institucional en el Hospital Internacional de Colombia, obteniendo una cobertura de participación de 78,28%. Este dato traduce que asistieron 429 colaboradores de 548 en total que aplicaban para haber asistido a esta actividad.

Al momento de recibir a los nuevos colaboradores el practicante de talento humano tiene como tarea compartir información del área, darles la bienvenida y además entregarles el formato de Inducción y Entrenamiento el cual es obligatorio diligenciar después de haber asistido a la jornada de Inducción Institucional, para ser archivado en la hoja de vida de la FCV.

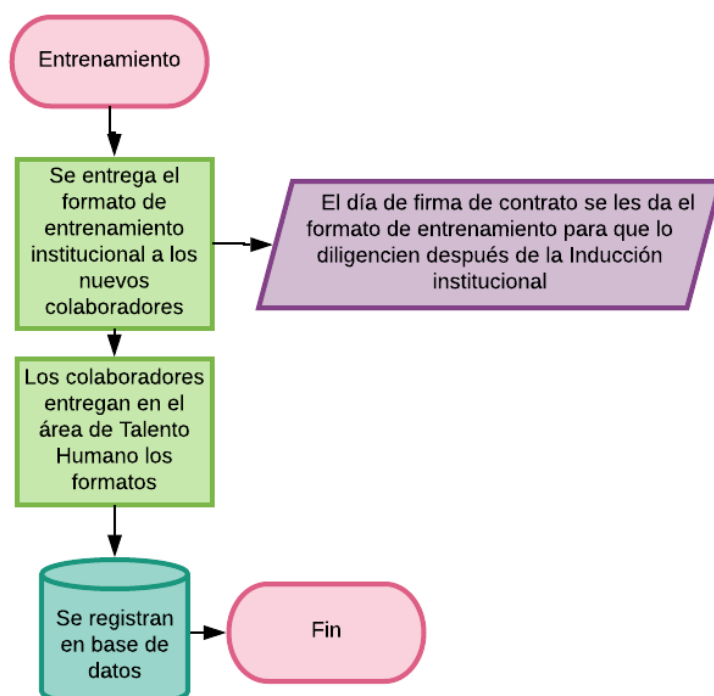


Ilustración 27. Formato de entrenamiento

Este formato es entregado a los colaboradores para que una vez asistan a Inducción Institucional junto con su jefe inmediato reciban toda la retroalimentación tanto de las generalidades de la compañía como de los aspectos claves del área y del cargo.

Este desafortunadamente no es diligenciado por los colaboradores de la manera esperada, ya que de los 2111 colaboradores activos hasta finales del mes de junio de 2018 sólo el 26% de ellos han presentado el formato diligenciado y firmado por ellos y por el jefe inmediato.

Cursos institucionales

Los Cursos Institucionales de carácter obligatorio se realizan en una plataforma virtual llamada MOODLE, todos los colaboradores a excepción de los practicantes o judicantes (que están por un corto plazo) deben cumplir con la realización de los cursos. A los colaboradores el día que ingresan a la Fundación Cardiovascular de Colombia se les da la platilla (ver ilustración 28) acerca de los cursos a realizar y cómo acceder a dicha plataforma.

moodle

CDC Centro de Desarrollo de Competencias

El Centro Desarrollo de Competencias CDC de Talento Humano te invita a realizar los cursos institucionales en nuestra plataforma MOODLE

CURSOS

- 1 Sarlaft
- 2 Cultura de servicio
- 3 Código de buen gobierno
- 4 Políticas, normas y lineamientos de seguridad de la información

Ruta de Acceso Moodle

- 1 www.fcv.org/educacion
- 2 Ingresar
- 3 Lista de los cursos Institucionales

- Para colaboradores que ingresaron en el 2017 y 2018
 - Usuario: Primer nombre y los dos apellidos (sin espacios en minúscula)
 - Contraseña: # documento identidad
- Para colaboradores que ingresaron en el 2016
 - Usuario: Primer nombre y primer apellidos (sin espacios en minúscula)
 - Contraseña: # documento identidad

HICA Hospital Internacional de Colombia

Si tienes dudas o inquietudes por favor escribir a centrodesarrollocompetencias@fcv.org

fcv Fundación Cardiovascular de Colombia

Dirección de Talento Humano CDC

Ilustración 28. Ruta de Acceso Moodle

Los colaboradores tienen un plazo máximo de mes y medio para cumplir con la realización y aprobación de los cursos, los cuales son 6 en total, y se aprueban con una nota mayor o igual a 70 puntos.

La tasa de aprobación de los cursos debe superar en teoría el 70%, en donde sólo el ICV cumple con dicha aprobación, tal cual como se referencia en la siguiente ilustración:

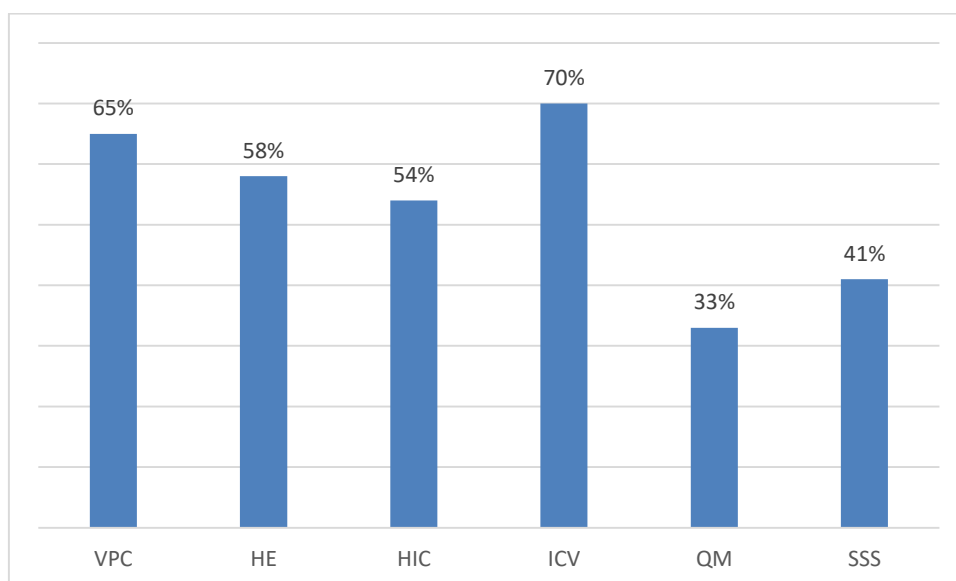


Ilustración 29. Tasa de aprobación Moodle-Primer semestre 2018

La tasa de aprobación más baja la tiene el QM con un 33%, esto se debe principalmente a que la mayoría de su personal no tiene acceso fácil a un computador dentro de la institución e incluso a que no poseen correo electrónico institucional.

En la práctica empresarial fue asignada como una de las tareas más importantes la matrícula, actualización de datos y asignación de cursos tanto a colaboradores nuevos como antiguos en la plataforma virtual a trabajar. A lo largo de los meses se fueron descubriendo

varios factores que implicaban la obtención de resultados desfavorables para dicho indicador de Cursos Institucionales.

Entre los factores se destacaba que más del 40% de los colaboradores matriculados no se le registraban correctamente los datos, destacándose el número de cedula, ya que por ser un numero único e intransferible su localización era difícil hacerla y por ende el registro de sus notas no aparecían en la base de datos, dicho factor error se corrigió en la práctica empresarial y además se convirtió en un campo obligatorio para llenar a la hora de matricular en la plataforma virtual.

Seguido a dicho error se encontró que cerca del 3% de los colaboradores no se encontraban matriculados en la plataforma, esto se debe a que no poseen correo electrónico institucional, factor destacado en el GEN de QM, ya que por sus labores aisladas a trabajo de oficina el área encargada de asignar los correos no consideran necesario hacerlo, para corregir ese gran porcentaje de personas que no han realizado los cursos se sugirió en la práctica empresarial crear unas actividades de formación acerca de la información correspondiente a los cursos, hacer unas evaluaciones, aplicarlas y de este modo permitir no solo el cumplimiento total del indicador correspondiente sino además la oportunidad a los colaboradores de conocer la información tratada.

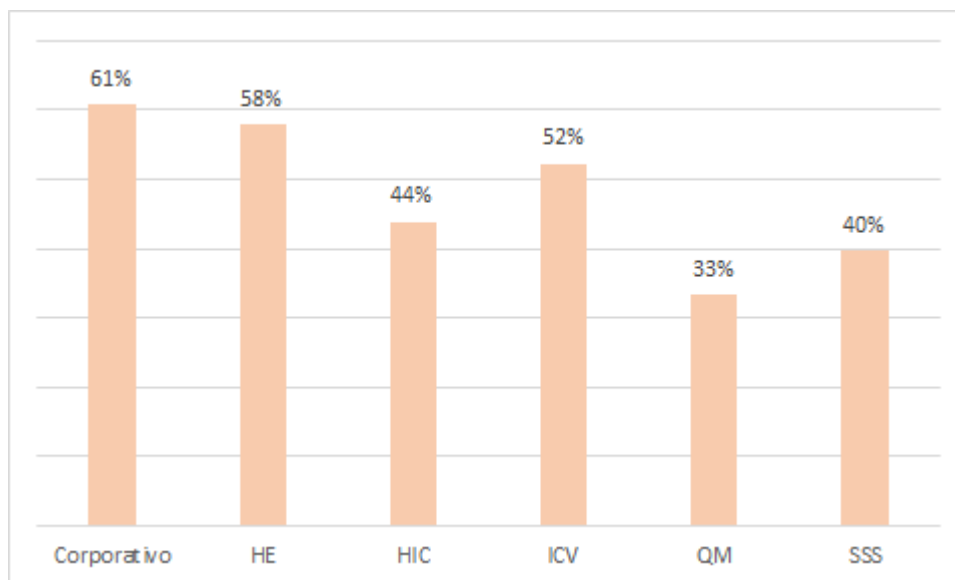


Ilustración 30. Tasa de aprobación Moodle 2017

En la gráfica anterior se puede observar que los porcentajes del indicador que evalúa la participación u evaluación de los cursos institucionales de obligatorio cumplimiento del año 2017 presenta valores bastante inferiores a los valores del primer semestre del 2017 (Ver ilustración 29).

8.1.2. Propuesta de guía para el diagnóstico de los procesos de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias

La herramienta de evaluación estará compuesta por una serie de preguntas claves en relación con el área de Desarrollo del Talento Humano, sus actividades, procesos y recursos, mediante las cuales los colaboradores de las distintas áreas de la FCV puedan aportar información real y así cuando el área lo requiera pueda aplicarla y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento a partir de la información recolectada.

8.1.2.1. Encuesta sobre los procesos de Talento Humano FCV

Se creó una herramienta de evaluación para todos los procesos de las áreas involucradas de talento humano, con el fin de recolectar información de primera mano de los colaboradores e identificar en qué se destacan las áreas y cuales aspectos se deben tener en cuenta para brindarles una mejor experiencia en su trayecto como colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia. (Ver anexo 3)

8.1.3. Diagnóstico de procesos de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias

El diagnóstico de procesos de las áreas de talento humano se evaluaron a partir de una herramienta de modo entrevista, en donde se pregunta todo lo relacionado a cifras e importancia de cada uno de ellos, a los colaboradores encargados de llevar a cabo los procesos y actividades. (Ver modelo en Anexo 6)

En primera instancia, se pretendía la aplicación de la encuesta propuesta en el apartado anterior (8.1.2.1) en donde se recolectaría la información de primera mano por parte de los colaboradores sobre el diagnóstico de los procesos del área, pero no fue posible, ya que por labores extras que se deben realizar en el área en el presente año (4 tipos de encuestas diferentes, de las cuales dos de ellas no se tenían planeadas para el presente año) y por la situación crítica de alta rotación en la organización, se requiere que a estos no se les quite más tiempo en el desarrollo de sus funciones de lo que se tiene estimado para las demás actividades.

8.1.3.1. Resultados de entrevistas a equipo de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y Centro de Desarrollo de competencias.

Tabla 15. Resultados de entrevista a equipo de Bienestar y Cultura

Bienestar y Cultura	
Tiempo Laborando en la FCV	10 meses
Definición de Bienestar y Cultura	<p>Brindarle bienestar a los colaboradores a través de actividades que permitan su desarrollo personal y profesional, el poder orientarlos al momento de tener algún inconveniente en sus vidas laborales e incluso darles incentivos demostrándoles su importancia para la organización.</p> <p>Todas las actividades realizadas en la empresa deben ir ligadas a una cultura organizacional marcada, el equipo de talento humano se encarga de promover y dar a</p>

conocer el tema, que no sólo es teórico sino que se refleja en todas las actividades, labores y servicios prestados en la FCV.

Impacto a los colaboradores

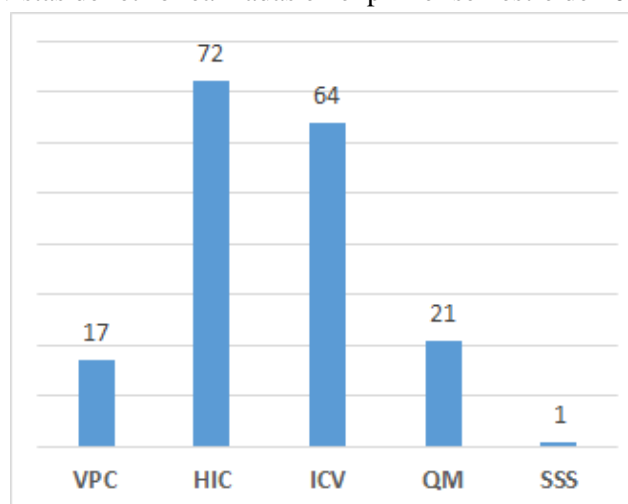
El aporte que se da en temas de Bienestar y Cultura organizacional siempre va ligado a brindarles oportunidades a los colaboradores de mejoramiento, resolución de problemas o simplemente el sentirse cómodos en la organización, por ende el apoyo del equipo de talento humano y el de una psicóloga de bienestar es aportar siempre cosas positivas a los demás.

Procesos

Entrevistas de Retiro

El total de entrevistas de retiro realizadas en el primer semestre de 2018 es de 175.

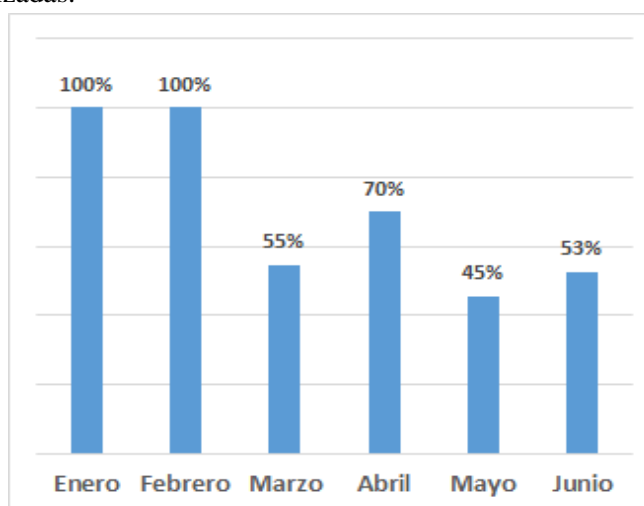
Estadísticas sobre el número de actividades realizadas



En la ilustración anterior vemos el número de entrevistas hechas por GEN.

La entrevista de retiro se realiza a personal que se retira por voluntad propia y del mismo modo se hace sí la persona está de acuerdo con eso (voluntariamente). En gráfica observamos la relación existente entre total de retiros voluntarios por mes sobre el número de entrevistas realizadas.

Porcentaje de colaboradores participantes del proceso



Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso

No existe un modelo para que los colaboradores que deciden dejar la organización evalúen la manera en cómo se realiza dicho proceso, ya que es una entrevista con el fin de conocer sus principales razones para desvincularse de la FCV y además lograr a partir de

dicha información oportunidades de mejoramiento, tanto en el área propia a la que pertenecía el colaborados como para talento humano.

Cumplimiento del Indicador

No existe un indicador operacional en el área que evalúe dicho proceso.

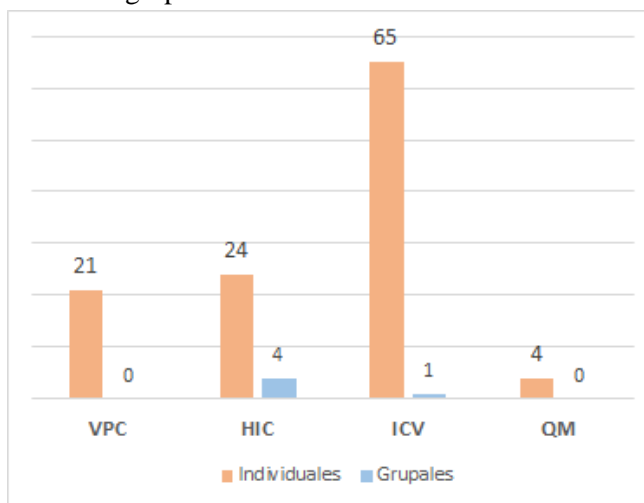
Aspectos por mejorar en el proceso

La entrevista fue actualizada el pasado mes de mayo del 2018, añadiéndole mayores opciones de respuesta a los ítems con el fin de que no se limitaran las opciones de respuesta e incluso nuevas preguntas que permitían una ampliación respecto la percepción que tenían los colaboradores en aspectos relacionados con el micro clima laboral (clima laboral en el área de trabajo)

Intervenciones psicológicas

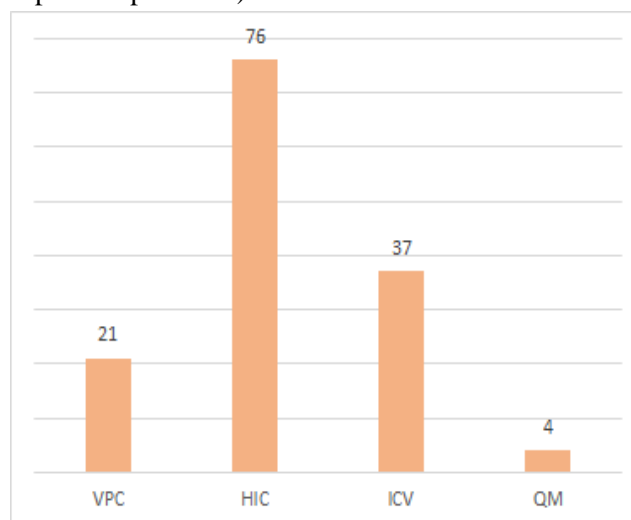
Se han realizado en total 119 intervenciones, 114 de ellas son intervenciones individuales y las 5 restantes grupales.

Estadísticas sobre el número de actividades realizadas



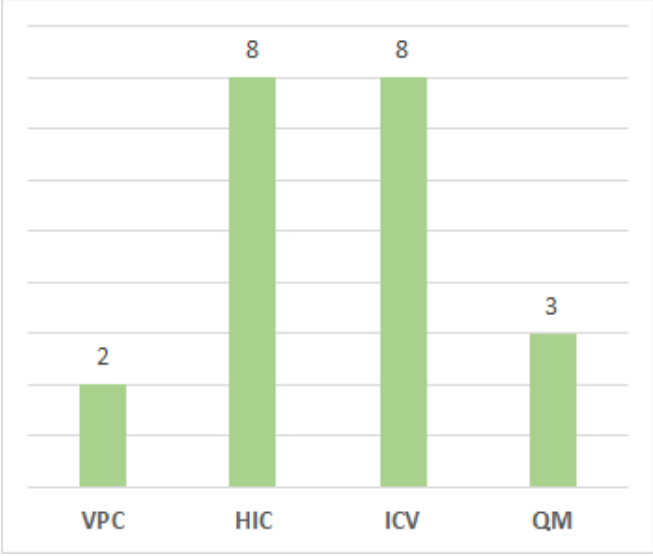
El número de colaboradores que han recibido ayuda por medio de las intervenciones psicológicas (datos expuestos por GEN) han sido:

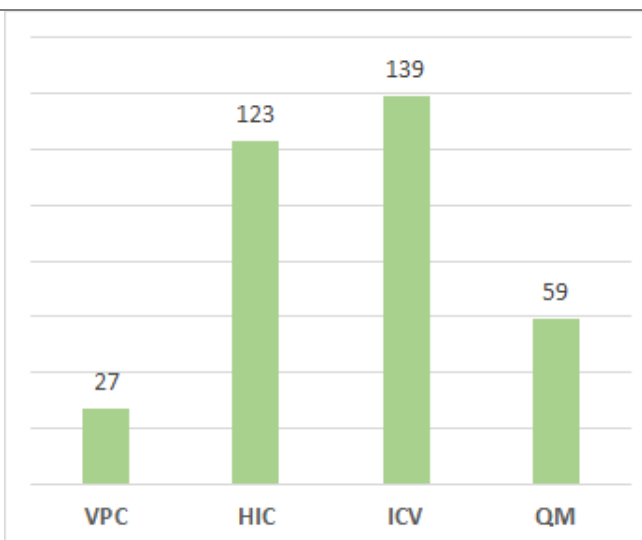
Número de colaboradores participantes del proceso



Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso

No existe un modelo en específico para que los colaboradores evalúen dicho proceso, pero los resultados del éxito de las intervenciones se observan a medida de que pasa el tiempo en sus comportamientos y resultados en el trabajo.

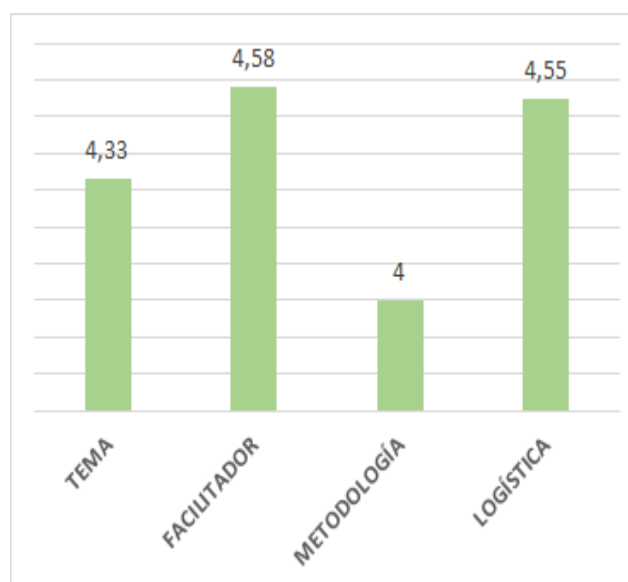
<p>Cumplimiento del proceso</p>	<p>Dicho proceso no posee un indicador operacional que la evalúe, pero sí se tiene en cuenta la cantidad de intervenciones solicitadas sobre las gestionadas por las psicólogas del área, con el fin de evaluar el desempeño de su trabajo en este ámbito.</p> <p>El porcentaje de cumplimiento, teniendo en cuenta las intervenciones solicitadas sobre las gestionadas en el primer semestre del 2018 es de 100%.</p>										
<p>Aspectos por mejorar en el proceso</p>	<p>El aspecto por mejorar de este proceso sin duda es hacerle un mayor seguimiento a los colaboradores que se les hace intervención, para esto se requeriría tener a otro psicólogo organizacional en el área que sirviera para apoyar este tipo proceso de manera exclusiva, en la actualidad solo hay una psicóloga asignada para el HIC y otra para el ICV, y de manera equitativa se dividen las actividades correspondientes al VPC, QM, entre otras que se encuentran en la sede del Centro Tecnológico Empresarial de la FCV.</p>										
<p>Actividades Outdoor</p>											
<p>Estadísticas sobre el número de actividades realizadas</p>	<p>El número de Outdoor realizados en este periodo es de 21, pero han participado 24 áreas, en algunas actividades han participado más de un área.</p>  <table border="1" data-bbox="711 737 1360 1289"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>Número de actividades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VPC</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>HIC</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>ICV</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>QM</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Área	Número de actividades	VPC	2	HIC	8	ICV	8	QM	3
Área	Número de actividades										
VPC	2										
HIC	8										
ICV	8										
QM	3										
<p>Número de colaboradores participantes del proceso</p>	<p>La cantidad de colaboradores que han participado en Outdoor por GEN se especifican en la siguiente ilustración:</p>										



Existe un modelo de evaluación de la actividad, el cual en teoría se le debe dar al 20% del personal asistente a la actividad. Aunque se tiene el modelo de evaluación, no se ha establecido la manera de revisarlo y observar el impacto que pueda traer para el mejoramiento de la actividad. (Ver Anexo 7)

En el presente año sólo se ha generado evaluación de satisfacción para 1 Outdoor, en específico al área de Transporte Aéreo Médico (TAM), Sus resultados por tema a evaluar fueron:

Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso



La calificación total de la actividad fue de 4.3 de 5, lo cual indica que la actividad fue satisfactoria para el equipo de esta área.

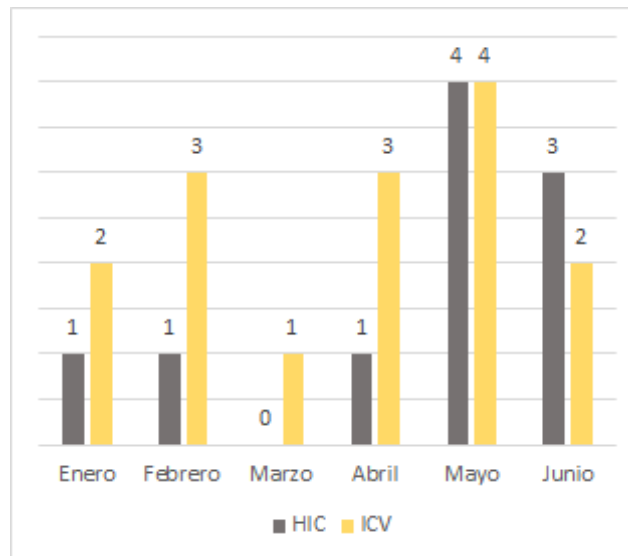
Cumplimiento del proceso

El indicador operativo que evalúa el proceso se debe ejecutar cuando ya se hayan realizado todos los Outdoor programados hasta el mes de diciembre, ya que este tiene una periodicidad anual.

	<p>A la fecha se tiene que existen alrededor de 55 áreas destacadas en toda la organización, se tiene un cumplimiento del indicador en el primer semestre del 2018 de 45.2% de un 80% que es el esperado por conseguir.</p>
Aspectos por mejorar en el proceso	<p>Debido a que cada Outdoor se desarrolla en un periodo entre 3 y 4 horas, es decir, media jornada de trabajo diario, requiere gran inversión de tiempo, lo ideal sería tener otra persona en el equipo para apoyar esta actividad en específico para obtener mejores resultados, llegar a más áreas e impactar a más colaboradores.</p> <p>Otro aspecto por mejorar sería el del presupuesto para la actividad, al momento en que dicho presupuesto se acabe se va a tener que suspender la actividad y por ende no todas las personas van a poder participar ni vivir la experiencia Outdoor.</p>
Clima Laboral	
Estadísticas sobre el número de actividades realizadas	<p>Las encuestas de clima laboral en teoría se deben hacer cada dos años, se escoge a toda la población activa que lleve más de 3 meses laborando en la organizacional, en el 2017 se comenzó a hacer en el mes de noviembre y se terminaron de aplicar en el mes de abril del 2018. Los resultados de dicha encuesta que ya integra toda la FCV (con HIC, puesto que HIC en los resultados del 2015 no se había inaugurado).</p>
Número de colaboradores participantes del proceso	<p>Se hizo un total de 1500 encuestas de clima laboral en toda la FCV, cifra que corresponde a un 80% de los colaboradores activos de la fecha de inicio de aplicación de encuestas.</p>
Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso	<p>No existe un modelo para que los colaboradores evalúen dicho proceso, ya que sólo se tiene en cuenta la encuesta que se realiza.</p>
Cumplimiento del proceso	<p>El cumplimiento de este proceso no se ha realizado por distintos problemas presentes en el área y en toda la FCV. Tales problemas se debían principalmente a ámbitos económicos que hicieron que a comienzos del 2017 se tuviera un equipo de talento humano reducido, solo se contaba con un Coordinador y una psicóloga de Bienestar y Cultura, por ende no se tenía el tiempo para emplearlo en la aplicación de encuestas.</p> <p>Otro de los problemas fue el desorden al momento de aplicarlas, se confundían las áreas porque se comenzaron a entregar las encuestas según se visitara las sedes, y no se tuvo el control a la hora de marcar el GEN o el área en específico.</p> <p>Para el 2017 se debió haber tenido todas las encuestas realizadas y además los resultados que los da la ARL de SURA, a la fecha no se tienen dichos resultados, como se ha mencionado anteriormente, y además el comité de presidencia y ética de la Fundación Cardiovascular, ya pidió que se comenzara a realizar nuevamente el proceso de evaluación de clima laboral para cumplir con el indicador del año de 2019.</p>
Aspectos por mejorar en el proceso	<p>En este proceso se deben mejorar varios aspectos, el principal es que la encuesta es muy larga y por ende a los colaboradores les suele molestar aplicarla, puesto que quita mucho tiempo, hacerla mucho más puntual sería lo ideal.</p> <p>En segundo lugar es desde el principio llevar un orden en la aplicación de las mismas y hacerlo área por área sin mezclarlas y verificar que se encuentren marcadas correctamente.</p>
Buzón Cliente Interno	

De enero a junio del 2018 se gestionaron 25 solicitudes del buzón cliente interno, 10 por parte del HIC y 15 del ICV.

Estadísticas sobre el número de actividades realizadas



Número de colaboradores participantes del proceso

El número de colaboradores que participaron en dicho proceso es de 25.

Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso

No hay un modelo para que los colaboradores evalúen dicho proceso, en este ámbito se observaría si la solicitud fue gestionada o no, y además de la evidencia física y virtual de su desarrollo.

Cumplimiento del proceso

El cumplimiento de la gestión del buzón cliente interno en el primer semestre ha sido del 100%. Pero es necesario resaltar que los primeros 5 meses del año esto se hacía solamente a través del correo electrónico, puesto que hasta a principios del mes de Junio se instalaron los buzones en físico por cada sede.

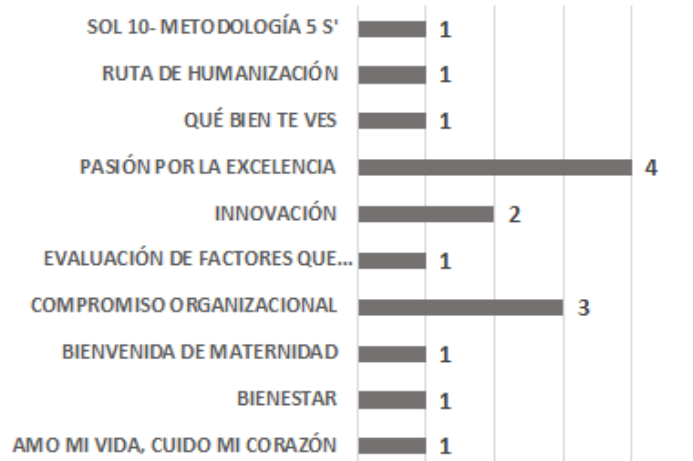
Aspectos por mejorar en el proceso

Se debe buscar la manera de hacerle un mayor seguimiento a dichas solicitudes, ya que se realizan y si el colaborador no vuelve a mencionar el tema es como si todo hubiese acabado ahí. También buscar la manera de evaluar la gestión del proceso, según tiempo de respuesta y la propia respuesta por parte de las psicólogas de Bienestar y Cultura.

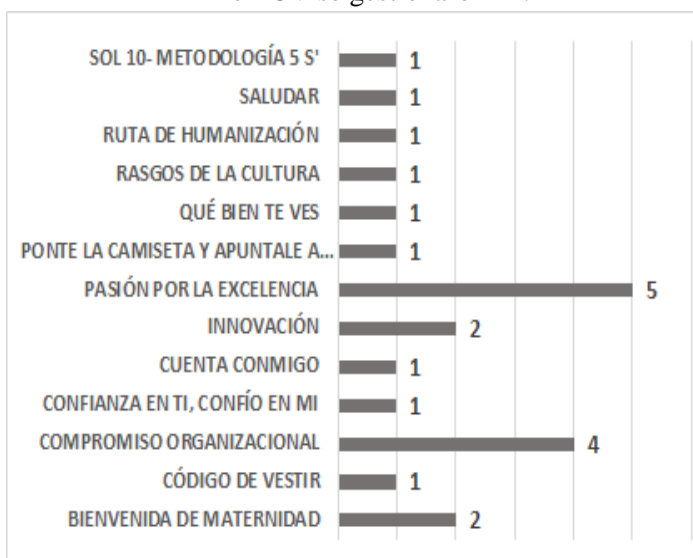
Celebración y/o detalles de fechas especiales o de campañas y/o eventos

Estadísticas sobre el número de actividades realizadas

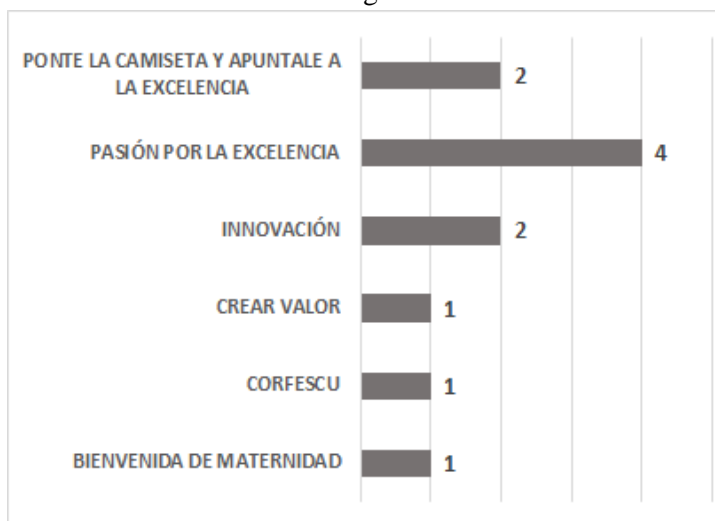
Se realizaron en total 56 actividades relacionadas con campañas o eventos de la FCV.
En el HIC se gestionaron 16:



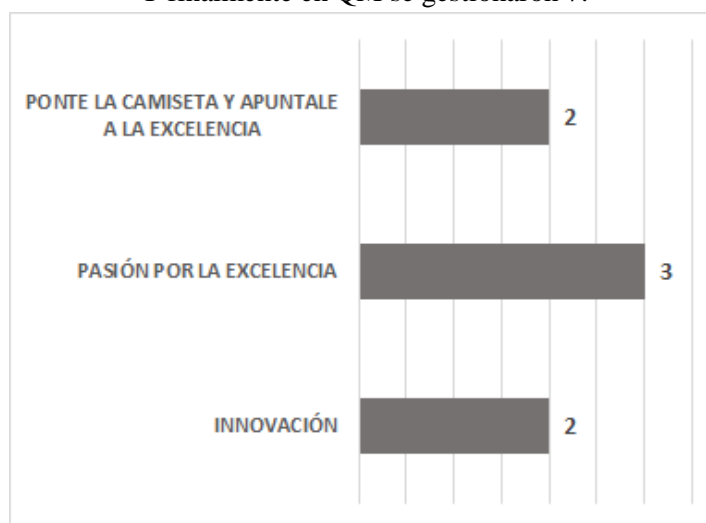
En el ICV se gestionaron 22:



En la VPC se gestionaron 11:



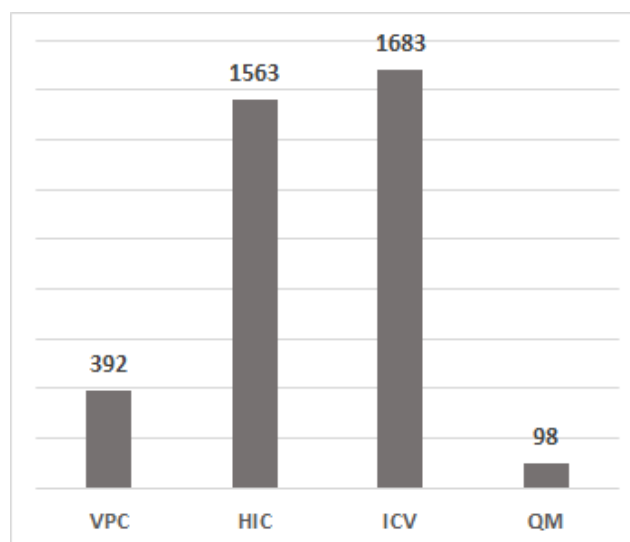
Y finalmente en QM se gestionaron 7:



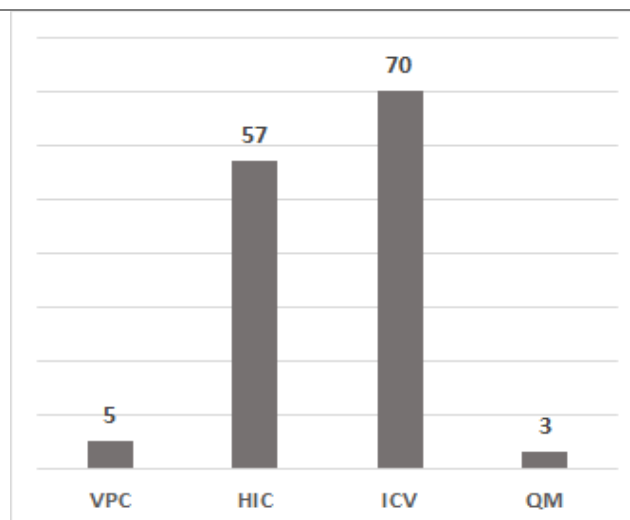
Las celebraciones de fechas especiales y/o detalles entregados de las mismas han sido para el día de la mujer y del hombre, y también, para el último partido jugado por la selección Colombia en el Mundial de fútbol de 2018. Siendo actividades realizadas a través del correo de bienestar y cultura, y su participación se hizo respondiendo dichos correos siguiendo las instrucciones.

El número de colaboradores que han participado en las distintas actividades de bienestar en toda la FCV ha sido de 3736, divididos por GEN como se observa en la ilustración:

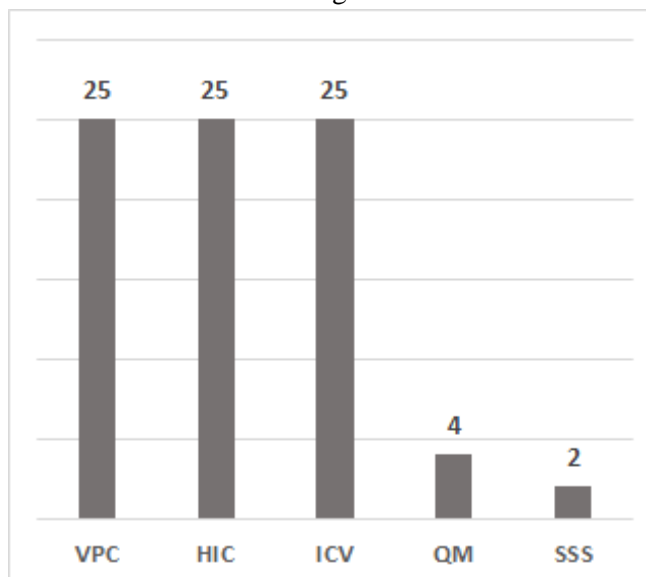
**Número de
colaboradores
participantes del
proceso**



El número de colaboradores participantes en el concurso del día de la mujer y el hombre fueron 135 en total, divididos por GEN como se observa en la gráfica:



El número de colaboradores que participaron en la “La Polla Mundialista FCV” fue de 81, repartidos por GEN como se observa en el gráfico:



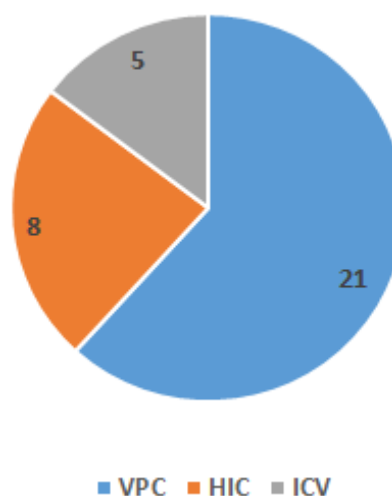
Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso	No existe un modelo establecido para que los colaboradores evalúen las actividades de Bienestar y Cultura organizacionales.
Cumplimiento del proceso	<p>El cumplimiento del proceso se mide a través del indicador de Ejecución de actividades de bienestar programadas en el periodo, donde se tiene en cuenta el número de actividades ejecutadas en el periodo sobre el número de actividades programadas en el periodo.</p> <p>Dicho indicador en el periodo fue de 100% para toda la FCV, el cual se ha cumplido completamente.</p>
Aspectos por mejorar en el proceso	Los aspectos a mejorar en estas actividades es tener una planeación más específica y con mayor anterioridad, debido a los cambios en el área esto no se ha manejado como se debe, se espera en el próximo semestre del año poder conseguir una mayor organización.

La organización y planeación va a lograr que se realicen actividades de mayor calidad que brinden mayor beneficio a los colaboradores.

Comparendos y Felicitaciones

El número de comparendos realizados es de 34, dos de ellos realizados por mal servicio a pacientes y su familia (afectan el rasgo de mejor experiencia), y 32 restantes por presentación personal (afecta el rasgo de pasión por la excelencia). En el gráfico se observan por GEN el número de comparendos realizados:

**Estadísticas
sobre el número de
actividades
realizadas**



Sólo se han realizado 7 felicitaciones en total y todas han sido para el HIC, 6 de ellos destacando la pasión por la excelencia en sus labores y uno de ellos por mejor experiencia en la prestación de servicios.

**Número de
colaboradores
participantes del
proceso**

El número de participantes en el proceso es proporcional a la cantidad de comparendos y felicitaciones realizadas, que en total es de 41 colaboradores.

**Modelo para que
los colaboradores
evalúen el proceso**

No existe un modelo para que los colaboradores evalúen dicho proceso.

**Cumplimiento
del proceso**

El cumplimiento del proceso no posee ningún indicador, ya que esos eventos se van dando de manera esporádica.

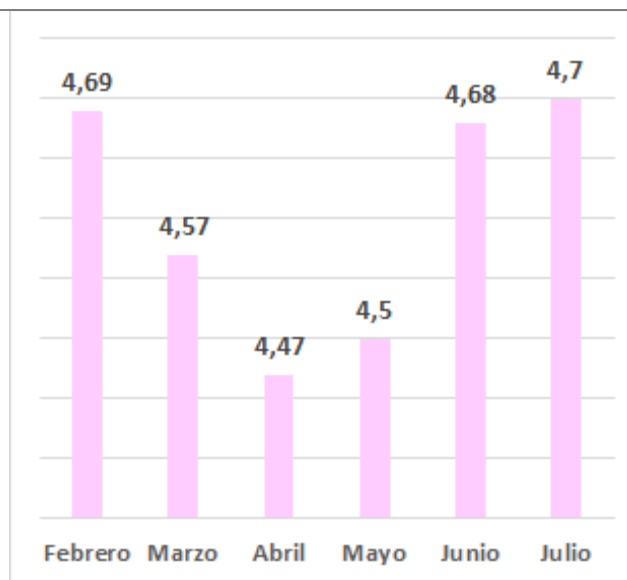
**Aspectos por
mejorar en el
proceso**

El aspecto principal por mejorar en este proceso es informarles a los colaboradores y darles a conocer la verdadera función de los comparendos y felicitaciones, que son de carácter pedagógico, más no disciplinarios que conlleven a un castigo mayor, a excepción si estos se repiten más de tres veces. Esto se debe a que cuando se hace un comparendo los colaboradores lo toman de manera negativa y no como una oportunidad de aprendizaje que lo lleve a vivir de una mejor manera la cultura institucional.

En suma a esto, es necesario recalcar que entre mayo y junio no se generaron comparendos ni felicitaciones, puesto que no se pudo sacar el tiempo para realizarlos así se observara que algún colaborador estaba infringiendo algún rasgo de la cultura.

Tabla 16. Resultado de entrevista a equipo del CDC

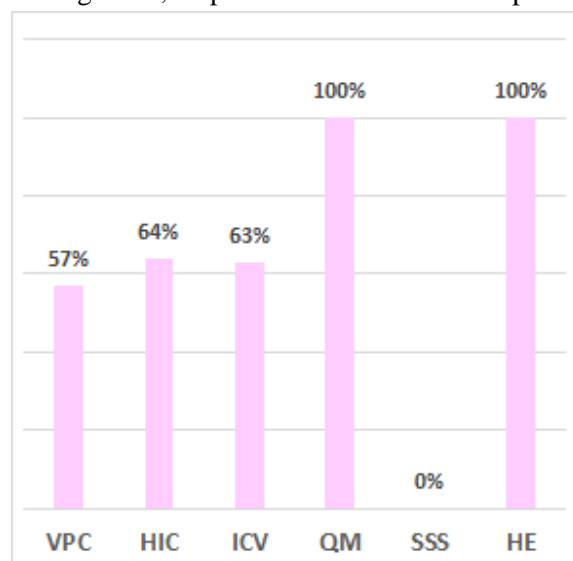
Centro de Desarrollo de Competencias																																											
Tiempo Laborando en la FCV	5 meses																																										
Definición de CDC	El Centro de Desarrollo de Competencias es el encargado de brindar orientación y capacitación a los colaboradores, con el fin de brindarles espacios para ampliar sus conocimientos tanto a nivel del ser como técnicos.																																										
Impacto a los colaboradores	El impacto que generan los nuevos conocimientos acerca de las temáticas de interés siempre van a ser positivas para las personas, por ende, uno de los objetivos principales del CDC es brindarles la oportunidad de crecer en distintos ámbitos a los colaboradores.																																										
Procesos																																											
Inducción y Reinducción																																											
Estadísticas sobre el número de actividades realizadas	En el primer semestre del 2018 se realizaron 5 jornadas de Inducción y entrenamiento, una para cada mes desde febrero a junio, 3 de ellas en el HIC y las dos restantes en las instalaciones del ICV. Adicionalmente, se realizó la jornada de reinducción anual en el HIC, que tuvo lugar en el mes de junio.																																										
Número de colaboradores participantes del proceso	En las inducciones realizadas por el CDC para los nuevos colaboradores que ingresan a la FCV a laborar, ha habido una participación de 21 colaboradores del VPC, 132 de HIC, 85 del ICV, 40 de QM y 9 de HE (Santa Marta). Dando un total de 287 personas.																																										
<table border="1"> <caption>Data for Induction and Re-induction Participants</caption> <thead> <tr> <th>Location</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>May</th> <th>Jun</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VPC</td> <td>7</td> <td>4</td> <td>8</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>HIC</td> <td>31</td> <td>22</td> <td>19</td> <td>31</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>ICV</td> <td>9</td> <td>19</td> <td>21</td> <td>18</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>QM</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>17</td> <td>7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>SSS</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>HE</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>9</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Location	Feb	Mar	Abr	May	Jun	VPC	7	4	8	2	0	HIC	31	22	19	31	29	ICV	9	19	21	18	18	QM	6	6	17	7	4	SSS	0	0	0	0	0	HE	0	0	0	9	0
Location	Feb	Mar	Abr	May	Jun																																						
VPC	7	4	8	2	0																																						
HIC	31	22	19	31	29																																						
ICV	9	19	21	18	18																																						
QM	6	6	17	7	4																																						
SSS	0	0	0	0	0																																						
HE	0	0	0	9	0																																						
Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso	En inducción se maneja un modelo conocido como Evaluación de Satisfacción para actividades del CDC (ver Anexo 8), en donde alrededor de 20 a 25 personas asistentes a la actividad de manera aleatoria se le pide el favor de responderla. En el periodo del primer semestre del 2018 se ha obtenido un promedio de 4.6 de 5 como puntuación total de inducción para las personas que han evaluado el proceso.																																										



Entre los ítems de evaluación de Inducción se resalta con una mayor puntuación el dominio que tienen los facilitadores o líderes de las áreas sobre el tema a comunicar con una puntuación de 4.96 de 5 y la calidad del servicio prestado con una puntuación de 4.89. El ítem con la puntuación más baja, 2.97, es el de ejecución de la totalidad de los temas.

Cumplimiento del Indicador

El indicador que evalúa inducción institucional, se ha cumplido por GEN como se observa en la gráfica, en promedio se tiene un cumplimiento del 64%.



La Reinducción tuvo un cumplimiento del 78.89%.

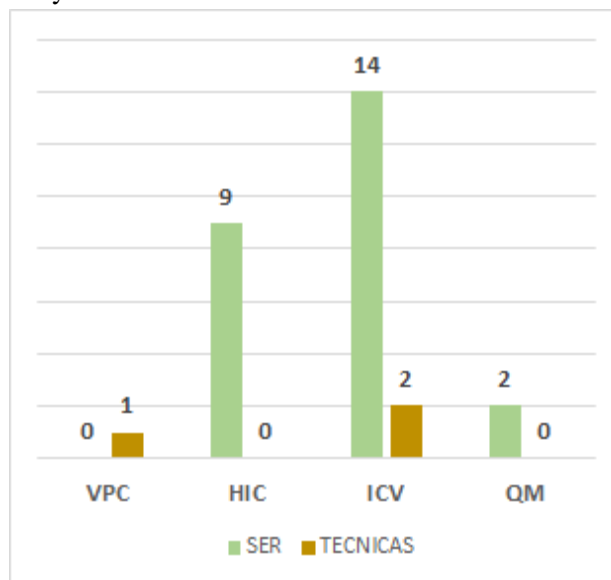
Aspectos por mejorar en el proceso

Los aspectos por mejorar en inducción es lograr cuadrar la agenda permanente para que todos los líderes que den las distintas conferencias acerca de su área se comprometan a asistir, esto principalmente se debe mejorar ya que como observamos en la evaluación de satisfacción el ítem de ejecución de la totalidad de los ítems es el más bajo.

Capacitaciones

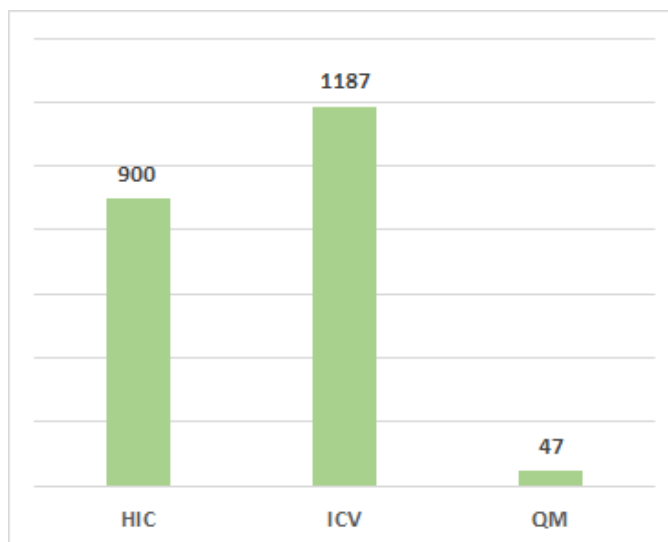
Estadísticas sobre el número de actividades realizadas

El número de capacitaciones realizadas en el periodo es de 28, 25 pertenecen al SER y las tres restantes a técnicas.



Número de colaboradores participantes del proceso

En total han participado 2134 colaboradores en capacitaciones del ser y 61 en técnicas.



Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso

En teoría se debería aplicar la Evaluación de satisfacción que se expuso en el apartado de Inducción, pero no se realiza, ya que se necesita establecer cómo usar esa información y cómo se analizará.

Cumplimiento del Indicador

La cobertura de las actividades del SER es del 92% y las técnicas del 98%, ambas cumplen dicho indicador, ya que el mínimo debe ser de 80%.

Aspectos por mejorar en el proceso

El primer aspecto por mejorar es cumplir con todas las capacitaciones de los distintos temas que van solicitando los líderes de las áreas de la organización. En este primer semestre no se pudo lograr el 100% de la planeación ya que la psicóloga de CDC salió a licencia de maternidad y la alta gerencia no había aceptado el remplazo de ella, tiempo después de haber estado el área apoyada

solo por la coordinadora y por el practicante, se aprobó dicho remplazo y se consiguió una persona con iniciativa, que a la fecha del mes de agosto del 2018, esa persona lleva laborando 2 meses.

Cursos Institucionales

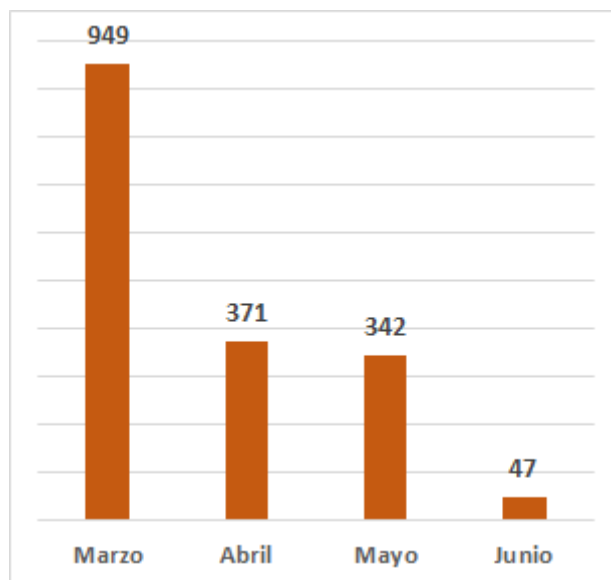
Estadísticas sobre el número de actividades realizadas

Los cursos institucionales son 6 en totalidad.

- Código de Ética y Buen Gobierno.
- Manual Anticorrupción.
- Programa de protección de datos personales.
- SARLAFT.
- Cultura del Servicio FCV.
- Políticas, normas y seguridad de la información.

Número de colaboradores participantes del proceso

En el año 2018 se abrieron los cursos institucionales obligatorios a partir del mes de marzo, la participación en el periodo del primer semestre fue de 2935 asistencias.

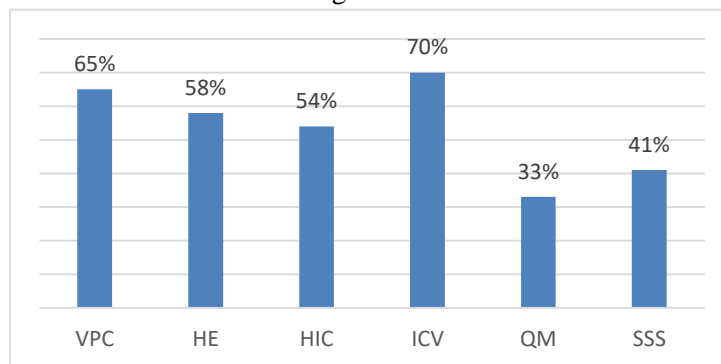


Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso

No existe un modelo para que los colaboradores evalúen dicho proceso.

Cumplimiento del Indicador

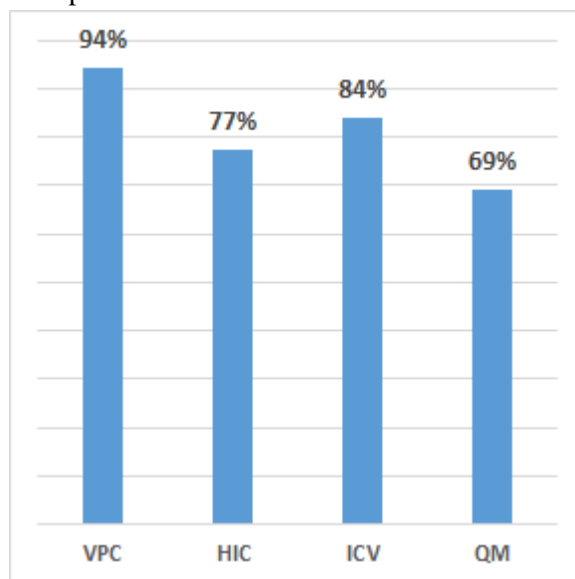
La tasa de aprobación por GEN de los cursos se observa en la siguiente figura:



Aspectos por mejorar en el proceso	Para mejorar dicho proceso y hacer que más colaboradores cumplan con este proceso, que además es de carácter obligatorio, es tener un mayor orden a la hora de matricular personas y comunicarles como lo deben realizar, este proceso ya lo había comenzado el practicante del primer semestre del 2018, pero el nuevo practicante junto con la persona profesional del CDC deben buscar la manera de corregir los errores que se han presentado en cuanto a esto y lograr mejores resultados.
---	---

Tabla 17. Resultado de entrevista a equipo de comunicaciones internas

Comunicaciones Internas	
Definición de Comunicaciones Internas	Las comunicaciones Internas en la Fundación Cardiovascular de Colombia es aquel medio por el cual se les informa a los colaboradores todo tipo de información acerca de actividades, eventos, fechas especiales, objetos perdidos y demás, y pro a su bienestar.
Procesos	
Inducción y Reinducción	
Estadísticas sobre el número de actividades realizadas	En el primer semestre del 2018 se hubo una operatividad del correo de comunicaciones de 211 comunicados y 45 campañas.
Modelo para que los colaboradores evalúen el proceso	Para poder evaluar el proceso se aplica de manera anual una encuesta llamada Encuesta de Comunicaciones Internas, con el fin de conocer el impacto del área para los colaboradores, en el segundo semestre del 2018 se espera crear dicho formato y poder aplicarlas en el mes de octubre.
Cumplimiento del Indicador	En el 2018 no se tienen datos aún, en el 2017 se obtuvieron los siguientes resultados del cumplimiento de Comunicaciones internas para los GEN donde fueron aplicadas.



Dicho indicador se cumple con el 80%, de las GEN participantes solo la VPC y el ICV se encuentran con un nivel alto de satisfacción respecto a las comunicaciones internas de la FCV.

Aspectos por mejorar en el proceso

Uno de los principales aspectos por mejorar respecto a las comunicaciones internas es tener un comunicador fijo en el área y además de un practicante de diseño gráfico que apoye al profesional en todo los diseños, para hacer que los correos y la información compartida sea atendida de una manera positiva por todos los destinatarios.

8.1.4. Diagnóstico de las fortalezas y debilidades de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y del Centro de Desarrollo de Competencias

En este apartado especificaremos cada una de las fortalezas y debilidades que se logró determinar a partir del desarrollo de la práctica y además de las herramientas de diagnóstico implementadas.

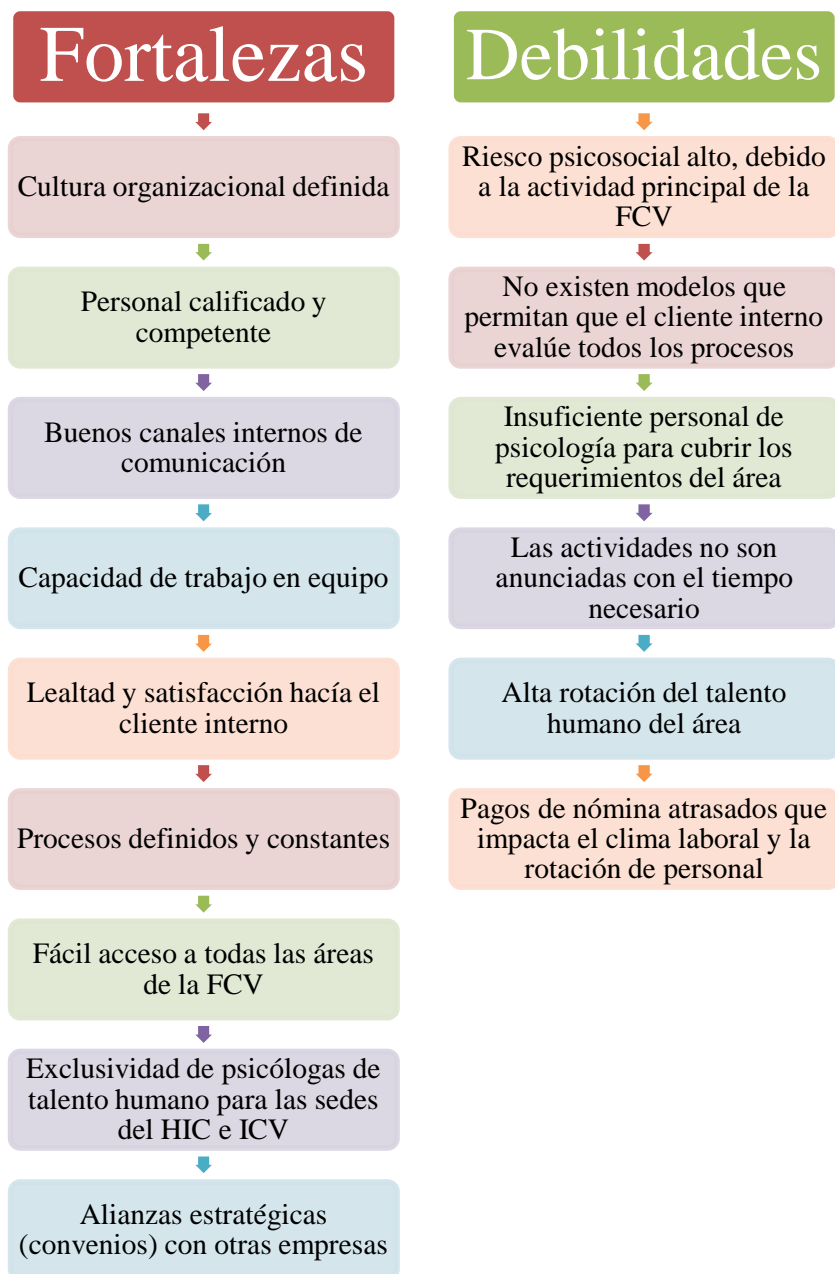


Ilustración 31. Fortalezas y debilidades de Bienestar, cultura y comunicaciones

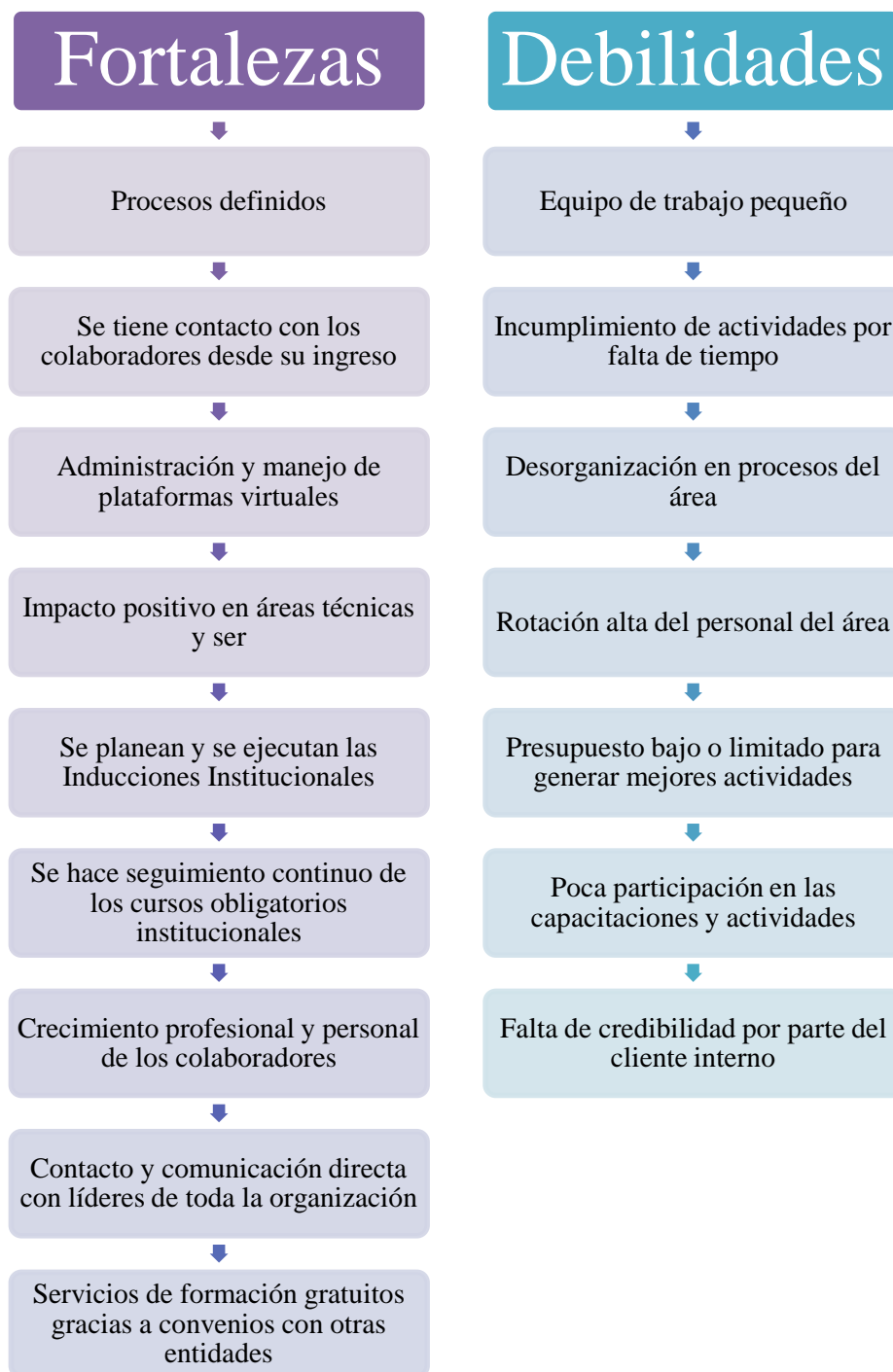


Ilustración 32. Fortalezas y debilidades del Centro de Desarrollo de Competencias

8.2. Análisis de los índices de rotación de personal de la FCV

En la siguiente tabla observamos el número de ingresos y retiros que ocurrieron en toda la organización.

Tabla 18. Rotación de personal- Primer semestre 2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Activos totales	2273	2056	2083	2064	2096	2111
Ingresos totales	65	83	83	72	103	80
Retiros totales	85	310	56	91	91	65
Activos sin HE	1943	1935	1989	1980	2043	2067
Ingresos sin HE	61	83	83	72	103	80
Retiros sin HE	84	73	44	50	81	56

El índice de rotación de la FCV en el primer semestre del 2018 se va a hallar aplicando lo expuesto en Índice de Rotación (ver apartado 6.4.1 del marco teórico).

$$\text{Índice de Rotación total} = \frac{\frac{\text{Total de ingresos} + \text{Total de Retiros}}{2} \times 100}{\text{Promedio de Activos en el periodo}}$$

$$\text{Índice de Rotación total} = \frac{\frac{486 + 698}{2} \times 100}{2114}$$

$$\text{Índice de Rotación total} = \mathbf{28\%}$$

El índice de rotación calculado da a conocer que del personal activo el 28% de este se encuentra en constante rotación, ya que existe un número considerable de ingresos mes a mes y mayor aun de Retiros por mes.

$$\text{Índice de Rotación total} = \frac{\frac{\text{Total de ingresos sin HE} + \text{Total de Retiros sin HE}}{2} \times 100}{\text{Promedio de Activos en el periodo sin HE}}$$

$$\text{Índice de Rotación total} = \frac{\frac{482 + 388}{2} \times 100}{1993}$$

$$\text{Índice de Rotación sin HE} = \mathbf{22\%}$$

Sin tener en cuenta la rotación en el grupo estratégico de negocio HE, se tiene que dicho índice de rotación es del 22%.

En la siguiente tabla se plasman todos los datos relacionados con el personal activo en cada uno de los meses por GEN, datos de respaldo para hallar la rotación de persona por grupo estratégico de negocio.

Tabla 19. Datos de personal activo por GEN

GEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	PROMEDIO
VPC	181	184	192	187	186	194	187
HIC	749	760	772	782	826	840	788
ICV	948	941	946	946	924	920	938
QM	63	67	75	81	101	102	82
HE	324	97	87	57	48	44	110
SSS	8	7	11	10	11	11	10
TOTAL	2273	2056	2083	2063	2096	2111	2114

El GEN con mayor porcentaje de rotación de personal fue el de HE (142.3%), esto debido al cierre de la Clínica de Santa Marta, seguido a este es el de SSS, el cual en la actualidad ya no forma parte de la organización con un porcentaje de 45% y finalmente, el grupo estratégico de negocio que presentó el menos porcentaje de rotación fue el de ICV con 18.1%.

Tabla 20. Índice de rotación de personal por GEN

GEN	ÍNDICE DE ROTACION
VPC	25,4%
HIC	22,9%
ICV	18,1%
QM	40,2%
HE	142,3%
SSS	45,0%

8.2.1. Diagnóstico de los índices de rotación de personal de la FCV (Cifras Globales y por unidad de negocio, cargos, nivel de escolaridad, etc.)

El total de ingresos en el periodo del primer semestre del 2018 fue de 486 colaboradores y de retiros 698 colaboradores.

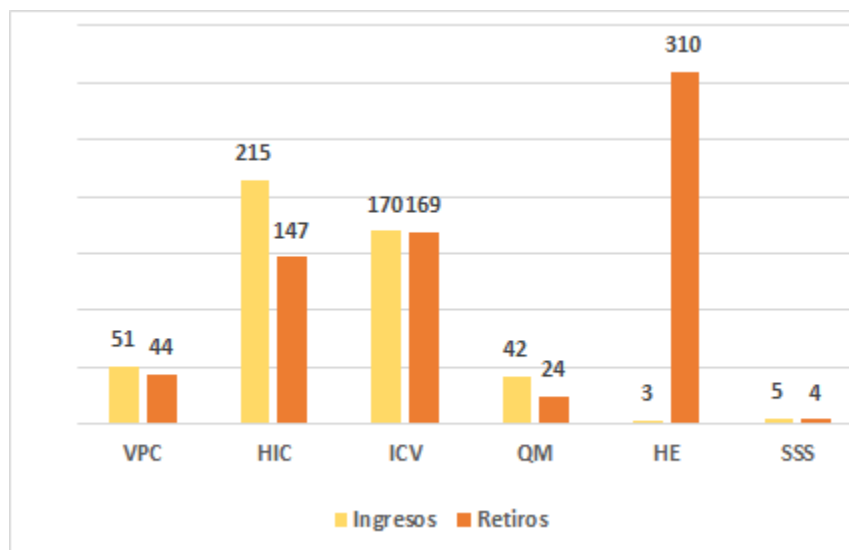


Ilustración 33. Ingresos y retiros por GEN- primer semestre 2018

De los 486 colaboradores que ingresaron en el primer semestre del 2018 a la FCV, el grupo estratégico de negocio que más ingresos tuvo fue HIC con 215 colaboradores seguido por el ICV con 170, los cuales forman el 44% y 35% del total de ingresos de manera respectiva.

El GEN con más retiros en el periodo es Hospitales Especializados con 310 personas, esto se debe principalmente a que la Clínica Instituto del Corazón en Santa Marta fue cerrada el pasado 28 de febrero del 2018, noticia publicada por el periódico Seguimiento en su portal web.

Después de HE, el grupo estratégico de negocio que más retiros presentó en el periodo fue el ICV con 169 colaboradores desvinculados, formando de este modo el 24% del total de retiros, seguido por el HIC que alcanzó 147 retiros, es decir, el 21% del total de retiros.

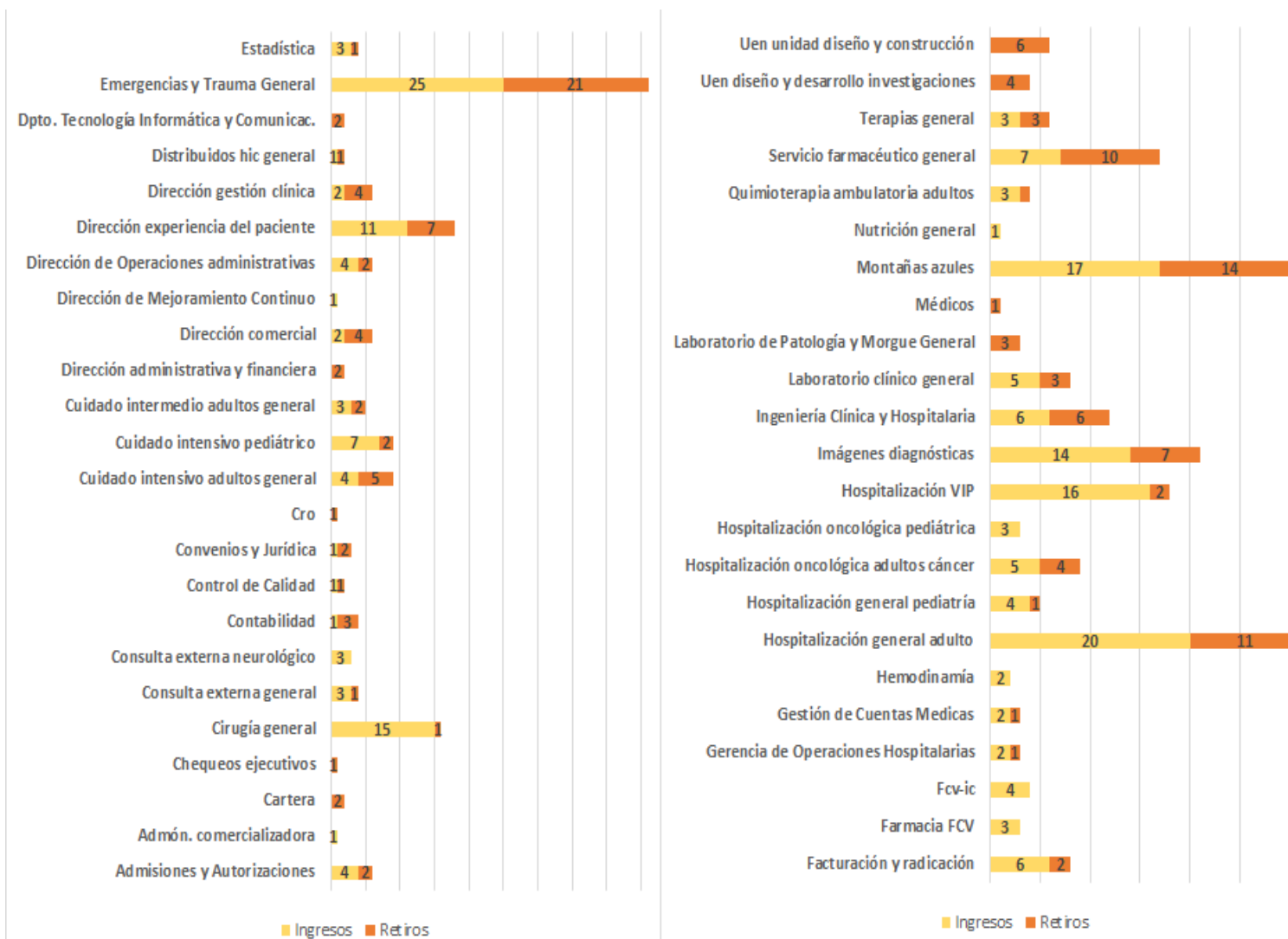


Ilustración 34. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros del HIC –Primer semestre 2018

Del HIC 147 personas se desvincularon en total, 21 de esos colaboradores pertenecían al área de Emergencia y Trauma, siendo la más destacada junto con montañas azules, en donde 14 colaboradores se retiraron.

Así mismo, en las áreas que más ingresos tuvieron fue la de Emergencia y Trauma general con 25 colaboradores y Hospitalización General Adulto con 20 colaboradores.

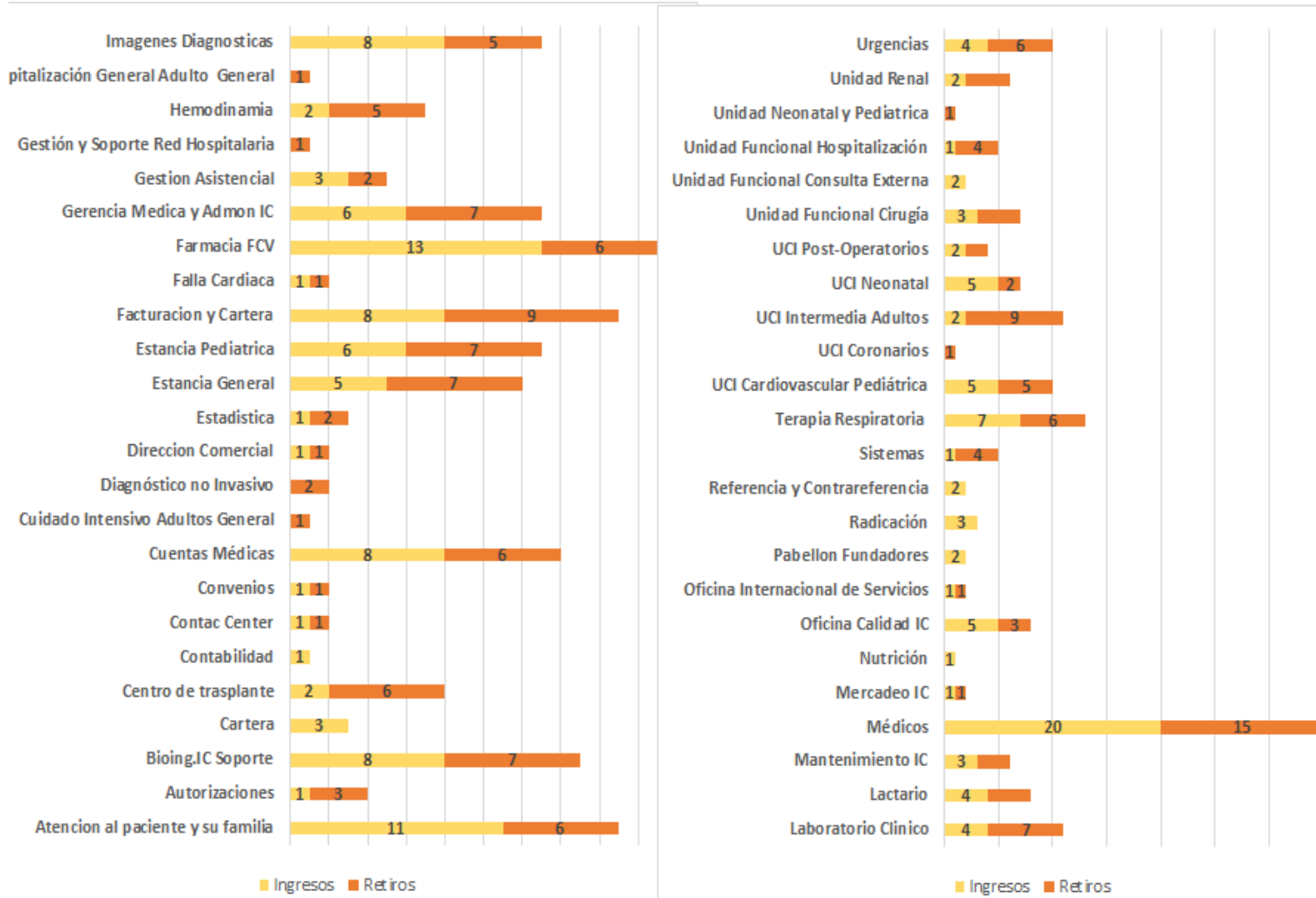


Ilustración 35. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros del ICV –Primer semestre 2018

En relación con la ilustración anterior se destaca que de los 169 retiros que presenció el ICV, las áreas más afectadas fueron las de Médicos con 15 personas desvinculadas, Uci Intermedia Adultos y Facturación y Cartera con 9 colaboradores cada uno.

En cuando a colaboradores nuevos en el ICV, el área con más ingresos en el periodo fue la de Médicos con 20 colaboradores, Farmacia FCV con 13 colaboradores y Atención al paciente y su familia con 11 colaboradores.

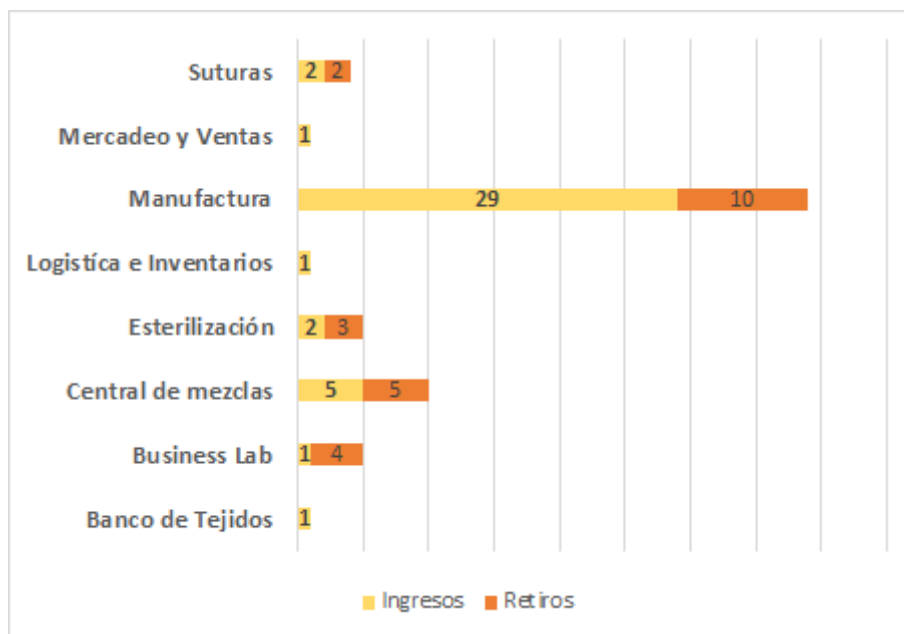


Ilustración 36. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros de QM–Primer semestre 2018

En cuanto a personal desvinculado, se retiraron más colaboradores en el área de Manufactura con 10 colaboradores, seguido por Central de mezclas, que tuvo 5 colaboradores retirados. Teniendo gran relación con lo anterior, Quality Medical se destacó en ingresos en el periodo en el área de Manufactura con 29 colaboradores nuevos en el periodo y Central de mezclas con 5 colaboradores.

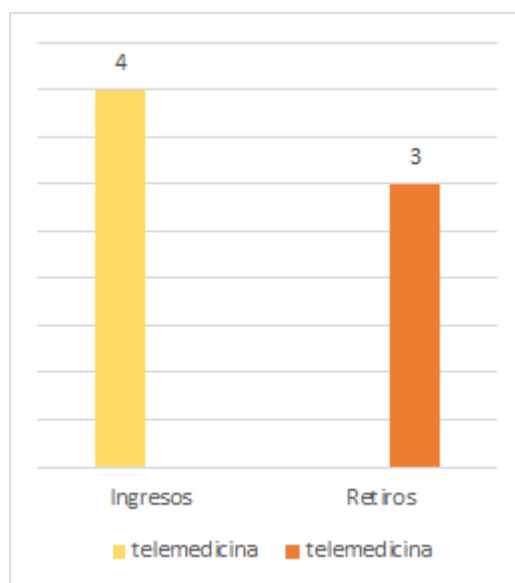


Ilustración 37. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros de SSS –Primer semestre 2018

En SSS la única área que presenció rotación de personal fue Telemedicina, con 4 ingresos y 3 retiros, dicha área fue disuelta por completo, los colaboradores restantes fueron reasignados a otras áreas del grupo estratifico.

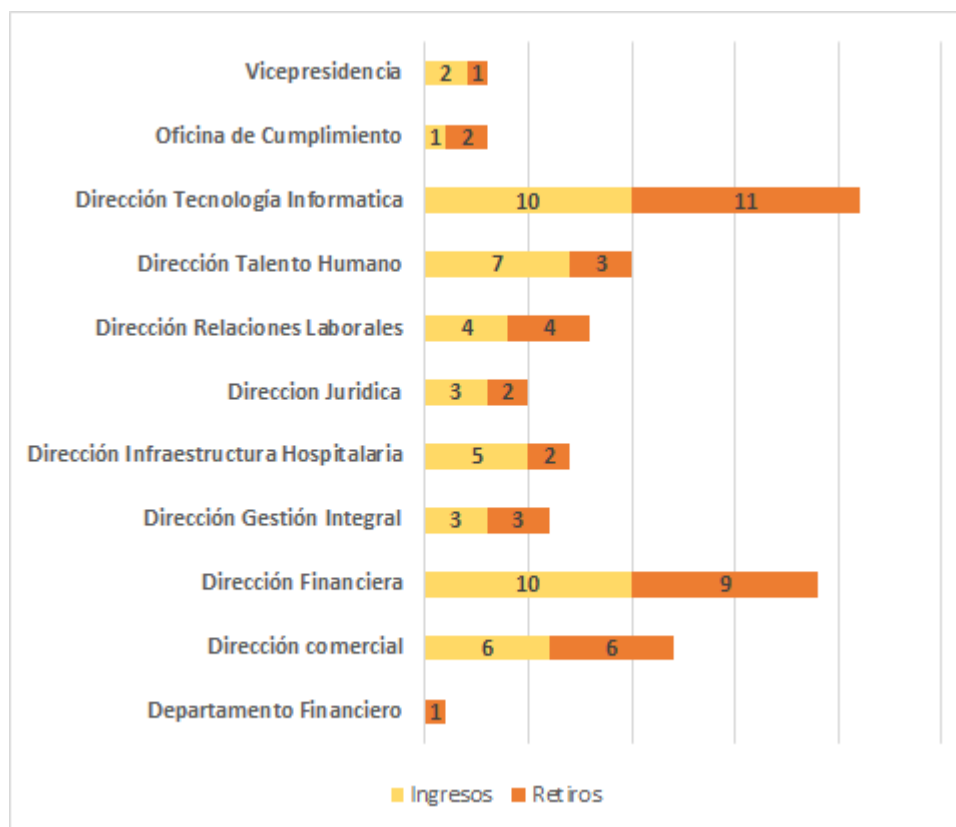


Ilustración 38. Áreas donde hubo Ingresos y Retiros de VPC –Primer semestre 2018

La VPC presentó un total de 51 colaboradores nuevos en el periodo, se destacan las áreas de Dirección Tecnológica Informática y Dirección Financiera, cada uno con 10 colaboradores, del mismo modo, éstas fueron las áreas donde más personas se desvincularon de la organización, cifra igual a 11 y 9 colaboradores de manera respectiva.

En cuanto a HE, todas las áreas fueron disueltas debido al cierre de la clínica de Santa Martha, por ende no se hace necesaria la especificación de los datos acerca de ingresos o egresos de la FCV.

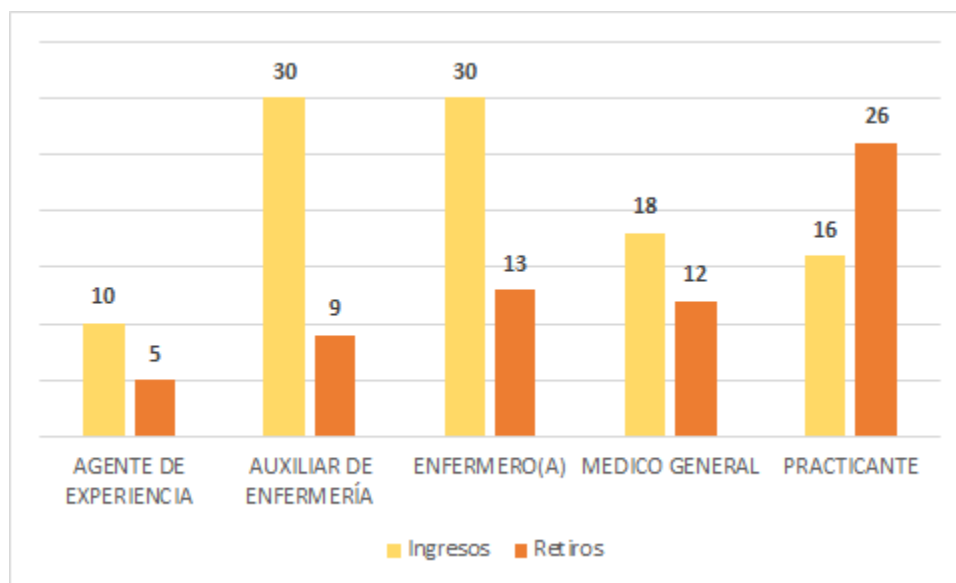


Ilustración 39. Cargos con más ingresos y retiros de personal en el HIC- Primer semestre 2018

En la ilustración anterior se evidencian los cargos que más rotación de personal presentaron en el primer semestre del 2018, uno de estos es el de Practicante, debido al extenso número de áreas se requieren practicantes para el apoyo de las funciones y para su formación profesional y académica, por ende en dicho periodo en el HIC ingresaron 16 practicantes y se desvincularon 26.

También se encuentra el cargo de Medico General, de los cuales 18 de ellos han ingresado a la FCV y 12 de ellos se han retirado, y el de Agente de Experiencia, presentando 10 ingresos y 5 retiros en el periodo.

Tanto el cargo de Auxiliar de enfermería como Enfermero(a) presentó un número total de 60 ingresos, 30 para cada uno, mientras que en retiros, presenciaron la desvinculación de 9 colaboradores Auxiliares y 13 Enfermeros.

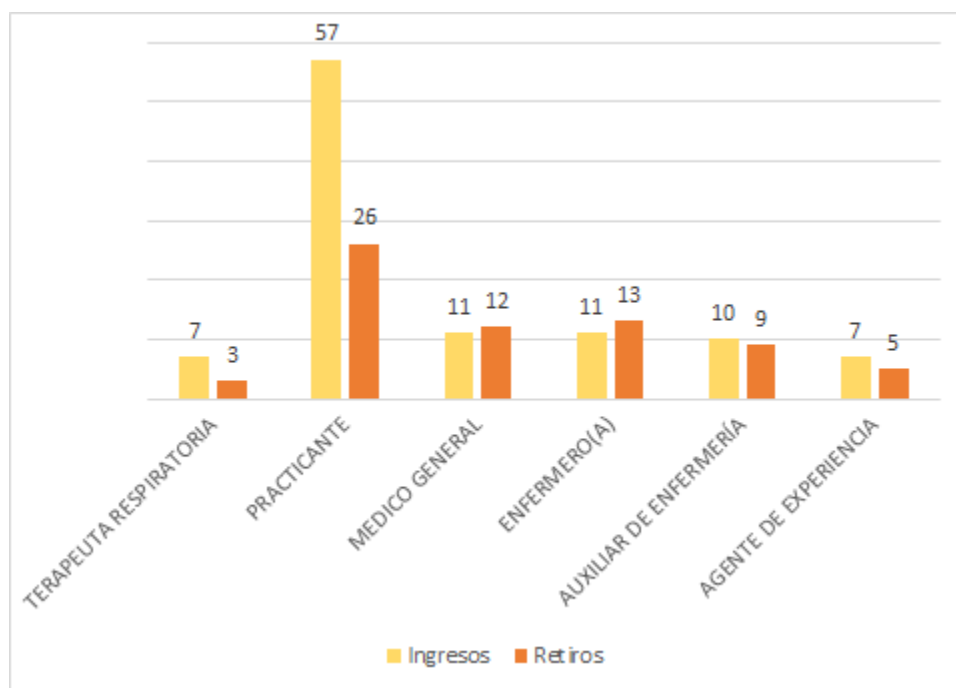


Ilustración 40. Cargos con más ingresos y retiros de personal en el ICV- Primer semestre 2018

Del total de retiros en el ICV se destacan entre ellos 61 colaboradores Practicantes, 13 Enfermeros(as) y 12 Médico General. Del mismo modo, los cargos que mayor número de retiros presentó en el periodo fue el de Practicante con 57 de ellos y Medico General y Enfermero(a) con 11 cada cargo.

El cargo de Auxiliar de enfermería del ICV tuvo 10 ingresos y 9 retiros, el de Agente de experiencia 7 ingresos y 5 retiros, y Terapeuta respiratoria 7 ingresos y 3 retiros.

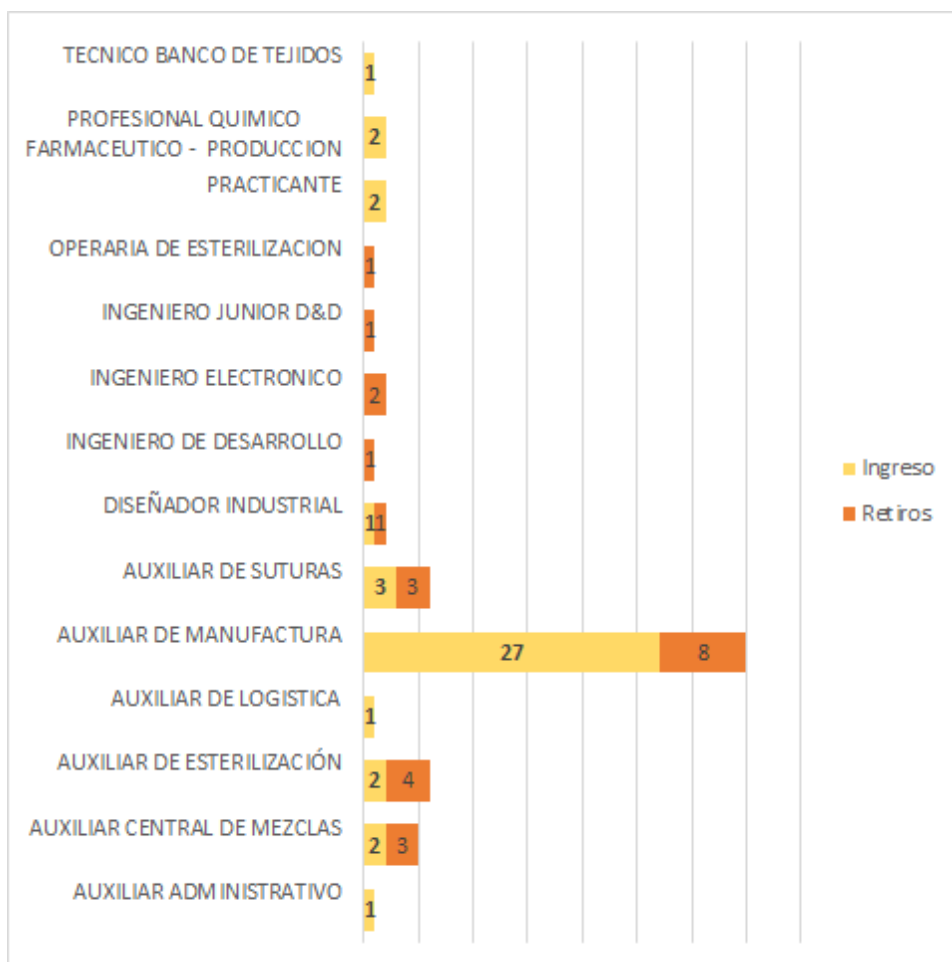


Ilustración 41. Ingresos y retiros por cargo de personal de QM- Primer semestre 2018

De QM, el cargo que más rotación de personal presentó en el periodo trabajado fue el de Auxiliar de manufactura, con ingresos totales de 27 colaboradores y retiros totales de 8 colaboradores.

Ya que la rotación del SSS fue especialmente dada por la disolución del área de Telemedicina, expuesto anterior mente, no se hace necesaria la especificación de los cargos, lo mismo pasa con HE, que en ese caso se cerró la clínica de Santa Martha.

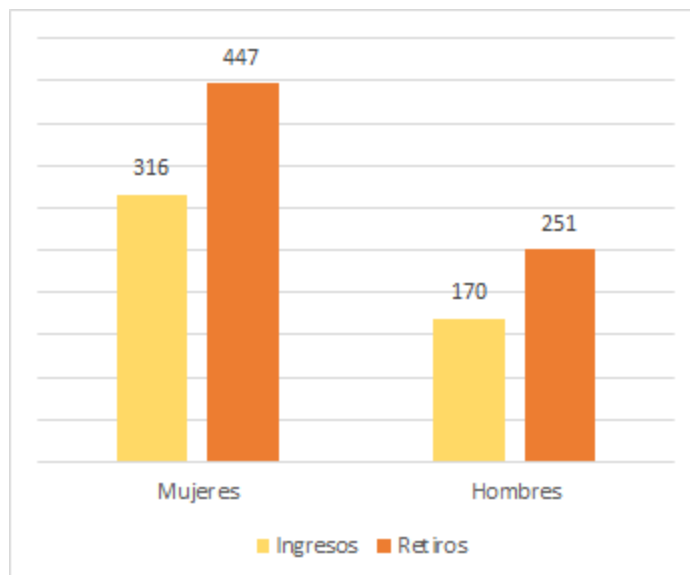


Ilustración 42. Ingresos y retiros por género en el periodo

El género que mayor número de ingresos y egresos presenta la Fundación Cardiovascular de Colombia es el femenino, con 316 mujeres ingresadas, siendo el 65% de la población total de ingresos, y 447 retiros, que representa el 64% del total de retiros.

8.2.2. Análisis de las causas de la rotación del personal de la FCV a partir de las encuestas de retiro.

En el primer semestre del 2018 se han reportado aproximadamente 690 retiros en la toda la compañía. Para realizar la entrevista de retiro el único requisito es que la desvinculación del colaborador sea por cuenta propia. Cada persona decide de manera voluntaria sí presenta o no la entrevista, por lo cual solo 175 personas han presentado entrevista de retiro a lo largo del primer semestre de 2018. (Para conocer cómo es el formato de Entrevista de Retiro ver Anexo 1)

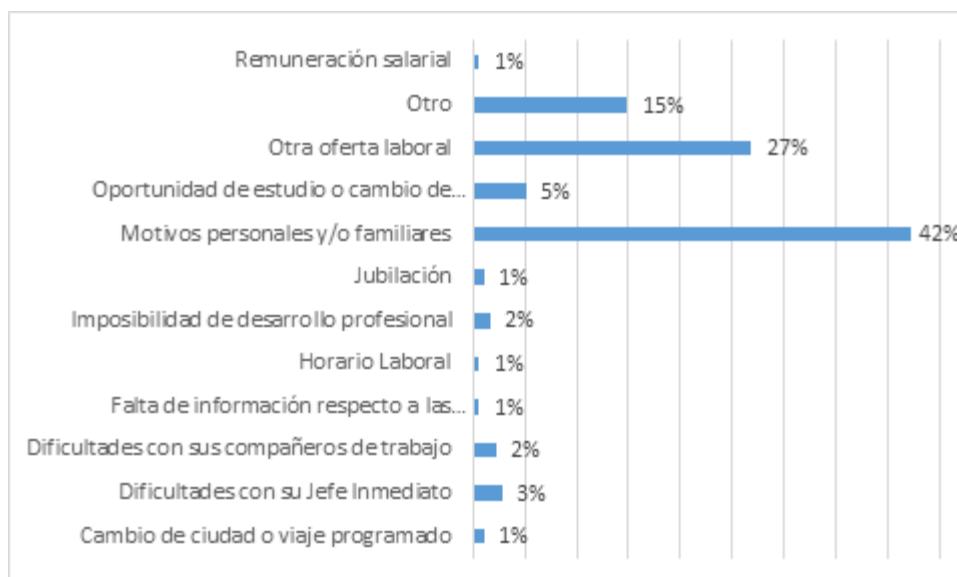


Ilustración 43. Motivos generales de retiros reportados en el primer semestre de 2018 en entrevistas de retiro

En la gráfica anterior observamos los motivos generales y contundentes que influyen a que los colaboradores tomen la decisión de desvincularse de la empresa, los cuales se resumen a continuación:

Los principales motivos de retiro son Motivos personales y/o Familiares con un 42%, le sigue Otra Oferta Laboral con 27% y Otro con el 15%.

Frente a la relación con jefe inmediato, sólo el 3% de los empleados retirados especificaban que la relación con su jefe inmediato era realmente mala, pero el 27% del total expresaron que era buena pero con varios inconvenientes y el 70% restante la calificaron como excelente. No siendo este un factor determinante para la rotación del personal

Con respecto a la relación con los compañeros de trabajo, sólo el 2% tomo la decisión de desvincularse sólo por este motivo, pero en general, el 5% determinaba que la relación con sus compañeros era mala, el 20 que era buena con varios inconvenientes y en 75% restante la calificó como excelente.

Lo anterior conlleva a deducir que el clima laboral en la FCV es agradable, ya que la relación con sus compañeros y jefes supera el 61% de satisfacción (Ver Ilustración 31).

Recomendaciones de mejoramiento para la FCV:

Dentro de las observaciones que las personas desvinculadas presentaban como posibilidad de mejora para la FCV, el 20% recalca que los líderes o jefes inmediatos poseían falencias en ámbitos de liderar y en comunicación, 5% no se pudo adaptar a la empresa ya que consideraban que hacía falta un mejor trato hacía los colaboradores y además mayor número de actividades de esparcimiento y bienestar, 4% tomó la decisión de emprender un nuevo proyecto económico, 16% eligió enfocarse en crecimiento profesional (estudios), 4% cuidado de familiar/es y el 51% presentaba problemas económicos.

En este sentido, se resalta que un factor crítico en este momento en la organización es que existe una crisis económica, ya que los pagos de nómina no son oportunos, tienen una tendencia de 1 a 2 meses de retraso.

Intención de volver a trabajar en la FCV:

Dentro de la entrevista de retiro existe un segmento en que se pregunta al retirado la intención de volver a trabajar para la FCV. De acuerdo a los resultados del primer semestre del 2018, la intención de reincorporación es del 98%, con las condiciones plasmadas en la siguiente ilustración:

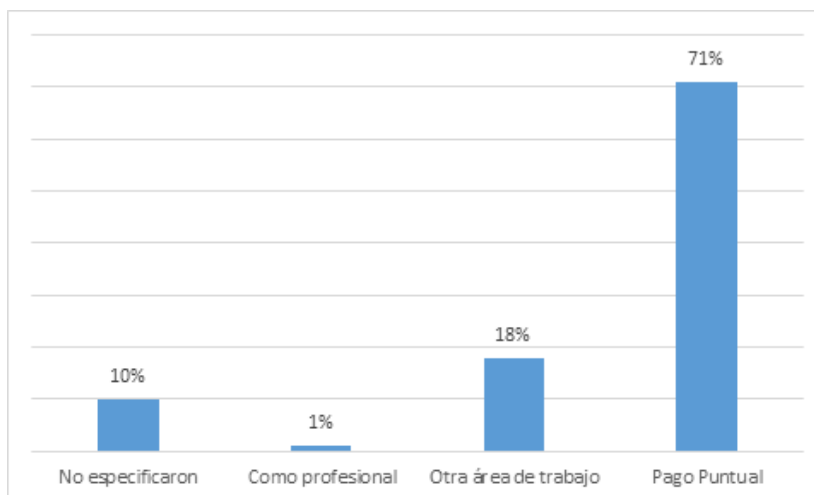


Ilustración 44. Condiciones para posible reincorporación a la FCV- Primer semestre 2018

8.2.3 Plan de intervención: Estrategias para disminuir la rotación de personal.

A partir del análisis anterior sobre los principales factores que afectan actualmente los índices de rotación del talento humano en la FCV, se propone el siguiente plan de intervención.

Para el área de Bienestar, Cultura y Comunicaciones, se plantean las siguientes estrategias con el fin de mejorar las oportunidades de brindarles acompañamiento y bienestar a los colaboradores:

- Sacar provecho de los canales de comunicación exclusivos para adquirir mayor conocimiento y prestigio en toda la FCV, tales como el correo exclusivo de comunicaciones y las carteleras de los espacios físicos donde se puede plasmar cualquier tipo de información institucional.

Es recomendable que la información a compartir a través del correo electrónico o de las carteleras sea llamativa, fácil de leer y que al mismo tiempo se pueda retener la idea principal según la temática.

- Maximizar la lealtad y satisfacción hacia el cliente interno con la exclusividad de personal en las distintas sedes. Es decir, que exista personal perteneciente a talento humano en cada una de las sedes, dispuestos siempre a prestar los mejores servicios a los colaboradores.
- Usar las capacidades del personal calificado para conseguir convenios con mayor beneficio para el cliente interno.

El plan para llevar a cabo este punto, es fijar una cantidad objetiva de convenios por periodos. Se recomienda que dichos periodos sean trimestrales (ya que de manera trimestral se crean los informes de gestión de lo que se realiza en el área) y que por periodo se generen entre dos a tres convenios con distintas empresas, con el fin principal de que el colaborador FCV se sienta a gusto y que sienta que sus esfuerzos del día a día en la organización se estén compensando, por ende el tener convenios que generan mayor beneficio para ellos.

- Tener mayor organización en cuanto a actividades para aprovechar el fácil acceso al cliente interno, en especial, anunciar con tiempo de anticipación dichos eventos y de esta manera atender a un mayor número de colaboradores en la prestación de los servicios.
- Crear y establecer modelos de evaluación para conocer la percepción a tiempo del cliente interno sobre las actividades y procesos del área y así poder bríndales una mejor experiencia en futuras ocasiones. Para este caso, se puede utilizar el mismo

modelo con que se evalúan las actividades Outdoor (ver Anexo 7) o la encuesta propuesta que evalúa la mayor cantidad de los procesos (ver Anexo 4).

- Lograr que el equipo se amplíe con una nueva profesional fija para la sede de CTE, ya que sólo se tiene exclusividad de psicóloga de bienestar y cultura en el HIC y el ICV. Uno de los principales obstáculos para cumplir con este punto estratégico es el del presupuesto del área en cuanto a empleados, pero para facilitar dichas condiciones se podría optar por un practicante o pasante de psicología organizacional.
- Crear alternativas creativas de los procesos con el fin de llamar la atención de los colaboradores, usando herramientas que generen un impacto positivos en ellos, tales como juegos y concursos para incrementar la participación, carteles y objetos visuales que permitan que la información o el objetivos del proceso tenga un mejor recibimiento.
- Demostrar día a día a los colaboradores la importancia de la cultura organizacional, por ende, de los Rasgos de la Cultura FCV. Esto se puede realizar a través de los distintos canales de comunicación, en donde se puede plasmar constantemente la información a trabajar, además, seguir manteniendo los procesos internos ligados al fortalecimiento de la cultura organizacional e implementar las demás estrategias y recomendaciones dadas para que haya una mayor participación.

Las estrategias a implementar el equipo de Centro de desarrollo de Competencias para mejorar aspectos relacionados con las actividades, capacitaciones y procesos en pro al crecimiento de los colaboradores son:

- Fructificar el uso de las herramientas tecnológicas en pro al crecimiento profesional y personal de los colaboradores, optimizando el uso de las mismas, comenzando con corregir los errores que se tienen al momento del registro y asignar tareas al equipo de trabajo sobre estas herramientas.
- Mantener buenas relaciones y comunicación con todos los colaboradores desde que ingresan a la organización.
- Beneficiarse de aquellas empresas que dan apoyo a la formación y desarrollo del cliente interno, tales como Cajasan, SENA, Colfondos (brinda capacitaciones de temas financieros para empresas), etc.
- Conseguir que el plan de capacitación se cumpla según los requerimientos de los líderes y así generar los resultados de crecimiento para colaboradores. Para ello, sería conveniente contratar a otra persona profesional en cuanto a formación y desarrollo de competencias, para generar mejores resultados y cumplimiento.
- Generar a partir del impacto positivo de las actividades una estrategia para que entre los mismos colaboradores se comunique la buena experiencia y crezca la participación en los procesos.
- Retener al personal propio del área para evitar más cambios en cuanto a la organización y ejecución de actividades, y que los colaboradores tengan una referencia fija de un equipo sólido de CDC.
- Implementar y darle la importancia que requiere la evaluación de los procesos por parte de los colaboradores con el fin de verificar en qué se está fallando o qué es lo

que ellos prefieren. Esto a través de la evaluación de satisfacción que muestra el anexo 8 del presente documento.

9. Conclusiones

A partir del presente documento se puede concluir que el área de talento humano de la Fundación Cardiovascular de Colombia posee muchos aspectos positivos que hacen que se destaque dentro de la organización, tiene un gran número de servicios, actividades y procesos mediante los cuales se logra conseguir un gran acercamiento y la construcción de buenas relaciones interpersonales, dando oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y profesional a los colaboradores.

Bienestar, Cultura y Comunicaciones se destaca en la organización por dar a conocer, difundir y promover la cultura organizacional a través de los Rasgos de la Cultura FCV mediante actividades de interés y bienestar para los colaboradores, además cuenta con un personal calificado y competente que realizan su labor de manera apasionada, reflejado en el desempeño del área y el fácil acceso y comunicación que se tiene con todas las áreas de manera general en la organización. Se destaca como fortaleza inherente la lealtad y satisfacción hacia el cliente interno y la búsqueda de alianzas estratégicas con otras empresas, conocidas como convenios, con el fin de brindarles beneficios múltiples.

El sacar provecho de los canales de comunicación exclusivos para el área y el usar las capacidades de las personas que conforman el equipo de trabajo al máximo, en el momento de la recepción, planeación, ejecución y evaluación de las actividades y/o procesos es fundamental, esto se logra teniendo una excelente comunicación en el equipo, realizando todas las tareas con

el tiempo necesario, llegar a los colaboradores de la manera más efectiva, que es la de crear actividades llamativas, especiales, creativas y profesionales, generando un impacto positivo para todos ellos reflejándose en los resultados de indicadores del área y en el desarrollo general de la organización.

El Centro de desarrollo de competencias, aparte de tener contacto con los colaboradores desde su ingreso a la fundación, tiene contacto y comunicación directa con todos los líderes de la organización, permitiendo dar a conocer a todas las partes y promover los procesos definidos por el área e impulsar el crecimiento personal y profesional entre toda la comunidad de la FCV.

Ya que la mayoría de actividades de formación del CDC son solicitadas a través de una plataforma virtual por parte de los líderes de cada una de las áreas organizacionales, lo ideal es fructificar el uso de las herramientas tecnológicas en pro al crecimiento en ámbito profesional y personal de cada uno de los colaboradores, a partir de esto se desglosan muchos aspectos, tales como que a medida que van llegando las solicitudes mantener una comunicación continua y clara con los líderes y demás colaboradores, para poder planificar y ejecutar la actividad, proceso establecido o capacitación correspondiente, de la manera más profesional y efectiva. Del mismo modo, evaluar cada una de estas actividades es fundamental, ya que desde la opinión personal de los colaboradores se pueden perfeccionar los procesos y además mejorar en todos los aspectos necesarios que se requiera.

Pese a las dificultades por las que han pasado las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de competencias, de ser un equipo de ocho personas

en el primer semestre del 2018 y los inconvenientes económicos en cuanto a los presupuestos destinados para sus procesos, se ha aumentado las posibilidades de cumplir con los objetivos de los indicadores de calidad y cumplimiento del área. El tener dos psicólogas de Cultura y Bienestar organizacional permite que se cubra un porcentaje mayor de necesidades en el cliente interno, al igual que el comunicador organizacional fijo para el área, en donde este último responde a un manejo adecuado de las comunicaciones internas y el poder tener un vínculo mayor en cuanto a comunicaciones en la FCV.

Uno de los retos de toda la organización es evitar la alta rotación del personal. Cabe resaltar que los retiros del periodo en la FCV se vieron afectados por el cierre de la clínica de Santa Martha, alrededor de 310 personas fueron liquidadas en ese proceso, pero aun así, sin tener en cuenta el Hospital Especializado (HE) de dicha ciudad, el índice de rotación de la FCV es del 21%, es decir, de cada 100 colaboradores activos 21 de ellos se encuentran en constante rotación (teniendo en cuenta la población de HE se tiene un índice de rotación el 28%).

Entre los GEN, los que presentan mayor rotación de personal, sin tener en cuenta HE y SSS, ya que son grupos estratégicos de negocio que se han ido acabando con el tiempo, sigue QM con una rotación de 40.2% y VPC con 25.4%.

10. Recomendaciones

El equipo de talento humano tiene como tarea principal brindarle bienestar, crecimiento y desarrollo a los colaboradores mediante sus procesos y actividades, asegurando que, a pesar de dificultades económicas, los colaboradores quieran trabajar en la FCV por la calidad del equipo humano que se ve reflejado en el buen clima laboral existente y por los beneficios de trabajar allí. Sin duda, a pesar de que el equipo de trabajo se encuentra más sólido en la actualidad, como recomendación especial se evidencia el deber para la dirección de contratar a otro colaborador que permita un mayor cubrimiento de necesidades entre los colaboradores.

Los procesos y actividades, pese a que se encuentran definidos y se realizan de modo constante, requieren ser evaluadas de manera directa por parte de los colaboradores, ya que a partir de dicha evaluación se pueden lograr mejoras y ajustes que lleven al mayor cumplimiento de los indicadores que se evalúan en el área. Para ello, se propone la encuesta en donde se evalúan todos los procesos del área de una manera sencilla y detallada. Después de la aplicación de dicha herramienta y de las oportunidades de mejora obtenidas, es necesario la aplicación constante de la evaluación de satisfacción, proceso que ya está definido en las áreas, pero que no se usan de manera adecuada en la actualidad.

El reducir la rotación de personal en la organización es uno de los enfoques principales del área y de la presente propuesta de mejoramiento, para esto se recomienda enfocarse principalmente en aquellas áreas en las que se presenta mayor rotación de personal (ver tabla 20), manejar un mejor nivel de planeación, aplicación y evaluación de las actividades y procesos a

ejecutar en estas, para así poder generar mayor bienestar a los colaboradores y de este modo retener dicho personal.

Lista de Referencias

Anaya y Bolaños. (2009). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS. Universidad Dr. José Matías delgado

Almeida. (2017). La Rotación de Personal: todo lo que debes saber sobre ella. Talent Clue. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

Best Work Places Computrabajo 2018. Portal de empleo Computrabajo. Disponible en: <https://blog.computrabajo.com.co/empresa/computrabajo-otorga-los-premios-best-workplaces-2018-a-las-50-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia/>

Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. Disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores SA. Disponible en: <https://issuu.com/fanypacheco/docs/244308029-chiavenato-administracion>.

FEEDBACK NETWORKS. Calcular la muestra correcta. Obtenido de: <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcul.html>

FEDERICO GAN bustos Y JAUME TRIGINÉ 2012, CLIMA LABORAL, EDICIONES DIAZ DE SANTOS, MADRID. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=bSSMoQ-2pwIC&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAntbOI73cAhWS6lMKHR02AmAQ6wEIKDAA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

Psicología Integral Consultores. Desarrollo del Talento Humano. Diponible en: <http://www.psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/74-desarrollo-del-talento-humano-en-las-organizaciones.html>

Fundación Cardiovascular de Colombia. (2017). Contáctenos. Disponible en: <http://www.fcv.org/site/menu/contactenos>

Fundación Cardiovascular de Colombia. (2017). Filosofía Corporativa. Disponible en <http://www.fcv.org/site/acerca-de-la-fcv/filosofia-corporativa>

Fundación Cardiovascular de Colombia. (2016). Informe anual de Sostenibilidad 2016. Disponible en <http://www.fcv.org/archivo/fcv/informeSostenibilidad2016.pdf>

Fundación Cardiovascular de Colombia. (2017). Nuestra Historia. Disponible en: <http://www.fcv.org/site/acerca-de-la-fcv/filosofia-corporativa/historia/historia>

González Miranda. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Universidad EAFIT. Disponible en:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3Z_DmZ_tOVgJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/4/4/+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

Great Place To Work. Las Mejores Empresas Para Trabajar En Colombia 2017: Más de 500 Colaboradores. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia>

Morales López. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Disponible en: <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=QqaAp5o0iYM%3d&tabid=2636&mid=4250&language=es-ES>

Moreno Briceño y Godoy, (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Disponible en: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)

Luna. (2011). Mentalidad de Talento: Un modelo, un nuevo contrato psicológico y ocho áreas para gestionarlo. Disponible en: <http://www.robertoluna.es/wp-content/uploads/2012/01/Mentalidad-de-talento-un-modelo-un-nuevo-contrato-psicol%C3%B3gico-y-ocho-%C3%A1reas-para-gestionarlo-Observatorio-RRHH.pdf>

Pardo Encizo y Díaz Villamizar. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Periódico Seguimiento, On-line 2018. El 28 de febrero, la Fundación Cardiovascular cerrará sus puertas en Santa Marta. Disponible en: <https://seguimiento.co/la-samaria/el-28-de-febrero-la-fundacion-cardiovascular-cerrara-sus-puertas-en-santa-marta-11267>

Periódico El tiempo, On-line. (2016). Impacto de la rotación de personal en las empresas. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Pérez, (2017). Diferencias entre gestión de talento humano y Recursos Humanos. PeopleNext. Disponible en: <http://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entre-gesti%C3%B3n-de-talento-humano-y-recursos-humanos>

Prieto Bejarano, (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. Universidad de Medellín. Disponible en: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Revista Dinero, On-Line (2017). Las empresas Colombianas no saben manejar el Talento.
Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impres/opcion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>

Noguera Rosero. (2015). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS UNA FORMA DE HACERLE FRENTE AL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

Disponible en:

http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/13766/2/ENSAYO%20FINAL%20JOS%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf

Ramos Cetina y Rincón Delgadillo. DIAGNOSTICO SELECTIVO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO DE AUDIEPS LTDA EMPRESA DEL GRUPO SALUDCOOP. Universidad de la Salle. Colombia. Disponible en:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4193/T11.08%20R147d.pdf?sequence=1>

Wikipedia. Gestión del Talento. Disponible en:

https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista de Retiro

	ENTREVISTA DE RETIRO	FCV	
	PROCESO: Cultura, Bienestar y Comunicaciones	Versión: 1	R-DTH302-03
		Página 1 de 2	


Entrevistado:	C.C.:	Fecha Entrevista:	AÑO	MES	DIA
Cargo desempeñado:	Ciudad: Floridablanca	Fecha de Ingreso:	2018		
Jefe inmediato área de trabajo:		Fecha Egreso:			
GEN / LEN en la cual estuvo vinculado:					

Nota: Para un correcto diligenciamiento de la entrevista, por favor seleccione la opción que se ajuste en mayor medida a la percepción del colaborador sobre los aspectos cuestionados, así mismo si considera justifique su respuesta.

MOTIVO DE RETIRO			
<input type="checkbox"/> Motivos personales o familiares	<input type="checkbox"/> Otra oferta laboral	<input type="checkbox"/> Dificultades con su jefe inmediato	<input type="checkbox"/> Horario laboral
<input type="checkbox"/> Dificultades con compañeros	<input type="checkbox"/> Dificultades con ambiente físico y/o herramientas de trabajo	<input type="checkbox"/> Falta de inducción, desorientación	<input type="checkbox"/> Traslado de ciudad
<input type="checkbox"/> Maternidad o paternidad	<input type="checkbox"/> Falta de información respecto a las funciones y responsabilidades del cargo	<input type="checkbox"/> Jubilación	<input type="checkbox"/> Remuneración salarial
<input type="checkbox"/> Oportunidad de estudio o cambio de profesión	<input type="checkbox"/> Imposibilidad de desarrollo profesional	<input type="checkbox"/> Está en desacuerdo con las políticas y cultura de la compañía o no se adapta a ellas	<input type="checkbox"/> Cambio de ciudad o viaje programado
Observaciones:			
¿Cuál es su nivel de formación actual?			
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Tecnólogo	<input type="checkbox"/> Profesional
<input type="checkbox"/> Especialización	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Doctorado	
CALIFIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN LA FCV			
Comunicaciones internas desde Talento Humano de la FCV:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Comunicación con su jefe inmediato:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Comunicación con el equipo de trabajo:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Comunicación con los demás miembros de la FCV:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Capacitaciones tanto a nivel técnico como del ser:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Posibilidades de ascenso:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Compensación salarial:			

Elaborado por: <i>Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones</i>	Aprobado por: <i>Directora Desarrollo del Talento Humano</i>
Revisado por <i>Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones</i>	Fecha de Aprobación: 2018-05-31

Fecha de Revisión: 2018-05-31

	ENTREVISTA DE RETIRO	FCV	
	PROCESO: Cultura, Bienestar y Comunicaciones	Versión: 1	R-DTH302-03
		Página 2 de 2	

<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Herramientas de trabajo y lugar físico:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Importancia de su labor para el desarrollo de la FCV:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Actividades de cultura y bienestar:			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho
Observaciones			
EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL			
ASPECTO:	Si	No	Observaciones:
¿Recibió al momento de la contratación toda la información pertinente al cargo que desempeñaba, sus condiciones de trabajo y políticas de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Recibió o participó en la inducción institucional y demás capacitaciones establecidas por la FCV?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Recibió el entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Recibió el apoyo esperado de su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Tuvo participación y/o asistencia en los grupos primarios de su área de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Le fue aplicada la evaluación de desempeño o retroalimentación de su desempeño?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
En su opinión qué aspectos positivos resalta de la FCV en orden de importancia:			
Desde su punto de vista, cuáles son las oportunidades de mejora de la compañía en orden de importancia:			
CONCLUSIÓN GENERAL			
El haber trabajado para la FCV fue para usted una experiencia ...			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactoria	<input type="checkbox"/> Satisfactoria	<input type="checkbox"/> Insatisfactoria	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactoria
	Si	No	Observaciones:
¿Los valores y objetivos institucionales son acordes a sus principios de ética profesional y valores profesionales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Volvería a laborar en la FCV? Por favor mencione si tiene alguna condición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Firma Entrevistador _____		Firma Entrevistado _____	

Elaborado por: <i>Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones</i>	Aprobado por: <i>Directora Desarrollo del Talento Humano</i>
Revisado por <i>Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones</i>	Fecha de Aprobación: 2018-05-31

Fecha de Revisión: 2018-05-31

Anexo 2. Evaluación de Inducción Institucional

EVALUACIÓN INDUCCIÓN INSTITUCIONAL FCV 2018



Nombre: _____ Fecha: _____

Área o Servicio: _____ Cargo: _____

CENTRO DE TRABAJO: CTE ___ ICV ___ HIC ___

La presente evaluación permite conocer la adherencia de los conocimientos impartidos durante la inducción. Lea atentamente y responda cada pregunta.

Por favor marque con una equis (x) la respuesta correcta.

1. Hace parte de la MEGA de la FCV

- a) Prestar servicios de salud de alta complejidad
- b) Consolidar el mayor proyecto social de Latinoamérica
- c) Misión Empresarial Grande

2. Relacione el concepto con su respectiva definición

a. Cuasi Incidente	Es un hecho inesperado, no relacionado con la historia natural de la enfermedad, que produce la muerte del paciente, una lesión física o psicológica grave. ()
b. Incidente	Se presenta una falla en la atención del paciente pero es intervenida antes de que se materialice. No llega al paciente. ()
c. Evento Adverso	Es un evento o circunstancia que sucede en la atención clínica de un paciente que no genera daño, pero que en su ocurrencia se incorporan fallas en los procesos de atención. ()
d. Evento Centinela	Es el resultado de una atención en salud que de manera no intencional produjo daño. ()

3. Organice la siguiente oración con las opciones de la columna derecha.

Tema dominante:

La FCV desarrolla y administra un _____ hospitalarios que a través de un modelo de _____ brinda _____ a salud cercana, especializada e innovadora

- | |
|----------------------------|
| a) Soluciones de acceso |
| b) Gerencia Integral |
| c) Ecosistema de Servicios |

4. ¿Qué gas medicinal se produce en la FCV - IC?

- a) Oxígeno.
- b) Nitrógeno.
- c) Aire Medicinal.
- d) Dióxido de Carbono.
- e) Ninguno de los anteriores.

5. Las funciones del comité de convivencia FCV son:

- a) Recibir y dar trámite a las quejas, examinar de manera confidencial los casos, escuchar a las partes involucradas y adelantar reuniones con el fin de crear un espacio de diálogo.
- b) Hacer seguimiento a los compromisos, presentar a la alta dirección las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral.
- c) Todas las anteriores.

7. Asocie con una línea el significado de cada Grupo Estratégico de Negocios (GEN) de la FCV.

GEN	Significado (Narrativa)
HIC – Complejo Clínico Internacional	Desarrollador de marca para productos especializados en salud que facilitan la atención, cuidado y recuperación del paciente; con un portafolio de productos de vanguardia en los eslabones críticos de intervención del paciente.
Hospitales Especializados	Ser pioneros e impactar a la población llevando nuevas instituciones de alta complejidad en servicios integrados y especializados a diferentes ciudades del país.
Soluciones Sociales en Salud	Ofrecer la mejor experiencia en el cuidado de la salud a sus pacientes desde servicios de vanguardia en los institutos especializados que incorporan resultados de investigación aplicada a procedimientos clínicos y desarrolla el proceso de formación para su talento humano en especialidades clínicas.
Quality Medical	Llevar a las comunidades soluciones cercanas para la atención y el cuidado de la salud de los pacientes y sus familias, a través de servicios innovadores y un modelo de aseguramiento que dé acceso a la población económicamente vulnerable a un sistema integrado de salud.

8. Mencione los 5 rasgos de la cultura FCV:

_____ ; _____ ; _____ ;
 _____ ; _____ .

9. Mencione 3 códigos de alarma e indique a que emergencia hace referencia.

_____ : _____
 _____ : _____
 _____ : _____

10. Son Derechos y Deberes de los Pacientes; Derecho (D) o Deber (DB), según corresponda.

- a). A recibir los servicios de salud en condiciones de higiene, seguridad y respeto a su intimidad ()
 b). Mantener una comunicación permanente y clara con el profesional de la salud tratante ()
 c). Respetar al personal responsable de la prestación y administración de los servicios de salud ()
 d). Propender pro su auto cuidado, el de su familia y el de su comunidad ()

11. La Política de Humanización, cuenta con un programa llamado los 5 vitales; Los 5 Vitales Son:

- Saludar, Humanizar, Sonreír, Despedir, Agradecer
- Saludar, Ponerse en el lugar del otro, Comprometernos, Agradecer, Sonreír
- Ser Gentil, Ser Útil, Ser Amable, Ser negociador, Ser Sociable

12. ¿A cuáles de los siguientes actores se les debe realizar proceso de debida diligencia (conocimiento del cliente)?


- Clientes, Usuarios y colaboradores
 Miembros de la junta directiva
 Proveedores, Outsourcing y Contratistas
 Persona expuestas públicamente
 Ninguna de las anteriores

13. ¿Cuáles son los mecanismos para reportar los casos de corrupción al interior de la organización?

- Correo electrónico
 Buzón de sugerencias
 Línea ética

¡Bienvenidos al proyecto social más grande de Latinoamérica!

Anexo 3. Formato de Inducción y Entrenamiento

	INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO FCV		DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
	PROCESO: CENTRO DE DESARROLLO DE PETENCIAS		COM-	Versión: 0 R-DTH201-01 Página 1 de 2

Nombre del colaborador	
Nombre del cargo	
GEN/LEN/Dirección/área/servicio	
Fecha de ingreso	
Nombre del jefe inmediato	

Este registro permite controlar el cumplimiento del proceso de Inducción y Entrenamiento del colaborador nuevo en la FCV. Por favor marcar con una (X) el cumplimiento de las actividades de conocimientos. Al culminar el proceso de entrenamiento este documento debe ser enviado a la Dirección de Desarrollo del Talento Humano en el Centro Tecnológico Empresarial, cualquier duda comunicarse al 6796470 Ext. 4013. El documento es de obligatorio cumplimiento para evitar una falta grave en la organización y es anexado a su hoja de vida.

CONOCIMIENTOS	CUMPLIDO			METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLE
	SI	NO	N.A.			
1. ASPECTOS LEGALES Y CONTRACTUALES						
* Tipo de Contrato laboral, afiliación a parafiscales. * Circular informativa o normas institucionales. * CD: Información de Estrategia Corporativa FCV, Reglamento Interno de Trabajo, Políticas Institucionales.				Inducción Personalizada	Día de la firma del contrato	Dirección de Relaciones Laborales
2. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL						
Dirección de Planeación Corporativa y Desarrollo de Negocios: Mega, tema dominante, estructura funcional, código de ética y buen gobierno.				Asistencia Obligatoria a las dos jornadas de inducción Fechas: _____ Lugar: _____ Horario: 7am a 12am 1pm - 5pm	Director, jefe o coordinador de cada Dirección, área o GEN	
Dirección de Desarrollo del Talento Humano: Bienestar y Cultura organizacional, Política de humanización, valores, Centro de Desarrollo de Competencias (CDC).						
Dirección de Relaciones Laborales: Tipos de contrato, nómina, comité de convivencia, políticas de presentación personal.						
Seguridad y Salud en el Trabajo: Sistema de Gestión de SST, políticas de seguridad, política de no alcoholismo, no drogadicción y no tabaquismo, Comité Paritario SST, brigada de emergencias, ¿Qué es accidente e incidente de trabajo?, procedimiento para reportar accidentes e incidentes de trabajo, sistema de control de riesgos, plan de emergencias, puntos de encuentro y ruta de evacuación.						
Seguridad del paciente e Infecciones: Definiciones incidentes, evento adverso y evento centinela, código lila, Programa, política y estrategias de Seguridad Paciente, manillas de identificación de riesgos.						
Dirección Experiencia del Paciente: Derechos y Deberes de usuarios, pérdida de paciente, Gestión del servicio y misión de la dirección de experiencia paciente.						
Cooperativa Cardiocoop						
Dirección de Ingeniería y Arquitectura Hospitalaria: Diseño y Desarrollo de productos, Activos fijos y bienes devolutivos, Ingeniería Hospitalaria, Ingeniería Clínica, uso y cuidado de equipos biomédicos y protección de la infraestructura.						

Elaborado por: Centro de Desarrollo de Competencias	Aprobado por: Dirección de Desarrollo del Talento Humano
Revisado por: Coordinación Centro de Desarrollo de Competencias	Fecha de Aprobación: 2016-07-27
Fecha de Revisión: 2016-07-27	

	INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO FCV		DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		
			Versión: 0 R-DTH201-01		
PROCESO: CENTRO DE DESARROLLO DE PETENCIAS		COM-	Página 2 de 2		

Universidad Corporativa (OES): Programa de educación en salud, convenios internacionales de entrenamiento y convenios docencia servicio.					
Fundación Montañas Azules: Programa social de la FCV					
Gases Medicinales					
Dirección de Tecnologías de la Información: Software clínico, Reglamento tecnológico, infraestructura tecnológica, soporte de tecnología y políticas de calidad y seguridad de la información.					
Dirección de Gestión Integral: Responsabilidad Social Empresarial, Ley de Protección de datos personales, Sistema Gestión de Calidad, Marca FCV.					
Evaluación Inducción Institucional					
3. PROCESOS DEL GEN, LEN, DIRECCION, AREA O SERVICIO					
Conocimiento de los procesos misionales y actividades del área o dirección. Estructura y organización del área. Productos y servicios del GEN/LEN/Dirección/Área/Servicio					El tiempo y la metodología son a criterio del jefe inmediato o entrenador del cargo
4. PROPIOS DEL CARGO					
Perfil del cargo: Misión del cargo, Responsabilidades, competencias y requisitos esenciales para el cargo.					El tiempo y la metodología son a criterio del jefe inmediato o entrenador del cargo
Protocolos, procedimientos, guías, instructivos, manuales y anexos que impacten el cargo.					
Indicadores e informes de gestión de la Dirección, Área o Servicio.					
Accesos al sistema de administración hospitalaria integral (SAHI) y demás programas.					
Inventario del puesto de trabajo					
Elementos de protección personal: uso adecuado, cuidados, responsabilidad del trabajador con el uso, por qué y para qué deben usarse, cómo deben usarse, importancia del uso durante la jornada laboral.					
Panorama de riesgos expuestos: Explicación sobre los riesgos a los cuales está expuesto, forma de evitar los riesgos, responsabilidad del colaborador y obligación de auto-cuidado personal.					
Reglamentación asociada al cargo: Normas, leyes o decretos que deba conocer y aplicar.					
Demás conocimientos propios técnicos del cargo según criterios del jefe inmediato o entrenador					

FIRMA DEL COLABORADOR


FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

NOTA: La firma es asumida por la FCV como la certificación de las partes del cumplimiento de los temas del entrenamiento. El documento no se recibe sin las firmas.

NOTA: Recuerde que para la elaboración y modificación de documentos, se deben seguir los lineamientos definidos en los procedimientos P-GESCAL-01 Control y Elaboración de Documentos y P-GESCAL-02 Control de Registros.

Elaborado por: <i>Centro de Desarrollo de Competencias</i>	Aprobado por: <i>Dirección de Desarrollo del Talento Humano</i>
Revisado por: <i>Coordinación Centro de Desarrollo de Competencias</i>	Fecha de Aprobación: 2016-07-27
Fecha de Revisión: 2016-07-27	

Anexo 4. Herramienta propuesta para evaluar los procesos de las áreas de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y el Centro de Desarrollo de Competencias.

	<p>ENCUESTA SOBRE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA</p>	<p>Encuesta N° _____</p> <p>Fecha de aplicación: Día Mes Año</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>			

La presente encuesta es realizada por el área de Talento Humano. Su objetivo principal es evaluar los procesos y actividades que se realizan en el área de Talento Humano, con el fin de identificar fortalezas y debilidades para a partir de la información recolectada aplicar mejoras y cambios en los mismos.

Le recordamos que la información recopilada se conservará bajo confidencialidad y solo será utilizada con fines exclusivamente institucionales. Usted será libre de decidir en qué momento parar de desarrollar la encuesta si así usted lo desea. Su respuesta es fundamental y de gran valor para el desarrollo de este estudio, por lo tanto, agradecemos su participación, su colaboración y su tiempo.

*Para responder el cuestionario, debe leer detalladamente las indicaciones y marcar **solo una o varias opciones** según corresponda con cada pregunta*

Tiempo Laborando en la FCV

- 1 mes o menos
 2 a 3 meses
 4 a 6 meses
 6 meses a un año
 Más de un año

Género: () F () M

Estado civil:

- Casado
 Soltero
 Viudo
 Divorciado
 Unión libre

1. ¿Conoce el área de Talento Humano de la FCV?

- SI
 NO

A. BIENESTAR, CULTURA Y COMUNICACIONES

2. ¿Conoce los Rasgos de la Cultura FCV?

- SI

NO

Si su respuesta anterior fue **SI**, responda la siguiente pregunta, si fue **NO**, prosiga a responder la pregunta número **4**.

3. Seleccione los Rasgos de la Cultura FCV

- Pasión por la excelencia, Seguridad en Pacientes, Crear Valor, Sonreír.
 Pasión por la Excelencia, Innovación, Crear Valor, Seguridad y Mejor Experiencia.

4. ¿Conoce información acerca de las intervenciones psicológicas en pro al bienestar y desarrollo de los colaboradores?

- SI
 NO

5. ¿Ha recibido ayuda de Intervención Psicológica por parte del área de Talento Humano?

- SI
 NO

Si su respuesta anterior fue **SI**, responda la siguiente pregunta, si fue **NO**, prosiga a responder la pregunta número **7**.

6. Marque una **X** en la casilla correspondiente para evaluar las intervenciones psicológicas.

Intervenciones psicológicas	SI	NO
-----------------------------	----	----

¿Fue una experiencia satisfactoria la Intervención?		
¿Hubo un clima de confianza y comodidad en el momento de la Intervención?		
¿Considera que se cumplió con el objetivo de la intervención?		
¿Volvería a solicitar otra intervención si siente que lo requiere?		

7. Marque con una X en la casilla correspondiente para evaluar el Clima Laboral en la FCV:

Clima Laboral	Excelente	Buena	Mala
¿Cómo considera que es la relación con su Jefe Inmediato?			
¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros de trabajo?			
En general ¿Cómo considera el trato hacia usted en la organización?			

8. ¿Ha participado en un Outdoor?

- SI
- NO

Si su respuesta anterior fue **SI**, responda la siguiente pregunta, si fue **NO**, prosiga a responder la pregunta número 10.

9. Marque con una X en la casilla correspondiente para evaluar la actividad Outdoor.

Outdoor	SI	NO
¿Considera que es importante asistir a una actividad Outdoor?		
¿Se sintió cómodo y a gusto en las actividades realizadas?		
¿El espacio en el que se desarrolló las actividades era el adecuado?		
¿Considera que se cumplió con el objetivo del Outdoor?		
Después de Outdoor ¿Observó un mejoramiento en su equipo de trabajo?		

10. ¿Ha hecho uso del Buzón Cliente Interno de la FCV para comunicar alguna novedad en su trabajo?

- SI
- NO

11. ¿Considera que la gestión que se realiza del Buzón Cliente interno es la adecuada?

- SI
- NO

¿Por qué? _____

12. ¿Cuánto tiempo se tarda en responder el equipo de Talento Humano a la solicitud?

13. ¿La solución dada por el equipo de Talento Humano era la esperada?

¿Por qué? _____

14. ¿Volvería a hacer uso del Buzón Cliente Interno?

- SI
- NO

¿Por qué? _____

Responda la siguiente pregunta sólo si lleva laborando **más de 5 meses** en la FCV

15. Califique de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta (Si no reconoce la actividad marque N.A), la calidad que usted percibe en las siguientes actividades realizadas por el área de Talento Humano en el primer semestre del 2018:

Actividades de Bienestar y Cultura	Puntuación
Rutas de los Rasgos de La Cultura FCV	
Campaña qué bien te ves (Código de Vestuario)	
Partidos de la Selección Colombia	
Concursos día de la Mujer FCV y día del Hombre FCV	
Polla Mundialista	
Boletas Corfescu	

16. En relación con las comunicaciones internas marque con una X las opciones con las cuales se identifica

- Me gusta ver e informarme con los correos que recibo de comunicaciones internas ()

- El contenido visual de los comunicados me parecen agradables ()
- Cuando recibo los correos de comunicaciones internas los ignoro ()
- No me gusta el contenido visual de los comunicados ()
- Los comunicados sobre las actividades internas de la FCV llegan a tiempo ()
- Considero que los comunicados acerca de actividades deberían llegar con mayor tiempo de anticipación ()

17. ¿Considera usted que las actividades de Bienestar y Cultura son un factor diferenciador que destaca a la FCV de otras organizaciones?

- SI
 NO

B. CENTRO DESARROLLO DE COMPETENCIAS CDC

18. ¿Asistió a la Jornada de Inducción Institucional?

- SI
 NO

Sí su respuesta anterior fue **NO**, responda la siguiente pregunta, si fue **SI**, prosiga a responder la pregunta número **20.**

19. ¿Por qué no ha asistido a la Jornada de Inducción Institucional?

- No puedo cuadrar mis horarios laborales para asistir.
 No sabía nada acerca de Inducción Institucional.
 Mi jefe inmediato no me ha abierto el espacio.
 No he querido asistir.
 Otra razón. ¿Cuál? _____

20. ¿Considera usted que la Inducción Institucional es importante para su familiarización y buen desarrollo en la FCV?

- SI
 NO

21. ¿Recibió el entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus funciones?

- SI
 NO

22. ¿Ya realizó los Cursos Institucionales de Obligatorio Cumplimiento en Moodle?

- SI

- NO

Sí su respuesta anterior fue **NO**, responda la siguiente pregunta, si fue **SI**, prosiga a responder la pregunta número **24.**

23. Marque la respuesta que más se ajuste a su posición.

- No me han dado la información acerca de los cursos
 No tengo usuario en Moodle
 No he podido sacar el tiempo para realizarlos
 Ya hice todos los cursos pero no los he aprobado todos y no sé qué alternativas hay
 He ido desarrollándolos, todavía tengo tiempo para aprobarlos todos

24. ¿Ha asistido a las capacitaciones del CDC, ya sean del SER o TECNICAS?

- SI
 NO

25. ¿Considera que todas las actividades que desarrolla el CDC aportan para su crecimiento personal y profesional?

- SI
 NO ¿Por qué? _____

26. ¿Le gusta trabajar en esta organización?

- SI
 NO

27. Mencione 3 aspectos que harían que la FCV fuera un mejor sitio para trabajar.

1. _____
2. _____
3. _____

Si tiene alguna observación adicional o aporte que ayude con el desarrollo de la encuesta y tratamiento de datos puede escribirla en

OBSERVACIONES ADICIONALES:

el espacio diseñado para hacerlo, a continuación:

Observaciones, sugerencias y/o recomendaciones

¡AGRADEZCO SU PARTICIPACIÓN, SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO, ESTOS SON FUNDAMENTALES Y DE GRAN VALOR PARA EL DESARROLLO DE ESTE ESTUDIO

Anexo 5. Herramienta de tabulación y análisis de propuesta de encuesta. (Se encuentra en un documento de Excel)

Anexo 6. Herramienta de entrevista para el equipo de Bienestar, Cultura y Comunicaciones y Centro de Desarrollo de competencias.

Entrevista sobre los procesos del área de Bienestar y Cultura

Preguntas generales:

1. ¿Cuánto lleva laborando en la FCV?
2. ¿Para usted qué es Bienestar y Cultura organizacional?
3. ¿Considera que su labor en la FCV impacta de manera positiva a los colaboradores?

Preguntas sobre los procesos o actividades:



Para cada uno de los procesos que se realizan en el área de Bienestar y Cultura, por favor responder las siguientes preguntas, respecto a lo realizado en el primer semestre del 2018:

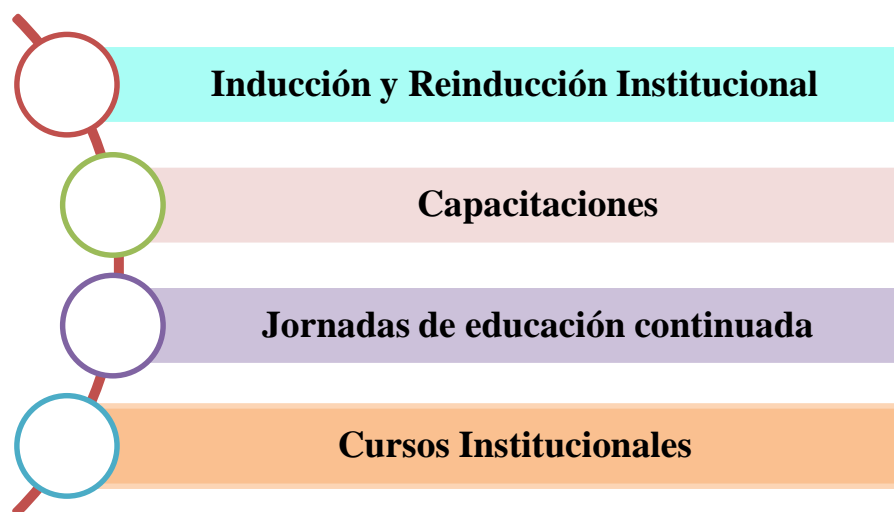
1. Estadísticas sobre el número de actividades realizadas del proceso correspondiente.
2. ¿Cuál es el número o el porcentaje de colaboradores participantes de las actividades realizadas del proceso?
3. ¿Se aplica algún modelo para que los colaboradores evalúen la actividad o proceso? ¿Qué modelo se maneja? ¿Cuáles son sus resultados destacados?
4. ¿Se ha logrado el cumplimiento del indicador correspondiente al proceso o actividad?
5. ¿Qué aspecto considera que se debe mejorar para que el impacto y los resultados de dichos procesos y actividades sean favorables?

Entrevista sobre los procesos del área de Centro de Desarrollo de Competencias (CDC)

Preguntas generales:

1. ¿Cuánto lleva laborando en la FCV?
2. ¿Para usted qué es el CDC?
3. ¿Considera que su labor en la FCV impacta de manera positiva a los colaboradores?

Preguntas sobre los procesos o actividades:



Para cada uno de los procesos que se realizan en el área de CDC, por favor responder las siguientes preguntas, respecto a lo realizado en el primer semestre del 2018:

1. Estadísticas sobre el número de actividades realizadas del proceso correspondiente.
2. ¿Cuál es el número o el porcentaje de colaboradores participantes de las actividades realizadas del proceso?

3. ¿Se aplica algún modelo para que los colaboradores evalúen la actividad o proceso? ¿Qué modelo se maneja? ¿Cuáles son sus resultados destacados?
4. ¿Se ha logrado el cumplimiento del indicador correspondiente al proceso o actividad?
5. ¿Qué aspecto considera que se debe mejorar para que el impacto y los resultados de dichos procesos y actividades sean favorables?

Entrevista sobre los procesos del área de Comunicaciones Internas

Preguntas generales:


1. ¿Para usted qué es son las Comunicaciones Internas?

Preguntas sobre los procesos o actividades:

Para cada uno de los procesos que se realizan en el área de Comunicaciones Internas, por favor responder las siguientes preguntas, respecto a lo realizado en el primer semestre del 2018:

1. Estadísticas sobre el número de actividades realizadas del proceso correspondiente.
2. ¿Se aplica algún modelo para que los colaboradores evalúen la actividad o proceso? ¿Qué modelo se maneja? ¿Cuáles son sus resultados destacados?
3. ¿Se ha logrado el cumplimiento del indicador correspondiente al proceso o actividad?
4. ¿Qué aspecto considera que se debe mejorar para que el impacto y los resultados de dichos procesos y actividades sean favorables?

Anexo 7. Evaluación de satisfacción de actividades de Bienestar y Cultura.

	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN	DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
	PROCESO: CULTURA, BIENESTAR Y COMUNICACIONES	Versión: 0	R-DTH302-04
		Página 1 de 1	

Solicitamos amablemente que evalúe su nivel de satisfacción respecto a la actividad realizada. Para llevar a cabo la respectiva calificación, debe señalar en cada uno de los ítems de acuerdo a su percepción.

Tema desarrollado: **OUTDOOR**

Fecha: _____ GEN/LEN: _____

Facilitador: _____

Evalúe los siguientes ítems en una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta-


ÍTEMS A EVALUAR	1	2	3	4	5
TEMA					
Contenido de la temática					
El tema planteado permite el fortalecimiento de sus habilidades					
Dinámicas establecidas para el desarrollo de la temática					
FACILITADOR					
Conocimiento de la temática					
Habilidad para transmitir la información y aclarar inquietudes					
Comportamiento y desempeño presentados durante la jornada					
Propició la participación de los asistentes					
METODOLOGÍA					
Contenido del material y herramientas utilizadas					
Administración del tiempo establecido					
LOGÍSTICA					
Invitación oportuna al evento					
Coordinación durante el desarrollo del evento					
Instalaciones físicas del sitio donde se realizó el evento					

1. El Outdoor atendió sus objetivos y/o expectativas ¿Por qué?

2. Sugerencias, opiniones y oportunidades de mejora a realizar sobre la actividad

Elaborado por: Centro de Desarrollo de Competencias - CDC.	Aprobado por: Director de Desarrollo del Talento Humano.
Revisado por: Coordinador CDC.	Fecha de Aprobación: 2016-07-27
Fecha de Revisión: 2016-07-27	

Anexo 8. Evaluación de satisfacción de actividades CDC

	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN	DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
		Versión: 0	R-DTH202-02
PROCESO: CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS		Página 1 de 1	

Solicitamos amablemente que evalúe su nivel de satisfacción respecto a la actividad realizada. Para llevar a cabo la respectiva calificación, debe señalar en cada uno de los ítems de acuerdo a su percepción, si considera que es excelente, bueno, aceptable, insuficiente o deficiente. (Por favor escoger sólo una opción):

ASPECTOS A EVALUAR						
FACILITADOR		Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente	Deficiente
1	Dominio que tienen los facilitadores sobre el tema					
2	Claridad y oportunidad en la solución de inquietudes.					
3	Forma como los facilitadores estimularon la participación e iniciativa de los participantes.					
TEMÁTICA		Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente	Deficiente
4	Calidad, interés y utilidad de los temas desarrollados.					
5	Impacto de los temas aplicados en la generación de habilidades y conocimientos					
METODOLOGÍA		Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente	Deficiente
6	Uso de diferentes materiales y herramientas para facilitar el proceso de aprendizaje.					
LOGÍSTICA		Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente	Deficiente
7	Calidad del servicio prestado respecto a la comodidad.					
8	Cumplimiento de los horarios establecidos.					
9	Ejecución de la totalidad de los temas propuestos.					

SUGERENCIAS Y OPINIONES: _____

Elaborado por: Centro de Desarrollo de Competencias - CDC.

Aprobado por: Director de Desarrollo del Talento Humano.

Los siguientes anexos están incluidos en la documentación de la plataforma, pues están en formato PDF.

Anexo 9. Carta de aceptación del estudiante en práctica.

Anexo 10. Carta de aceptación del plan de trabajo.

Anexo 11. Hoja de vida del supervisor DIANA LUCIA MODESTO CARRILLO

Anexo 12. Copia del contrato de aprendizaje.

Anexo 13. Copia de Afiliación a ARL.

Anexo 14. Cámara de comercio de FCV

Anexo 15. Formato de verificación de la malla curricular.