



Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales  
Facultad de Psicología

DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN DE ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR Y CULTURA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

DIRECTOR DEL PROYECTO  
MBA LUZ MARCELA SALAZAR BETANCOURT

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
FLORIDABLANCA  
2016



Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales  
Facultad de Psicología

DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN DE ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR Y CULTURA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

EDUARDO ANDRES HURTADO VILLALBA  
OPTA POR EL TITULO DE PSICOLOGO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
FLORIDABLANCA  
2016



Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales  
Facultad de Psicología

## Formato para la Presentación del Informe Final De Pasantía y Servicio Social

### ***Agradecimientos y dedicatoria (opcional)***

Agradecimientos de manera especial a la Doctora Rose Mary Bohórquez, jefe de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano en la FCV, a la Ps. Norida Prieto, psicóloga de Bienestar de la FCV, por brindar el espacio y su apoyo incondicional, posibilitando el aprendizaje en el rol de psicólogo promoviendo así mi crecimiento profesional y personal; también agradecer de manera especial a la Doctora Marcela Salazar por su constante acompañamiento y retroalimentación a la propuesta de pasantía.

Dedicatoria en primera medida a mi mamá, quien con su inagotable esfuerzo ha contribuido en cada momento de mi vida para llegar a cumplir todas mis metas. Sin ella no estaría aquí. En segundo lugar a mi hermana quien con su carisma y talento han sabido motivarme para llegar a cumplir este propósito. A mi papá y familia quienes siempre han estado ahí para apoyarme. A mis amigos, fuente infinita de felicidad y compañía.



*Tabla de contenido*

**TABLA DE CONTENIDO**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| RESUMEN .....               | 5  |
| ABSTRACT.....               | 6  |
| INTRODUCCIÓN .....          | 7  |
| Justificación .....         | 8  |
| Objetivo general.....       | 10 |
| Objetivos específicos ..... | 10 |
| MARCO TEÓRICO.....          | 10 |
| METODOLOGÍA.....            | 14 |
| RESULTADOS.....             | 19 |
| ACTIVIDADES SATÉLITES.....  | 24 |
| DISCUSIÓN .....             | 26 |
| CONCLUSIONES .....          | 28 |
| RECOMENDACIONES.....        | 28 |
| REFERENCIAS.....            | 29 |
| ANEXOS .....                | 32 |



**Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales  
Facultad de Psicología**

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN DE ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR Y CULTURA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

**AUTOR(ES):** EDUARDO ANDRES HURTADO VILLALBA

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** LUZ MARCELA SALAZAR BETANCOURT

### **RESUMEN**

El presente trabajo, estaba formulado con el fin de acompañar los procesos de bienestar y cultura formulados en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Dichos procesos, están guiados a brindar un acompañamiento y seguimiento constante a los colaboradores de la fundación, como método de optimización de habilidades. Dentro de las áreas de la FCV se encuentra la guardería de montañas azules, a quienes se les realizó un acompañamiento con el fin de mejorar el clima laboral que dicha área estaba presentando. Este proceso se llevó a cabo a través de talleres prácticos sobre las temáticas que se identificaron para fortalecer. A través de los talleres se pudo identificar que la problemática era la comunicación, para lo cual, se generaron estrategias de mejoramiento. Los resultados de este proceso fueron escasos ya que el 80% de la población atendida se retiró de la FCV por motivos de mejor oferta laboral o de fuerza mayor, como lo hacen constar las entrevistas de retiro. En un Segundo momento, se realizó el acompañamiento y optimización de actividades “out door” realizadas con el fin de fortalecer la cultura organizacional y adhesión a las respectivas áreas a través del aprendizaje experiencial al aire libre. Estas actividades fueron recibidas y con gran satisfacción por parte de los colaboradores ya que se motivó el trabajo y la cohesión grupal. De este modo, el acompañamiento al área de Bienestar y cultura, resulta de vital importancia para identificar posibilidades de intervención y mejora en las diferentes áreas de la FCV.

### **PALABRAS CLAVES:**

Bienestar laboral, Cultura organizacional, Motivación laboral, capacitación empresarial.



**Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales  
Facultad de Psicología**

#### **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DEVELOPMENT AND OPTIMIZATION OF ACTIVITIES WITHIN THE WELFARE AND CULTURE PROGRAM IN THE DIRECTION OF HUMAN TALENT DEVELOPMENT OF FOUNDATION CARDIOVASCULAR OF COLOMBIA.

**AUTHOR(S):** EDUARDO ANDRES HURTADO VILLALBA

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** LUZ MARCELA SALAZAR BETANCOURT

#### **ABSTRACT**

The actual file was done with the propose of working together with the welfare processes formulated at Foundation Cardiovascular of Colombia (FCV). Such processes are guided to provide support and constant tracking to collaborators at FCV, as a method of optimizing skills. Among the areas of the FCV is the nursery of blue mountains, who were made accompaniment in order to improve the working environment that this area was presenting. This process is carried out through workshops on the themes that were identified to strengthen. Through workshops it could be identified that the problem was communication, for which, improvement strategies were generated. The results of this process were limited because 80% of the target population dropped out of the FCV on grounds of better job offer or force majeure, as place on record of the retirement interviews. In a second stage, support and out door optimization activities were made in order to strengthen the organizational culture and adherence to the respective areas through experiential outdoor learning. These activities were received with great satisfaction by the employees as work and group cohesion incentivize. Thus, the accompaniment of the welfare and culture area, it is vital to identify opportunities for intervention and improvement in different areas of FCV.

#### **KEYWORDS:**

Labour Welfare, Organizational Culture, Motivation labor, business training.



Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales  
Facultad de Psicología

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de pasantía está basada en el acompañamiento y optimización de procesos que se realizan en el área de bienestar institucional de la FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA. Este acompañamiento se realizó durante las 24 semanas correspondientes y estipuladas para la realización del presente trabajo de grado. Teniendo en cuenta lo anterior, se formalizó la pasantía mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) de Bucaramanga y la FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA de la ciudad de Bucaramanga (Santander), este convenio estipula el dar apoyo y brindar un entorno idóneo para cumplir con el proceso de aprendizaje en el ejercicio de la Psicología.

La finalidad del acompañamiento al área de Bienestar y cultura es buscar el mejoramiento del nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con la empresa y con sus necesidades a nivel personal y laboral. De esta manera se espera elevar el nivel de vida generando una mejor integración laboral, promoviendo el buen desempeño y el logro de objetivos y metas de la organización.

El acompañamiento al programa de bienestar estaba constituido por las actividades Out door, con el fin de integrar cada una de las áreas. Las capacitaciones In door, encargadas de tratar temas específicos, solicitados por cada líder de área. Las intervenciones individuales, para abordar casos especiales de adaptación al área. A demás de cada una de las actividades de carácter masivo con las que cuenta la FCV como lo son las celebraciones de fin de año, fiesta de disfraces, día del amor y la Amistad, día de la familia, y demás celebraciones culturales que han sido trabajadas por la organización. El programa de cultura institucional conto con el apoyo en el despliegue de la nueva estrategia de cultura que se comenzó a implementar en el último trimestre del año 2015.

## JUSTIFICACIÓN

Desde 1948 la organización mundial de la salud (OMS), ha venido desarrollando el concepto de bienestar, en ese trabajo se ha tenido en cuenta este término dentro de la salud como el estado de equilibrio entre el aspecto físico, psicológico y social. Desde ese momento, ha surgido un interés por la relación que tiene el bienestar con el aspecto laboral, de donde han surgido temas de trabajo como la satisfacción laboral, calidad de vida, optimismo, entre otros (Blanch, Cantera, Cervantes y Sahagún. 2010).

A través del tiempo han ido surgiendo diferentes retos en la economía mundial, que han requerido un nuevo planteamiento en la administración del capital humano, por lo tanto se hace necesaria una estrategia operativa que permita reaccionar ante los cambios de la economía latinoamericana. Por lo tanto empresas como la Fundación Cardiovascular de Colombia, se han alineado a los nuevos procesos estratégicos para el desarrollo óptimo de su capital humano. Según Werther y Davis (2008) el mejoramiento de una organización es un aporte a la sociedad en cuanto se replica el proceso de crecimiento, una de las maneras más eficaces de lograr esto es el uso eficiente de todos los recursos en especial el más importante que es el capital humano.

Las empresas en la actualidad, fijan gran parte de su esfuerzo en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, teniendo en cuenta el coste asociado que puede tener el deterioro o la cercanía de los programas de bienestar con el trabajador (Bernabe, Cabrera, Martin-Aragon, Quiles y Terol, 2011). En la FCV el área de bienestar y cultura organizacional se encarga de estar cerca de cada colaborador, permitiendo una constante retroalimentación sobre su percepción de la empresa, esto con diferentes estrategias como los buzones de sugerencias y los canales constantes de comunicación.

Una organización actualmente tiene que ser consciente de las metas que tienen sus trabajadores. De acuerdo con Chiavenato (2011) el éxito de una empresa está en combinar los objetivos de la organización con los objetivos de sus colaboradores es decir lograr unir los objetivos de productividad y utilidad que requiere la empresa con las metas de seguridad y estabilidad que requiere el individuo como ser individual. Para lograr lo anterior mencionado por este autor, se debe tener en cuenta el ambiente de trabajo, es decir, todo lo que existe alrededor de la organización generando de esta manera una reciprocidad entre las

dos partes, lo cual puede ser el mayor desencadenante de un excelente desempeño por parte del trabajador. Es por ello que en la FCV se realizan dos procesos en la Dirección de Desarrollo del Talento Humano, que están orientados a cumplir con las pautas relacionadas con la formación y desarrollo del individuo como lo menciona el autor, la primera de ellas es el Centro de Desarrollo de Competencias (CDC) que se encarga de orientar el crecimiento del colaborador en la empresa, es un programa que se está reestructurando actualmente y tiene la meta de crear un plan de Carrera para los colaboradores, lo que significa para aquellos aplicantes, estabilidad y seguridad. En segunda medida es importante el contexto en el cual se desenvuelve el trabajador, por ello el área de cultura organizacional de la FCV está orientada a promover la estrategia corporativa de una manera bilateral, es decir, mostrar la utilidad de asumir una identidad FCV en todas las áreas de desarrollo de la persona.

Una de las estrategias que se han generado es la creación de áreas encargadas de la satisfacción en el trabajo, estas áreas son llamadas Bienestar institucional, según Garcia (2011) su función es mantener y crear mejoras en las condiciones que están favoreciendo el desarrollo de cada empleado de esta manera mejorar la eficacia y eficiencia que tiene en su desempeño. La Fundación Cardiovascular de Colombia cuenta con un área encargada del bienestar de los empleados, cuya finalidad es incentivar, estimular y desarrollar en los trabajadores la motivación necesaria para que al prestar su servicio a la empresa, mejore recíprocamente su calidad de vida.

Lo anterior se realiza con el fin de lograr la satisfacción del trabajador, de acuerdo con Manosalvas, Manosalvas y Quintero (2015), la percepción negativa o positiva del trabajador influye en el nivel de compromiso frente a la empresa. Por lo tanto se ha incrementado un interés por mantener la satisfacción de los colaboradores quienes al sentir unas buenas condiciones de trabajo, reflejarán dicha percepción en un buen desempeño.

De esta manera el área de Bienestar y clima laboral de la FCV se encarga de todos los procesos que llevan a la satisfacción de todos los colaboradores para estar allí, es por ello que el apoyo brindado por el ejercicio de los pasantes, es de vital importancia para optimizar cada uno de los procesos con ideas nuevas de profesionales en crecimiento.

**Objetivo general:**

Apoyar los procesos del área de talento humano de la Fundación Cardiovascular de Colombia, con el fin de optimizar los procesos de bienestar y cultura organizacional, de esta manera generar en la población sentido de pertenencia y satisfacción frente a la empresa.

**Objetivos específicos:**

- Apoyar las diferentes actividades del área de Bienestar y cultura organizacional bajo la dirección de desarrollo del talento humano.
- Fomentar el desarrollo de habilidades, actitudes y valores tanto individuales como grupales a través de talleres basados en el aprendizaje experiencial llamados Out door.
- Diseñar y ejecutar un programa de acompañamiento y psico-orientación a las maestras del jardín infantil de la fundación Montañas azules.
- Analizar los resultados de la encuesta socio demográfica a fin de determinar focos de gestión para la dirección de desarrollo del talento humano.

***Marco teórico***

A través del tiempo las organizaciones se han ido transformando ajustándose a los cambios de percepción y culturas, por lo tanto su concepto ha ido evolucionando, para Acosta y Caicedo, (2012) la organización es un sistema coordinado en donde existen personas y recursos que están dirigidos a lograr metas; para estos autores el ser humano es quien da sentido a la organización con sus necesidades, intereses y aspiraciones, aunque muchas veces esta relación se perturba ya que la consecución de necesidades de una parte, perturba la otra (Chiavenato, 2011).

Godoy y Moreno, (2012) Resaltan que en la última década se han realizado estudios de los individuos y grupos en las organizaciones, destacando entre estos temas el comportamiento organizacional, del cual se ha venido desarrollando el concepto desde principios del siglo XX. El comportamiento organizacional es importante ya que de acuerdo con (Acosta y Caicedo, 2012) al unir la dimensión humana y la técnica de una manera armónica, los colaboradores pueden lograr

alcanzar los fines tanto propios como de la organización. Lo anterior según Chiavenato (2011) se presenta cuando la persona se da cuenta que puede lograr un desarrollo conjunto con la empresa, generando un crecimiento en su potencial individual.

Para llegar a la optimización del comportamiento en la organización es importante enfocarse en el desarrollo organizacional, que según con Acosta y Caicedo, (2012) es un proceso de mejora en el cual se busca que la organización pase de un estado actual a uno mejor, a través de la jerarquización de las necesidades. Para lograr lo anteriormente mencionado es necesario estipular una estrategia que pueda posicionar la empresa en un rango diferenciador frente a la competencia, según Fontalvo y Morelo, (2014) para desarrollar esta estrategia es necesario conocer no solo el contexto de la empresa, sino la posición cultural de la misma para de esta manera saber cuáles son las acciones de mejora que se deben desarrollar. Para comenzar con dichas acciones de mejora, es de vital importancia tener en cuenta que el desarrollo organizacional para Chiavenato (2011) debe ser estimulante y gratificante en la percepción del trabajador, además de brindar la posibilidad de desarrollarse en un nivel personal.

Para que el plan de la estrategia sea efectivo Acosta y Caicedo, (2012) mencionan que la clave es participar y conocer dicho proceso cada uno de los individuos que conforman el área involucrada ya que a medida que cada uno aporta a los objetivos y se da cuenta de ellos, se vuelve una tarea satisfactoria que en otra medida llegará a desarrollar habilidades individuales y grupales para convivir en la organización. (Martínez y Uribe, 2014).

Dentro de la estrategia empresarial es importante tener en cuenta que el factor humano debe ser considerado como el activo más importante según (Castaño, 2012) y con este la empresa debe intentar mejorar sus potencialidades tanto personales como profesionales. Es importante considerar que dentro del área de trabajo las personas no se encuentran solas, sino que se encuentran inmersas muchas veces en grupos de trabajo, por lo tanto es transcendental influenciar el clima laboral a través del desarrollo de habilidades y competencias, para poder generar un buen desempeño en cada actividad que se ha propuesto. Estos factores se tienen que potencializar por medio de la educación y capacitación como lo menciona Siliceo (2009), no solo en lo que se refiere al aspecto de trabajo, sino generar sentimientos de libertad en el área tanto personal como espiritual de cada trabajador. Por lo tanto las capacitaciones deben ser actividades debidamente planeadas para lograr la consecución de objetivos comunes.

Un concepto de gran utilidad es el de desarrollo del talento humano que se presenta como una herramienta según Acosta y Caicedo (2012) importante para lograr que la organización desarrolle sus objetivos permitiendo a sus integrantes lograr sus objetivos personales. Es decir, la organización debe propiciar la autorrealización del individuo dentro de la empresa para que de esta manera el individuo convierta sus necesidades en motivación la cual es fundamental según (Lopez, 2005) para el logro de objetivos ya que orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento necesario para cumplirlos.

Una buena estrategia es trabajar a fondo con el desarrollo de talento humano ya que como Godoy y Moreno (2012) mencionan, el conocimiento que los individuos adquieren a través de su proceso de aprendizaje en la empresa, se transforma en valor para la organización a través del tiempo, y este valor se va a evidenciar en la calidad de productos o servicios. Para estos autores se puede fortalecer el talento humano teniendo en cuenta sus dos aspectos, el primero relacionado con las capacitaciones del individuo para hacerlo más competente, el segundo es el hecho que la organización disponga la planificación y desarrollo de sus profesionales para cumplir de esta manera las metas.

Para contextualizar lo anterior, Acosta y Caicedo (2012) mencionan que el desarrollo organizacional es un proceso educativo que pretende mejorar los procesos dentro de la empresa, al trabajar sobre el liderazgo y trabajo en equipo de los individuos que participan de la organización. Para que el desarrollo organizacional se efectúe de buena manera es necesario invertir en mejorar las actitudes que tienen los individuos frente al trabajo, además de las actitudes que surgen en el momento de relacionarse con los demás.

Para lograr las actitudes anteriormente mencionadas es necesario optimizar el desarrollo de elementos individuales y grupales como la comunicación, trabajo en equipo, participación activa, sentido de pertenencia, satisfacción, motivación y lograr que los colaboradores se sientan identificados con la organización tal y como lo menciona Castaño (2012).

Es importante tener en cuenta al trabajar con los individuos de una organización según López, (2005) el repertorio de actitudes individuales está compuesto por tres partes, la primera son los motivos (gustos, preferencias, valores); la segunda son las capacidades (físicas y mentales) y finalmente el conocimiento. Por lo tanto la empresa debe brindar a la persona información, estrategias e incentivos, con el fin de motivar el buen desarrollo de estas actitudes.

Para Castaño (2012) Cuando la empresa muestra este tipo de interés sobre sus empleados se promueve el crecimiento personal, el desarrollo óptimo de sus deberes y se comienza a generar satisfacción frente a la organización. De esta manera Manosalva, Manosalva y Nieves (2015) coinciden en aportar desde su investigación que la percepción tanto positiva como negativa de los trabajadores, influye directamente con el compromiso y productividad que tengan frente a la organización.

Según Agulló, Boada, González, Mañas y Salvador (2007). El bienestar psicológico influye directamente en el compromiso, para ello hay que tener en cuenta el estado individual de activación y de placer experimentado dentro de la institución, según el autor quienes se sientan de esta manera tendrán sentimientos de dinamismo, entusiasmo y relajación.

Teniendo en cuenta lo anterior el (Ministerio de Educación Nacional - Dirección de Descentralización. S.F.) Dentro de sus programas de bienestar, incita a la oficina de recursos humanos a gestionar, desarrollar y aplicar metodologías que generen el trabajo en equipo e incentiven el desarrollo personal. El bienestar laboral debe ser permanente que este encaminado a mejorar el nivel de vida tanto personal como familiar de los empleados. Para la realización de los programas de capacitación y aprendizaje que se pueden generar, las empresas pueden contar con Cajas de Compensación Familiar Entidades Promotoras de Salud Fondos de Pensiones y Cesantías Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales. Estas capacitaciones deben ir enfocadas a trabajar capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias que le sirvan a cada individuo para la realización de su proyecto de vida a manera individual, grupal y organizacional. Ministerio de educación nacional - departamento administrativo de la función pública de Colombia (2004).

Las capacitaciones y actividades de bienestar, están encaminadas a la creación de la cultura organizacional que según Cujar, Ramos, Hernández, y López, (2013) es el factor que genera diferenciación frente a las demás empresas. Es por ello que tanto el área de bienestar como la creación de cultura organizacional son importantes dentro de una compañía para impulsar la productividad y la competitividad partiendo de la capacitación de las habilidades de cada individuo a nivel personal y como equipo.

### ***Metodología: población, muestra, instrumentos y procedimiento***

El presente proyecto está compuesto por 4 actividades centrales, que fueron desarrolladas en el transcurso de los 6 meses de duración de la pasantía. Estas actividades son representativas del área de Bienestar instruccional de la FCV. Por lo tanto son gestionadas por la psicóloga encargada del área contando con el apoyo del pasante.

Las actividades foco de este proyecto están explicadas detalladamente a continuación, cada una con su respectiva metodología de desarrollo diferente aunque contando siempre con la misma población que fueron los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia:

1. **OUT DOOR TRAINING**: consistió en diseñar y gestionar talleres formativos basados en el aprendizaje experiencial (observar, pensar, hacer y sentir), con el cual los participantes podían adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, actitudes y valores, en cada una de las diferentes temáticas que se requería en el área. Estas actividades se realizaron en contextos al aire libre para promover un aprendizaje vivencial.

#### **Participantes:**

La estrategia de Out door Training está diseñada para que cada una de las áreas que componen la Fundación Cardiovascular de Colombia, participe activamente una vez por año, esta participación podía realizarse de manera individual o grupal teniendo en cuenta el número de colaboradores que constituye cada área.

Las áreas que participaron en el transcurso de este proyecto fueron las siguientes: Ingeniería y arquitectura hospitalaria, Relaciones laborales, departamento de calidad, departamento comercial y administrativo, Productos hospitalarios – banco de tejidos, Dtic, UCI coronarios, Degeas, Cadena de abastecimiento, comercializadora, Dirección financiera, facturación – cuentas médicas, Subgerencia de la gestión administrativa, autorizaciones y Medicamentos no Pos.

Instrumentos:

- Informe Out door/ R-DTH-2055 / Versión: 3 / Gestión del talento humano.
- Registro de asistencia / R-DTH-2028 / Versión: 5 / Gestión del talento humano.
- Evaluación satisfacción Out door/ R-DTH-2116/ Versión: 0/ Gestión del talento humano.
- Instrumentos necesarios en cada Out door, para el óptimo desarrollo de los talleres, es decir materiales que constituyen cada actividad, dichos materiales son suministrados por la Dirección del Talento Humano, con previo aviso.

Procedimiento:

El conducto regular para la realización de los Out door, se da en primera medida la notificación que realiza el área de bienestar a los Jefes de las diferentes áreas de la FCV, invitándolos a agendar la fecha de realización de esta actividad teniendo en cuenta el calendario de funciones de cada área, también dentro del mensaje se propone un tema específico que necesite ser reforzado para la mejora en el área. Posteriormente definida la fecha de realización de la actividad se programa en el calendario del área de Bienestar y se realiza la reserva del lugar (CAJASAN sede recreacional).

Respecto a la planeación y ejecución de la actividad se realizan los siguientes pasos:

- Elegir el tema del Out door en base al análisis de las necesidades del Área.
- Evaluar cada una de las actividades correspondientes al desarrollo del taller.
- Organizar los materiales y cada una de las actividades.
- Ejecutar la actividad en el lugar dispuesto.
- Retroalimentar y realizar seguimiento de los resultados de la actividad.

2. **ENCUESTA SOCIO DEMOGRÁFICA:** Esta encuesta se realizó con motivo de recolectar y actualizar información de cada uno de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Luego de la recolección, se tabulan los datos de cada encuesta para posteriormente realizar análisis a cada uno de los focos de gestión que interesen a cada una de las áreas de la Dirección de Desarrollo del talento humano (Selección, Centro de desarrollo de competencias, Bienestar y cultura organizacional y comunicaciones internas).

Participantes:

La encuesta sociodemográfica se realizó en dos momentos, el primero de ellos en la actividad de re inducción que se llevó a cabo en la sede de la caja de compensación CAJASAN, donde se logró encuestar a más de 900 colaboradores activos en ese momento de la FCV.

El segundo momento de la captación de encuestas se realizó de manera transversal, a cada colaborador que ingresó a la FCV en el segundo semestre del 2015. El número de personas encuestadas por este segundo momento fue 187, es decir un 15,3 % de las encuestas sociodemográficas realizadas.

Instrumentos:

- Encuesta sociodemográfica / Dirección del desarrollo del talento humano.
- Tabla de tabulación - Encuesta sociodemográfica. (Excell)

Procedimiento:

- Recolección continua de datos hasta el 31 de diciembre del 2015.
- Organizar los resultados de las encuestas. En la tabla de tabulación.
- Analizar la tabulación de la encuesta para generar un informe con el cual se determinaron los focos de gestión de interés para el área de Talento humano.

3. **ACTIVIDADES DE BIENESTAR:** Dentro del área de bienestar institucional de la FCV sobresalen las actividades del programa “bienestar social y recreativo”, las cuales consisten en la celebración de fechas especiales con el fin de asegurar un ambiente de trabajo con calor humano en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Dichas actividades cuentan con la aprobación de la junta directiva, quienes disponen de un presupuesto para la realización de estas actividades. En el transcurso de este proyecto se realizaron 4 actividades de carácter masivo que fueron las siguientes: Celebración del día del amor y la amistad, celebración del día de los niños, ceremonia de reconocimientos y fiesta de fin de año FCV.

Participantes:

La estrategia corporativa de la Fundación Cardiovascular De Colombia, genera estos espacios para la participación de todos los colaboradores activos y familiares que estén acorde con los requisitos de cada actividad.

Instrumentos:

- Presupuesto de cada actividad.
- Listas de asistencia.
- Formatos de inscripción.

Procedimiento:

- Identificar fechas especiales autorizadas por la dirección de desarrollo del talento humano.
- Analizar y proponer ideas en la reunión del grupo de talento humano.
- Investigar y evaluar la posibilidad de realizar cada actividad que se ha propuesto.
- Definir y seleccionar las actividades para cada fecha especial.
- Ejecutar la actividad.
- Medir el impacto a través de evaluación de satisfacción o a través del porcentaje de asistentes al evento.

4. **PSICO EDUCACIÓN A DOCENTES DEL JARDÍN INFANTIL DE LA FUNDACIÓN MONTAÑAS AZULES:** Con el fin de acompañar a la fundación Montañas azules desde el área de bienestar de la FCV, se realizó una psico educación al grupo de maestras que se encargan del jardín infantil, dicho acompañamiento fue realizado en dos talleres aprovechando la jornada pedagógica que se tiene presenta mensualmente en el jardín infantil. En estos talleres de psico educación se trabajaron 4 temas que fueron identificados por una previa evaluación realizada bajo un formato de observación y el criterio de la psicóloga de bienestar. Los temas a desarrollar identificados, fueron: el manejo de situaciones de estrés con niños, comunicación interpersonal, trabajo en equipo e Inteligencia emocional.

Participantes:

-Docentes del jardín infantil de la fundación Montañas Azules.

Instrumentos:

-Encuesta de evaluación y formato de observación.

-Informe de Intervenciones grupales FCV.

Procedimiento:

-Realizar una evaluación de medición de los elementos que se propusieron a trabajar (manejo de situaciones de estrés con niños, comunicación interpersonal, trabajo en equipo e Inteligencia emocional).

-Organizar y desarrollar las actividades correspondientes a cada tema planteado.

-Realizar una retro alimentación y compromisos en cada taller realizado.

-Hacer seguimiento por medio de llamadas a la coordinadora de la guardería de la Fundación.

## Resultados

### 1. OUT DOOR TRAINING

Esta actividad se realizó a lo largo de los 6 meses que tenía como duración el proyecto de grado. La participación de esta actividad fue muy satisfactoria para el área de bienestar, al contar con 264 participantes en los 9 Out door training que se realizaron durante este tiempo.

Estas actividades estaban dirigidas por el psicólogo de bienestar y apoyadas por el pasante de psicología. En la logística de la actividad siempre se contó con el apoyo de la caja de compensación, quien suministró el adecuado espacio físico para la óptima realización de la actividad y si era pertinente brindo el apoyo de un animador o capacitador físico.

Las áreas que participaron en los aut door training están consignadas en la siguiente tabla:

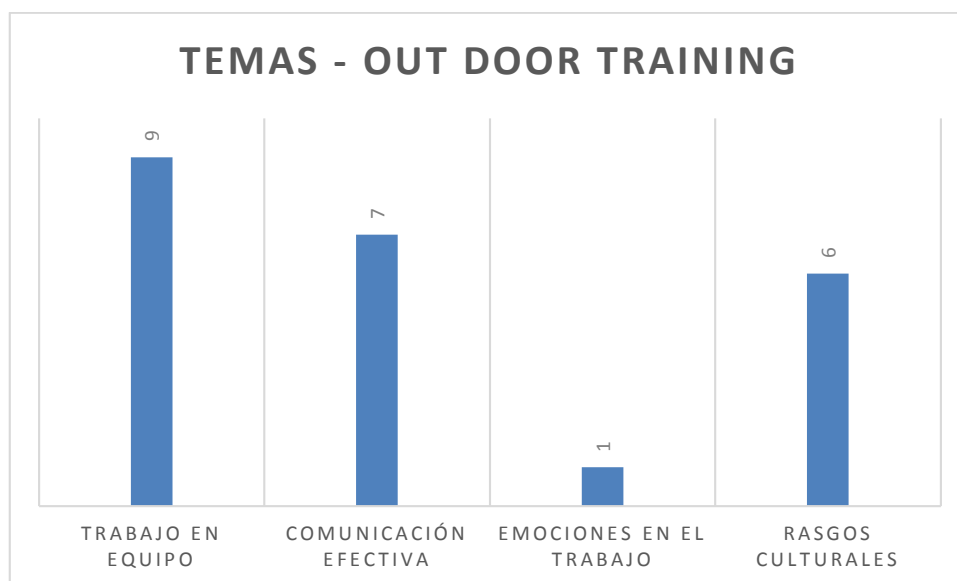
| FECHA      | ÁREAS                                                                            | TEMA                                                                  | ASISTENTES          |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 03/08/2015 | Cadena de abastecimiento /<br>Centro logístico                                   | Liderazgo<br>Comunicación efectiva<br>Trabajo en equipo               | 11<br>colaboradores |
| 12/08/2015 | Comercializadora                                                                 | Emociones en el trabajo<br>Comunicación efectiva<br>Trabajo en equipo | 10<br>colaboradores |
| 14/08/2015 | Autorizaciones<br>/Medicamentos no Pos                                           | Trabajo en equipo<br>Comunicación efectiva<br>Rasgos culturales       | 20<br>colaboradores |
| 21/08/2015 | Facturación / Cuentas<br>medicas                                                 | Trabajo en equipo<br>Comunicación efectiva                            | 34<br>colaboradores |
| 04/09/2015 | UCI coronarios                                                                   | Trabajo en equipo<br>Comunicación efectiva<br>Rasgos culturales       | 24<br>colaboradores |
| 18/09/2015 | DTIC                                                                             | Trabajo en equipo<br>Rasgos culturales                                | 54<br>colaboradores |
| 25/09/2015 | Departamento de calidad /<br>Departamento comercial /<br>Productos hospitalarios | Trabajo en equipo<br>Comunicación efectiva<br>Rasgos culturales       | 29<br>colaboradores |
| 28/09/2015 | DEGEAS                                                                           | Trabajo en equipo<br>Comunicación efectiva<br>Rasgos culturales       | 22<br>colaboradores |
| 16/10/2015 | Ingeniería y arquitectura<br>hospitalaria / Relaciones<br>laborlaes.             | Trabajo en equipo<br>Comunicación efectiva<br>Rasgos culturales       | 60<br>colaboradores |

TABLA 1. Out door Training apoyados por el pasante en el segundo semestre del año 2015

Los temas que se trabajaron en los out door training fueron determinados por cada líder de área, a través de la notificación por el correo electrónico institucional. Los temas a trabajar fueron:

- Trabajo en equipo: actividades de interacción que propiciaron la unión en el grupo, el manejo de pautas en un grupo y el desempeño grupal.
- Comunicación efectiva: Actividades que buscaron generar en los colaboradores la necesidad de expresarse de una manera diferente a la expresión oral, de esta manera identificar las fallas que se presentan diariamente en la comunicación con los demás.
- Emociones en el trabajo: Esta actividad buscaba llevar a los asistentes a identificar las emociones que más se presentan en la jornada laboral y generar así estrategias de afrontamiento.
- Rasgos culturales: El cambio en la estrategia de cultura organizacional, motivó al área de bienestar a generar conciencia sobre esta nueva estrategia, por lo tanto se realizaron actividades donde se impartían los rasgos de cultura de una manera vivencial y práctica.

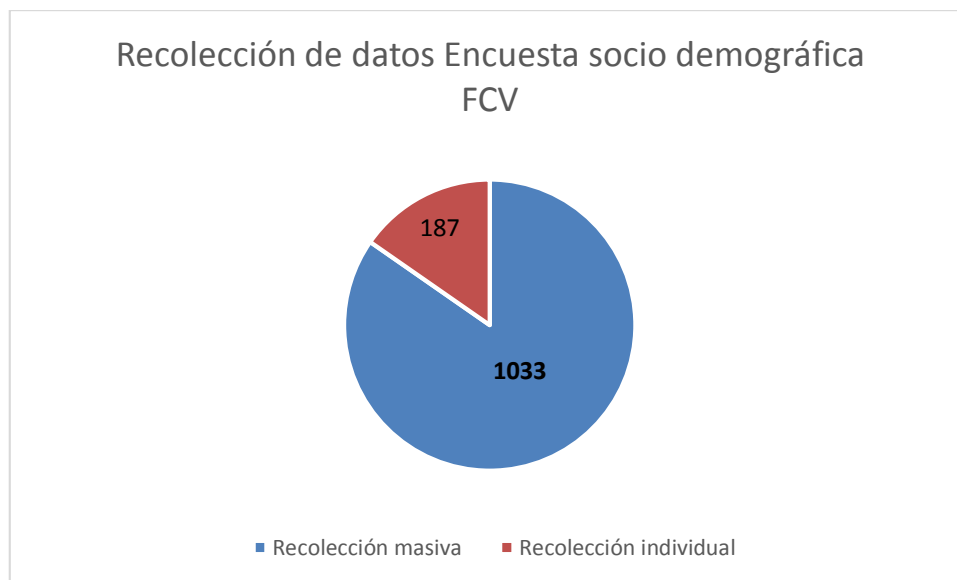
Los anteriores temas se trabajaron en conjunto en cada uno de los Out door training, la siguiente gráfica evidencia la cantidad de veces que fueron trabajadas cada una de las temáticas antes mencionadas.



Gráfica 1. Temas trabajados en Out door training.

## 2. ENCUESTA SOCIO DEMOGRÁFICA

La encuesta sociodemografía estaba constituida por tres funciones que se debían realizar contantemente. La primera de ellas era la recolección de información, para lo cual se llevaron a cabo dos etapas anteriormente mencionadas, la recolección masiva la semana de re – inducción, y la recolección transversal el último semestre del 2015. Los datos de la recolección se muestran comparados en la siguiente gráfica.



Gráfica 2. Recolección de datos Encuesta socio demográfica FCV

La segunda función a realizar con la encuesta socio demográfica es la organización de datos en la base de datos constituida por una tabla de excel que fue diseñada por la persona que creo la encuesta, de tal manera que no se dejara de lado ninguna información importante. Los colaboradores que participaron de esta estrategia fueron 1220 en total. Sin embargo evidencia la falta de la participación de gran parte de la empresa, ya que actualmente la FCV cuenta con más de 2000 empleados.

La tercera función de la encuesta era la tabulación de datos y entrega de informes, para esta tarea se realizaron diferentes informes, según la necesidad de las variables a revisar, una de las más frecuentes fue la relación de colaboradores de género masculino y género femenino, resultando así que el 32% de los colaboradores son hombres y el 68 % son mujeres.

### 3. ACTIVIDADES DE BIENESTAR

Cada una de las actividades de bienestar que se realizaron en el transcurso de la pasantía se evaluaron por medio de la asistencia, significando así que la participación es la mayor manera de medir si la actividad tiene una acogida fuerte o no. En la siguiente tabla se muestran datos aproximados de cada una de esas actividades, denotando así la asistencia masiva a cada una de estas actividades.

| CELEBRACIÓN                  | ASISTENTES | ACLARACIÓN                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Día del amor y la amistad    | 600        | La actividad se realizó sin tomar asistencia, se aproxima el número a la capacidad de personas de los lugares donde se llevó a cabo el evento.                                                     |
| Día de los niños             | 676        | Los niños que se mencionan acá, son los niños inscritos, sin embargo se presentaron más en el evento.                                                                                              |
| Ceremonia de reconocimientos | 112        | La ceremonia se planeó para 112 personas sin embargo los homenajeados no asistieron en su totalidad, ya que se encontraban algunos de ellos en labores ineludibles.                                |
| Fiesta de fin de año FCV     | 755        | Sin embargo en este dato no se tienen aun en cuenta los acompañantes y los colaboradores que llegaron sin inscripción, en total se realizó este evento con aproximadamente 1000 colaboradores FCV. |

*Tabla 2. Asistencia a los eventos masivos de la FCV*

A demás de medir el resultado de cada actividad con la participación de los colaboradores, se pudo evidenciar el nivel de satisfacción en estas actividades a través de la recepción de correos electrónicos donde se destacaba el éxito de cada actividad. Aún mejor, se notificaron felicitaciones por parte de la presidencia de la FCV resaltando el trabajo en grupo de la Dirección de desarrollo del talento humano.

#### 4. PSICO EDUCACIÓN A DOCENTES DEL JARDÍN INFANTIL DE LA FUNDACIÓN MONTAÑAS AZULES

Posterior al diagnóstico realizado por la psicóloga de bienestar, se lleva a cabo una evaluación previa a la intervención que consistió en una guía de observación donde se tocaban puntos críticos en el desarrollo de las labores cotidianas en la guardería. Este formato de observación (Anexos), reiteró la necesidad de una intervención en los temas ya pactados por la psicóloga de bienestar que fueron, manejo de situaciones de crisis con niños, comunicación interpersonal, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

Estos temas se llevaron a cabo en dos talleres en los cuales se trabajó cada uno de estos temas, a continuación la tabla muestra los aportes del área de bienestar y las conclusiones de cada taller.

|          | TEMAS                                                             | APORTES DEL ÁREA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CONCLUSIÓN DEL TALLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TALLER 1 | Inteligencia emocional<br><br>Manejo de crisis en niños y adultos | El área de bienestar bajo la Dirección de Desarrollo del Talento Humano, se comprometió a realizar un acompañamiento continuo a las diferentes falencias que fueron identificadas en evaluaciones previas. Se reitera el compromiso del área de bienestar y se invita a los participantes a tener en cuenta todas las actividades propuestas para el mejoramiento de la experiencia como colaborador. | El equipo de trabajo conformado por coordinadora, docente y personal de servicios generales, realizaron la capacitación con una actitud motivada, participativa y receptiva a cada uno de los conceptos que fueron trabajados. Se identificaron situaciones donde es necesario conocer estrategias específicas para el control y manejo de situaciones en crisis tanto en el entorno laboral como el personal.              |
| TALLER 2 | Comunicación asertiva<br><br>Trabajo en equipo                    | Se realiza una retro alimentación de la actividad, resaltando los aspectos positivos de la comunicación existentes en el área. Se orienta hacia el continuo mejoramiento de los aspectos a trabajar que se identificaron en la intervención. Se realiza la invitación a participar en los diferentes espacios de Bienestar y cultura organizacional de la Dirección de desarrollo del talento humano. | En el transcurso de la actividad, el equipo de docentes y coordinadora de la guardería Montañas Azules, se mostró receptivo y participativo a las actividades y temas propuestos. La mayor parte del grupo cuenta con estrategias de comunicación asertiva para la solución de conflictos personales y laborales. Se evidencia un conflicto no resultado entre la coordinadora y una docente. Lo cual es aconsejable tratar |

Tabla 3. Conclusiones de intervención con montañas azules.

### *Actividad Satélite*

La propuesta de grado estaba compuesta por unas actividades satélite que acompañaron el proyecto a lo largo de su realización, estas actividades satélites fueron 4, las cuales serán descritas a continuación:

#### **1. Entrevistas de retiro**

Esta actividad consistió en realizar una entrevista estructurada a cada una de las personas que se retiran de la FCV para tener consignada en una base de datos las razones por las cuales desistieron de su cargo, con esta información es posible tomar medidas frente a alguna problemática que se esté presentando y así realizar intervención en un área.

En el transcurso de esta pasantía se realizaron 19 entrevistas de retiro. Como labor del pasante, se realiza esta actividad siempre y cuando no esté el psicólogo de bienestar quien es el primer encargado de realizarla.

#### **2. Medición de clima organizacional**

La medición de clima organizacional es una medida que se utiliza en las empresas para identificar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores frente a su jefe, compañeros, lugar físico de trabajo y frente a toda la institución en general. De esta manera se pueden tomar medidas correctivas para que el colaborador se sienta conforme en su lugar de trabajo.

En la labor de la pasantía se efectuó solo la etapa de medición y realización de encuestas en cada una de las áreas. La entrega del último informe mostró que la labor realizada fue la realización de 645 encuestas de clima laboral en 56 áreas.

Posterior a esto se le entregaron esos datos al nuevo pasante para que culminara con la aplicación de clima laboral, por lo tanto se desconocen los resultados de la medición.

### **3. Formato de inducción**

En apoyo con el centro de desarrollo de competencias (CDC) que hace parte de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano, se realizó el diligenciamiento de formatos de inducción y entrega de brochures de bienvenida a los nuevos colaboradores, estos formatos contienen una guía del proceso de inducción y en este formato está programada la cita a la cual deben llegar para completar su proceso de inducción con la empresa.

Esta actividad se realizó siempre y cuando ninguna persona encargada del CDC estuviera presente en la oficina.

### **4. Estrategia de cultura**

La estrategia de cultura de la FCV está en proceso de renovación, uno de las primeras características en cambiar, fueron los rasgos de cultura FCV que con 5:

- ✓ Pasión por la excelencia
- ✓ Innovación
- ✓ Seguridad
- ✓ Creación de valor
- ✓ Mejor experiencia.

A estos rasgos se les generó un lanzamiento que consistió en tomar durante una semana cada uno de los días para compartir la nueva estrategia con cada uno de los colaboradores de la fundación.

La labor del pasante de psicología en este lanzamiento de los rasgos de cultura se dio en dos fases, la primera en la fase de creación de estrategia, en donde se participó con ideas y cotizaciones sobre las diferentes actividades. En la segunda fase se llevó a cabo cada actividad y en ella las labores fueron tanto logísticas como participativas.

### *Discusión*

Las empresas a nivel mundial están implementando en sus estrategias de talento humano el concepto de salario emocional, que según Gómez (2011) son aquellas razones no monetarias por las cuales la gente realiza su trabajo, de esta manera también se evidencia que las personas se sienten a gusto con lo que hacen y con el lugar en el que están trabajando. En la FCV los programas de bienestar institucional, están guiados en cierta medida a generar un sentimiento de salario emocional en sus colaboradores. Si bien es cierto que muchas empresas tienen en cuenta las fechas especiales, la Fundación cardiovascular en su equipo de trabajo de talento humano, le ofrece a sus colaboradores la posibilidad de trabajar en condiciones que le permitan estar a gusto, mantener buenas relaciones laborales y poder integrar a su familia. (Gomez, 2011).

Al anterior concepto le sumamos el de bienestar psicológico en los colaboradores que según Aparicio y Marsollier (2011) tiene que ver con el equilibrio que existe entre tres aspectos de la vida del ser humano, el emocional, el cognitivo – racional y las relaciones sociales, cuando este equilibrio se da de manera satisfactoria se habla de bienestar psicológico. Desde este punto de vista podemos inferir que llevar a cabo este término no es una tarea sencilla. En la FCV se realizan actividades encaminadas a generar dicho equilibrio, como ejemplo están los out door o in door, en donde se brindan estrategias para un manejo adecuado de las emociones y los pensamientos además de brindar la posibilidad de la interacción social al ser actividades que se realizan en grupo con el fin de crear cohesión.

Una de las finalidades de organizaciones de gran tamaño como la FCV es brindar bienestar a sus colaboradores, pero no solo en los aspectos personales sino también en los laborales, teniendo en cuenta que al tener el colaborador mejores habilidades, estas se van a ver representadas en el desempeño y en la productividad. Según Chiavenato (2011) el logro de objetivos se puede conseguir capacitando al personal intentando que este aprenda a realizar tareas como equipo de la mejor y más sencilla manera posible. Para Davis y Werther (2008), la capacitación se debe presentar como un equilibrio entre las necesidades de la organización y las actitudes y habilidades con las que cuenta el colaborador. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos identificar en la Fcv los distintos procesos que se llevan a cabo para capacitar al

personal para que logre las metas propuestas. En primera medida encontramos el centro de desarrollo de competencias, quienes se encargan de determinar los temas y herramientas necesarios para poder brindarles a los colaboradores la información necesaria. En esta área las capacitaciones son la fuente primordial de conocimiento.

En el área de bienestar y cultura se maneja un enfoque de capacitaciones más orientado a la realización de talleres de tipo sensorial y vivencial, para Candelo, Ortiz y Unger (2003) el objetivo primordial de una capacitación es que las personas aprendan algo, es por ello que se realizan actividades basadas en el aprendizaje experiencial, orientando a los colaboradores a generar conocimientos basados en el reconocimiento de sus labores en sus sentidos.

Para determinar los temas que se necesitan para llegar a concebir un grupo de trabajo en la FCV como satisfecho en sus condiciones, es necesario hacer una evaluación, Davis y Werther (2008) proponen la evaluación de necesidades actuales y los desafíos que se puedan presentar en un futuro, es por eso que se cuenta en el área de bienestar con diferentes herramientas que sirven para identificar cada una de estas necesidades. La primera de ellas es el buzón de sugerencias físico, en donde cada colaborador puede solicitar cualquier tipo de capacitación para la mejora de su área, el segundo medio es la solicitud directa por parte de los jefes al área de bienestar, en donde se procede a hacer la intervención respectiva. La última manera de detectar las necesidades es con la encuesta socio demográfica, en donde podemos identificar que variables pueden requerir refuerzos en tanto a conocimientos como a estrategias para el área emocional.

De acuerdo con Gómez (2011) si las empresas quieren lograr un bienestar en sus empleados, al momento de hacer las capacitaciones deben tener en cuenta las necesidades particulares de cada grupo, es decir tener en cuenta particularidades como el género y la edad ya que estos detalles pueden hacer la diferencia entre el éxito de las capacitaciones y el fracaso de las mismas. Es por ello que previo a cada capacitación u actividad, siempre se realiza un previo diagnóstico con el jefe del área quien se encarga de dar todas las características necesarias para que la capacitación sea un éxito y esto conlleve a que cada actividad en la FCV genere bienestar en sus colaboradores.

### *Conclusiones*

Los out door training son una estrategia muy eficaz para la motivación y cohesión en cada una de las áreas, ya que mantiene en los colaboradores el sentido de pertenencia FCV dándoles la posibilidad de vivenciarlo en un ambiente no laboral.

La finalidad de realizar una encuesta sociodemográfica masiva, es destacar los puntos clave que pueden ser foco de atención para áreas como bienestar, de esta manera se pueden desarrollar estrategias más acertadas que brinden a la población un acompañamiento más efectivo relacionado con sus necesidades. Sin embargo la obtención de la información puede resultar más eficaz si se realiza en medios digitales.

Las actividades de bienestar son una fuente de motivación extrínseca muy valiosa para los colaboradores, ya que tienen la oportunidad de sentir que la empresa tiene en cuenta sus necesidades de socialización y entretenimiento, además de poder en ciertas ocasiones, participar a sus familias en estas actividades.

El acompañamiento en la guardería de montañas azules se realizó de manera satisfactoria impartiendo talleres que brindaban los temas anteriormente diagnosticados, sin embargo evaluar el impacto no fue posible debido a la rotación que se dio en más del 60 % del personal que se capacitó. El trabajo con las docentes reveló problemas en la comunicación con la coordinación de la guardería para lo cual se brindaron estrategias y se generó un compromiso de cambio.

### *Recomendaciones*

Continuar con el proceso del pasante en el área. La FCV en especial el área de Talento humano es un lugar de aprendizaje óptimo para cada uno de los estudiantes que hemos tenido la oportunidad de estar allí.

Continuar el acompañamiento a la guardería de la fundación Montañas Azules, quienes han agradecido el sentir el apoyo de la Dirección de desarrollo del talento humano en cada una de sus dificultades.

Realizar la encuesta sociodemográfica de manera digital, reduciendo de esta manera el trabajo del pasante de psicología, además de no generar más costos ambientales.

Brindar al pasante de psicología en la FCV una función que sea de su responsabilidad y autonomía, con la cual se pueda medir su aprendizaje o desarrollo como profesional. Lo anterior basado en que las actividades siempre son responsabilidad del psicólogo de Bienestar y el pasante brinda un apoyo.

Teniendo en cuenta la reforma en la planta física es sugerencia el brindar al pasante un espacio físico donde pueda desarrollar libremente las tareas sin incomodar a otros profesionales.

### **Referencias**

Acosta, A., y Caicedo, V (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*. 14. 105-113

Aguilar, A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. Limusa. Balderas, Mexico DF.

Agulló, E., Boada, J., González, E., Mañas, M., y Salvador, C., (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*. 19 (3). 395 – 400

Bernabe, M., Cabrera, V., Martín, M., Terol, M, Quiles, M., (2011) Análisis de algunos elementos de bienestar laboral en los médicos de los servicios de urgencias hospitalarios. Entre la ilusión y el agotamiento. *Universidad Miguel Hernández de Elche. Ansiedad y estrés*. 17(2-3), 221-231.

Blanch, J., Cantera, L., Cervantes, G., Sahagún, M. (2010) Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. Universidad Autónoma de Barcelona. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 26, n.º 2, 2010 - Págs. 157-170.

Candelo, C., Ortiz, G., Unger, B. (2003) Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. WWF Colombia. Cali Colombia.

Castaño, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. Revista lasallista de investigación. 9 (1). 149 – 158.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México DF

Cujar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J., (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales. 29 (2013) 350-355

Davis, K., Werther, W., (2008) Administración de recursos humanos. El capital de las empresas. Sexta edición. Mc Graw Hill. México DF

Fontalvo, Tomás., y Morelos, José. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Entramado. 10 (1). SP

Godoy, E., y Moreno, F. (2012) El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. Daena: International journal of good conscience. 7(1). 57 – 67.

García, J. (2011). Plan de bienestar para la empresa almacenes sí en la ciudad de cali y acopi yumbo. Universidad autónoma de occidente. Santiago de Cali.

Gomez, C. (2011). El salario emocional. Borrador de administración. Colegio de estudios superiores de administracion. Bogotá D.C.

Lopez, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. 8(15). 25 – 36

Martinez, a., Uribe, A., (2014) Factores psicosociales intralaborales en profesionales con personal a cargo en la ciudad de Bucaramanga. Bucaramanga Colombia. Informes psicologicos. 91 – 108

Manosalva, C., Manosalva, L., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister. 26.5 – 15

Manosalvas, C., Manosalvas, L., Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la Satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister N°. 26 enero-junio 2015 pp. 5 - 15

Ministerio de educación nacional - departamento administrativo de la función pública de Colombia (2013). LEY 909 DE 2004 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Ministerio de Educación Nacional - Dirección de Descentralización (S.F.) guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190204.html>

## ANEXOS

### Anexo 1: Formato informe Out Door

|                                                                                   |                                     |                                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------|
|  | <b>INFORME OUT DOOR</b>             | Dirección De Apoyo Y Servicios |            |
|                                                                                   | PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | Versión: 3                     | R-OTH-2055 |
|                                                                                   |                                     | Página 1 de 1                  |            |

Equipo(s):

Líder(es):

Fecha:

Lugar:

Conductores del ejercicio:

NR. Personas citadas:

NR. Personas esperadas:

Porcentaje de asistencia:

1. **ASPECTOS A INTERVENIR:** Breve descripción de que se trata la actividad y su objetivo principal.

#### 2. PLAN DE INTERVENCIÓN

Actividad Rompe Hielo- Descripción

Pista 1- Descripción

Pista 2 - Descripción

Pista 3 - Descripción

#### 3. COMPROMISOS DEL EQUIPO

Se trata del espacio de análisis y cierre reflexivo de la actividad, se crean cuatro preguntas que son escritas en cartones, las preguntas se realizan en base con lo observado e identificado en las evaluaciones de clima laboral anteriormente en el equipo. Los cartones los rotamos por cuatro equipos que de manera crítica y objetiva deben ir diligenciando cada pregunta para socializarla con el equipo completo. Este espacio permite establecer compromisos por parte del equipo y estrategias para alcanzarlos de manera conjunta.

4. **COMPROMISOS POR PARTE DE GESTIÓN HUMANA:** Según lo observado en las pistas se establecen estrategias y actividades que permitan mejorar la dinámica del equipo.

#### 6. CONCLUSIONES DE LA ACTIVIDAD

#### 8. EVIDENCIA:

Registro fotográfico

Registro de asistencia


Gestión Humana

|                                              |                                               |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Elaborado por: Psicóloga Gestión Humana      | Aprobado por: Dirección de Apoyo y servicios. |
| Revisado por: Dirección de Apoyo y servicios | Fecha de Aprobación: 2011-12-29               |

Fecha de Revisión: 2014-02-24

Todos los derechos reservados. Fundación Cardiovascular de Colombia.

Anexo 2: Formato asistencia de todas las actividades

|                                                                                   |                                     |                                    |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------|
|  | <b>CONTROL DE ASISTENCIA</b>        | <b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b> |            |
|                                                                                   | PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | Versión: 5                         | R-OTH-2028 |
|                                                                                   |                                     | Página 1 de 1                      |            |

DIRECCIÓN, UEN O SERVICIO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ DURACIÓN: \_\_\_\_\_

TEMA: \_\_\_\_\_

FACILITADOR O LIDER: \_\_\_\_\_

| NOMBRE | DIRECCIÓN, UEN O SERVICIO | CARGO | FIRMA |
|--------|---------------------------|-------|-------|
| 1      |                           |       |       |
| 2      |                           |       |       |
| 3      |                           |       |       |
| 4      |                           |       |       |
| 5      |                           |       |       |
| 6      |                           |       |       |
| 7      |                           |       |       |
| 8      |                           |       |       |
| 9      |                           |       |       |
| 10     |                           |       |       |
| 11     |                           |       |       |
| 12     |                           |       |       |
| 13     |                           |       |       |
| 14     |                           |       |       |
| 15     |                           |       |       |
| 16     |                           |       |       |
| 17     |                           |       |       |
| 18     |                           |       |       |
| 19     |                           |       |       |
| 20     |                           |       |       |

CONCLUSIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

|                                                           |                                           |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Elaborado por: Gestión Humana                             | Aprobado por: Dirección de Talento Humano |
| Revisado por: Jefe Corporativa Selección y Talento Humano | Fecha de Aprobación: 2012-05-15           |
| Fecha de Revisión: 2014-05-07                             |                                           |

Todos los derechos reservados. FCV y FCV Zona Franca S.A.S.

Anexo 3: Formato encuesta sociodemográfica FCV

DIRECCIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA

**DATOS PERSONALES**

|                             |                                          |                                                |                      |                                       |                           |                                             |                                         |
|-----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
| FECHA                       | DÍA 13                                   |                                                | MES JUNIO            | AÑO 2015                              | CIUDAD                    | Florida Blanca                              |                                         |
| NOMBRES Y APELLIDOS         |                                          |                                                |                      |                                       |                           | GÉNERO                                      | F <input checked="" type="checkbox"/> M |
| TIPO DE DOC. IDENTIFICACIÓN | C.C. <input checked="" type="checkbox"/> | C.E.                                           | PASAPORTE            | OTRO                                  | N° IDENTIFICACIÓN         | 6789                                        |                                         |
| CARGO ACTUAL                | QUIMICO FARMACEUTICO                     |                                                |                      |                                       |                           | AREA/SERVICIO                               | Serv. Farmaceutico                      |
| TIEMPO EN EL CARGO          | 1 MES                                    |                                                | TIEMPO EN LA EMPRESA |                                       | 1 MES                     |                                             |                                         |
| FECHA DE NACIMIENTO         | DÍA                                      | MES                                            | JUNIO                | AÑO                                   | CIUDAD/OTRO DE NACIMIENTO | MAGANGUE - BOLIVAR                          |                                         |
| ESTADO CIVIL                | CASADO(A)                                | SOLTERO(A) <input checked="" type="checkbox"/> | SEPARADO(A)          | DIVORCIADO(A)                         | UNION LIBRE               |                                             |                                         |
| ES UD CABEZA DE HOGAR?      | SI <input checked="" type="checkbox"/>   | NO                                             |                      | OBSERVACIONES                         |                           |                                             |                                         |
| TIPO SANGUINEO              | A <input checked="" type="checkbox"/>    | AB                                             | B                    | O <input checked="" type="checkbox"/> | RH                        | (*) <input checked="" type="checkbox"/> (-) |                                         |

**DATOS ACADÉMICOS**

|                          |                          |            |                                                   |                 |          |        |                     |
|--------------------------|--------------------------|------------|---------------------------------------------------|-----------------|----------|--------|---------------------|
| ULTIMO NIVEL DE ESTUDIOS | PRIMARIA                 | SECUNDARIA | UNIVERSITARIA <input checked="" type="checkbox"/> | ESPECIALIZACIÓN | MAESTRIA | OTRO   |                     |
| TÍTULO OBTENIDO          | QUIMICO FARMACEUTICO     |            |                                                   |                 |          | FECHA  | 01 DE JUNIO DE 2015 |
| INSTITUCIÓN              | UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA |            |                                                   |                 |          | CIUDAD | MEDELLIN            |

**DATOS FAMILIARES**  
(Por favor registre los datos de las personas que conforman su núcleo familiar, residen y/o dependen de Ud)

| NOMBRES Y APELLIDOS | PARENTESCO | NIVEL EDUCATIVO | ECONOMÍA                            |        | FECHA DE NACIMIENTO | VIVEN CON USTED |                                     | DISCAPACIDAD (DESCRIBALA, SI APLICA) |
|---------------------|------------|-----------------|-------------------------------------|--------|---------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
|                     |            |                 | DEPENDE                             | APORTA |                     | SI              | NO                                  |                                      |
|                     | Hijo       | Precolar        | <input checked="" type="checkbox"/> |        | 18-02-2011          |                 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                      |
|                     | Madre      | Primaria        | <input checked="" type="checkbox"/> |        | 15-09-1960          |                 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                      |

**OTROS DATOS**

|                                                                        |                                            |          |                        |                                          |                                           |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| DIRECCIÓN DE RESIDENCIA                                                | FLORIDA BLANCA                             |          |                        | BARRIO                                   | MOLINOS DAZOS                             |
| MUNICIPIO/DPTO                                                         | FLORIDA BLANCA                             |          |                        | ESTRATO                                  | 3                                         |
| TIPO DE VIVIENDA                                                       | PROPIA                                     | FAMILIAR | ARRENDADA              | COMPARTIDA                               | <input checked="" type="checkbox"/> OTRO  |
| N° TELEFONO FIJO                                                       |                                            |          |                        |                                          |                                           |
| N° TELEFONO CELULAR                                                    |                                            |          |                        |                                          |                                           |
| MEDIO DE TRANSPORTE                                                    | BUS                                        | MOTO     | VEHICULO               | OTRO <input checked="" type="checkbox"/> |                                           |
| TIEMPO LIBRE                                                           | OTRO TRABAJO                               |          | RECREACIÓN Y/O DEPORTE | LABORES DOMÉSTICAS                       | <input checked="" type="checkbox"/> OTROS |
| HABILIDADES/INTERESES (Lectura, cine, artística, deporte, música, etc) |                                            |          |                        |                                          |                                           |
| IDIOMAS                                                                | BÁSICO <input checked="" type="checkbox"/> |          | INTERMEDIO             | AVANZADO                                 |                                           |

En cumplimiento de la ley 1581 de 2012 y del Decreto 1377 de 2013 o ley de Protección de Datos Personales, autorizo a la FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA para realizar el tratamiento de mis datos personales en sus bases de datos por el término de vigencia de mi contrato laboral con el fin de orientar sus programas de bienestar en pro de sus trabajadores. Declaro que me encuentro autorizado a suministrar información de terceros para el tratamiento de sus datos personales por el tiempo y finalidad anteriormente mencionados, que así mismo, conozco que para ejercer mi derecho a conocer, actualizar, rectificar y/o solicitar la supresión de mis datos personales, puedo dirigirme electrónicamente a [protecciondatos@fcv.org](mailto:protecciondatos@fcv.org) o físicamente mediante escrito a la Coordinación Administrativa de Gestión Integral ubicada en la Cra 5 No. 6 - 33 Centro Tecnológico Empresarial, Floridablanca Santander, y que sus políticas de Tratamiento de Datos Personales, podrán consultarse en [www.fcv.org](http://www.fcv.org).

Firma Autorizado *Adriano Echavarría A*

Anexo 4: Informe fiesta de los niños (Actividades Bienestar)

**FIESTA HALLOWEEN**

Informe de niños inscritos hasta el día 20/10/2015

|                 |     |
|-----------------|-----|
| TOTAL INSCRITOS | 591 |
| FEMENINO        | 283 |
| MASCULINO       | 308 |

**CATEGORIAS**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 0 - 12 MESES               | 50  |
| 1 AÑO - 2 AÑOS Y 11 MESES  | 116 |
| 3 AÑOS - 4 AÑOS Y 11 MESES | 115 |
| 5 AÑOS - 6 AÑOS Y 11 MESES | 104 |
| 7 AÑOS - 9 AÑOS Y 11 MESES | 162 |
| 10 AÑOS - 10 AÑOS 11 MESES | 44  |
| TOTAL                      | 591 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| TOTAL AREAS INSCRITAS | 82 |
|-----------------------|----|

Anexo 5: Formato inscripción fiesta de los niños (actividades de bienestar)

|    | No. | APELLIDOS | NOMBRES | AREA               | NOMBRE DEL HIJ@ | G | A | M | COLOR  |
|----|-----|-----------|---------|--------------------|-----------------|---|---|---|--------|
| 1  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 2  | 1   | ACERO T.  | JUAN R  | UNIVERSIDAD CORPOI | HANNA ACERO     | F | 8 | 6 | FUCSIA |
| 3  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 4  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 5  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 6  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 7  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 8  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 9  |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 10 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 11 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 12 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 13 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 14 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 15 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 16 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |
| 17 |     |           |         |                    |                 |   |   |   |        |

## Anexo 6: Formato guía observación Montañas azules

### GUÍA DE OBSERVACION

#### Presentación

El propósito de la guía de observación es obtener información de los docentes a través de este instrumento para posteriormente brindar a los docentes una **retroalimentación**, a través de talleres de **Escucha-orientación**, encaminados a fortalecer cada una de las áreas tratadas.

#### Objetivo de la Guía de observación

El propósito de esta Guía de Observación es recabar información relativa al desempeño de los docentes en el manejo de conflictos a través de la observación de un observador externo, sobre elementos puntuales.

#### DATOS DEL DOCENTE

Nombre: \_\_\_\_\_

Grupo a cargo: \_\_\_\_\_

Tamaño del grupo: \_\_\_\_\_ **Grupo** femenino: \_\_\_\_\_ **Grupo** masculino: \_\_\_\_\_

Lugar de observación: \_\_\_\_\_

|                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Comunicación Estudiante – Docente (Ideas claras, respeto, empatía)              |   |   |   |   |   |
| Manejo de normas (Obediencia, disciplina, Respeto)                              |   |   |   |   |   |
| Premios (Reforzadores por el buen comportamiento)                               |   |   |   |   |   |
| Castigos (Situaciones de mal comportamiento)                                    |   |   |   |   |   |
| Manejo de situaciones difíciles (Situaciones fuera de control)                  |   |   |   |   |   |
| Control del estrés en el aula                                                   |   |   |   |   |   |
| Relación con padres de familia (recepción de quejas, comunicación, asertividad) |   |   |   |   |   |

### ENTREVISTA

#### Objetivo de la entrevista

El propósito de esta entrevista es recabar información relativa al desempeño de los docentes en el manejo de conflictos personales.

#### 1. Reacción ante un conflicto:

---



---

#### 2. Características personales positivas – Por desarrollar

---



---

#### 3. Causas de conflicto **mas** comunes:

---



---

#### 4. Estrategias de solución de conflictos:

---



---

#### Observaciones:

---



---



---



---



---



---

Anexo 7: Hoja de respuestas Clima laboral (Actividad satélite)



HOJA DE RESPUESTAS

Institución: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Dirección/ GEN/LEN: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Empresa:  Menos de un año  de 1 a 5 años  de 6 a 10 años  
 de 11 a 15 años  16 o más años

Tipo de contrato:  Término fijo  Indefinido  Temporal

Nivel jerárquico:  Alto gerencial  Jefe o Coordinador  Profesional  
 Auxiliar-operativo

Grado de escolaridad:  Ninguna  Primaria Completa  Secundaria Completa  
 Técnica Completa  Universitaria Completa  Postgrado completa

Turno:  Mañana  Tarde  Noche  Todo el día  Rotativo


| Primera parte |           |   |   |   |   |   |
|---------------|-----------|---|---|---|---|---|
| Ítem          | Respuesta |   |   |   |   |   |
| 1             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| Segunda parte |           |   |   |   |   |   |
|---------------|-----------|---|---|---|---|---|
| Ítem          | Respuesta |   |   |   |   |   |
| 1             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

16  
17

| Tercera parte |           |   |   |   |   |   |
|---------------|-----------|---|---|---|---|---|
| Ítem          | Respuesta |   |   |   |   |   |
| 1             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## Anexo 8: Hoja de preguntas clima laboral (actividad satélite)



**FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**  
**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

**Instrucciones:**

La **FCCV**, buscando mejorar la calidad de vida de su personal, está interesada en conocer el grado de satisfacción en el trabajo, con el propósito de identificar aquellos aspectos que se puedan mejorar. Le agradecemos que se sirva responder todas las preguntas de manera muy sincera, para que podamos orientar de modo apropiado el análisis de la información y planear el mejoramiento de las condiciones psicosociales de la empresa.

No hay respuestas buenas ni malas. Lo importante es que ellas reflejen verdaderamente la manera como usted se siente en el trabajo. Sus respuestas serán manejadas de manera totalmente confidencial. Cada parte de la encuesta tiene una forma diferente de responder, por eso debe leer atentamente las instrucciones antes de comenzar a contestar cada pregunta. No olvide marcar sus respuestas en la hoja especial destinada para este propósito.

**PRIMERA PARTE**

Esta parte tiene 15 afirmaciones que usted deberá responder en su totalidad. Lea con atención cada una y marque, en la hoja de respuestas, una de las siguientes alternativas:

5. Completamente de acuerdo.  
4. En buena parte de acuerdo.  
3. No estoy seguro(a).  
2. En buena parte en desacuerdo.  
1. Completamente en desacuerdo.

1. Me siento a gusto con mi estado de salud.  
2. Casi siempre me siento contento(a) con mis posibilidades de salir adelante en la vida.  
3. Con frecuencia siento temor o miedo.  
4. Con alguna frecuencia me siento de mal genio.  
5. Por lo general logro lo que me propongo conseguir en la vida.  
6. Generalmente puedo manejar bien los asuntos difíciles de la vida.  
7. Con frecuencia me siento tímido(a) o inseguro(a).  
8. Por lo general me siento contento(a) con lo que soy.  
9. Por lo general me siento seguro(a) de mi experiencia para resolver los problemas de la vida.  
10. Con alguna frecuencia me siento culpable por cosas que pasan en mi trabajo.  
11. Con alguna frecuencia me siento preocupado(a).  
12. Por lo general pienso que puedo alcanzar lo que me propongo en la vida.  
13. Me siento a gusto con mi capacidad para resolver los problemas del trabajo.  
14. Con frecuencia me siento deprimido(a).  
15. Generalmente estoy seguro(a) de poder salir adelante en la vida.

**SEGUNDA PARTE**

Esta parte tiene 30 afirmaciones que usted deberá responder en su totalidad. Lea con atención cada una y marque, en la hoja de respuestas, una de las siguientes alternativas. En la medida de lo posible, evite contestar "no aplica".

5. Muy satisfecho(a).  
4. En parte satisfecho(a).  
3. Indiferente ni satisfecho(a) ni descontento(a).  
2. En parte descontento(a).  
1. Completamente descontento(a).  
0. Esto no se aplica en mi caso.



1. En relación con las condiciones de ventilación de mi puesto de trabajo yo me siento.  
2. En relación con la forma como el jefe evalúa mi trabajo yo me siento.  
3. En relación con el salario que me pagan en esta empresa yo me siento.  
4. En relación con la justicia en el manejo de los salarios en esta empresa yo me siento.  
5. En relación con las exigencias de mi puesto de trabajo yo me siento.  
6. En relación con la forma como el jefe corrige mis errores yo me siento.  
7. En relación con las personas de mi área de trabajo yo me siento.  
8. En relación con la información que mi jefe me da para saber bien mi trabajo yo me siento.  
9. En relación con la forma que tiene mi jefe de delegarme tareas yo me siento.  
10. En relación con la variedad de tareas y actividades que realizo en mi trabajo yo me siento.  
11. En relación con la atención al cliente externo de la empresa yo me siento.  
12. En relación con el pago de horas extras en esta empresa yo me siento.  
13. En relación con las posturas o posiciones corporales que el trabajo me exige yo me siento.  
14. En relación con las pautas y normas que debo cumplir en mi trabajo yo me siento.  
15. En relación con la información que mi jefe me da sobre lo que ocurre en mi empresa yo me siento.  
16. En relación con la participación que el jefe me da para definir las metas del trabajo que debo alcanzar yo, me siento.  
17. En relación con la colaboración entre las personas de mi área de trabajo yo me siento.  
18. En relación con las condiciones de ruido en mi puesto de trabajo yo me siento.  
19. En relación con el reconocimiento que mi jefe me da cuando logro metas o resultados en mi trabajo yo me siento.  
20. En relación con el trato entre compañeros de trabajo yo me siento.  
21. En relación con el esfuerzo que me exige mi trabajo yo me siento.  
22. En relación con la acogida que el jefe da a las sugerencias de trabajo que le hago yo me siento.  
23. En relación con las condiciones de aseo y limpieza que existen en mi lugar de trabajo yo me siento.  
24. En relación con los pasos que debo seguir para hacer mi trabajo yo me siento.  
25. En relación con la información que mi jefe me da sobre mi desempeño en el trabajo yo me siento.  
26. En relación con el respeto entre las personas en el trabajo yo me siento.  
27. En relación con las normas de seguridad que debo tener en cuenta en mi trabajo yo me siento.  
28. En relación con los sueldos y beneficios que la empresa ofrece al personal yo me siento.  
29. En relación con la capacitación que le dan aquí al personal yo me siento.  
30. En relación con mi vida en general yo me siento.

**TERCERA PARTE**

Esta parte tiene 12 afirmaciones que usted deberá responder en su totalidad. Lea con atención cada una y marque, en la hoja de respuestas, una de las siguientes alternativas:

3. Varias veces.  
2. Una sola vez.  
1. Ninguna vez.

1. Durante el último mes he pedido permisos para llegar tarde al trabajo.  
2. Durante el último mes me he sentido preocupado(a) por las cosas del trabajo.  
3. Durante el último mes he querido quejarme por el trabajo sin encontrar ante quién hacerlo.  
4. Durante el último mes he tenido que presentarme quejas de trabajo a mi jefe.  
5. Durante el último mes he pedido permisos para salir temprano del trabajo.  
6. Durante el último mes me he excedido un poco en el consumo de licor.  
7. Durante el último mes he tenido que tomar café para sentirme mejor en el trabajo.  
8. Durante el último mes he tenido retrasos para llegar al trabajo.  
9. Durante el último mes he expresado mis quejas de trabajo a alguno de mis amigos(as).  
10. Durante el último mes he tenido dificultades para conciliar el sueño en las noches.  
11. Durante el último mes he expresado mis quejas de trabajo a alguno de mis familiares.  
12. Durante el último mes he tenido que fumar para sentirme bien en el trabajo.

**Observaciones:**

Si desea comentar algo que usted considere importante sobre alguna de sus respuestas, lo puede hacer en el reverso de su hoja de respuestas.

Por favor revise, antes de entregar el cuestionario, que todas las preguntas e información solicitada tengan una respuesta.

# Anexo 9: Formato entrevista de retiro (Actividad satélite)

|                                                                                   |                                                                                  |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>ENTREVISTA DE RETIRO ECV</b><br>PROCESO DE: <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> | Dirección Apoya J. Servicios<br>Versión: 3   R-CDM-2021<br>Página 1 de 2 |
|                                                                                   |                                                                                  |                                                                          |

8. **¿Considera que el trabajo que realizaba era interesante? ¿Por qué?**
9. **Por favor comente su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos, calificando entre Excelente, Bueno, Regular o Malo. Sustente la respuesta regular o malo:**
- Clima laboral: Bueno
  - Capacitación tanto a nivel técnico como del ser: Excelente
  - Oportunidad de aprendizaje: Excelente
  - Reconocimiento a la labor: Regular
  - Compensación salarial: Excelente
  - Herramientas de trabajo: Excelente
  - Lugar físico del trabajo: Bueno
  - Relación con el Jefe Inmediato: Bueno
  - Relación con Jefaturas de otros Procesos: Bueno
  - Relación con los compañeros: Bueno
  - Relación con los colaboradores a cargo: No aplica
10. **¿Desde su punto de vista cuáles son las oportunidades de mejora del cargo, área o la ECV en general?**
11. **¿Cree usted que su labor fue importante para el desarrollo de la ECV? Mencione sus principales aportes?**
12. **¿Si usted le tuviera la oportunidad de volver a trabajar en la ECV, ¿Lo haría? ¿Bajo qué condiciones?**
13. **Observaciones, comentarios o agradecimiento no realizados anteriormente a la ECV o al Equipo de Trabajo:**
- NOTA: Por favor, le detalladamente el documento impreso y firme de acuerdo a conformidad con lo escrito por el entrevistador

|                                            |                                               |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| FIRMA DEL ENTREVISTADO                     | FIRMA DEL ENTREVISTADOR                       |
| Elaborado por: Psicóloga de Gestión Humana | Aprobado por: Dirección de Apoya J. servicios |

|                                                                                     |                                                                                  |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>ENTREVISTA DE RETIRO ECV</b><br>PROCESO DE: <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> | Dirección Apoya J. Servicios<br>Versión: 3   R-CDM-2021<br>Página 1 de 2 |
|                                                                                     |                                                                                  |                                                                          |

- |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Entrevistado<br>Cargo Desempeñado<br>Área<br>Nombre del Jefe Inmediato<br>Fecha de Ingreso //<br>Fecha de Retiro //<br>Fecha Entrevista 00/00/0000 | 1. <b>Selección con una (X) el motivo del retiro, ampliando la información en observaciones:</b><br>Mejor oportunidad laboral<br>Desmotivación Laboral<br>Motivos Personales (familiares – dedicarse a estudios, traslado de ciudad...)<br>Estrés laboral<br>Problemas de salud<br>Otro, Cual: |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
2. **¿Si se retira para laborar en otra empresa, relaciónese el sector al cual se va a vincular?**
3. **¿Hace cuánto tiempo estaba pensando en retirarse de La Fundación Cardiovascular de Colombia?**
4. **¿Usted recibió o participo de?**

|                         | SI | NO | OBSERVACIONES |
|-------------------------|----|----|---------------|
| Inducción Institucional | x  |    |               |
| Entrenamiento al Cargo  | x  |    |               |
| Capacitaciones          | x  |    |               |
| Grupos primarios        | x  |    |               |

5. **¿Durante el tiempo laborado visualizó posibilidades de ascenso dentro de la ECV? ¿Por qué?**
6. **¿Diga qué era lo que más le gustaba de su trabajo?**
7. **¿Especifique qué era lo que menos le gustaba de su trabajo?**

|                                            |                                               |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| FIRMA DEL ENTREVISTADO                     | FIRMA DEL ENTREVISTADOR                       |
| Elaborado por: Psicóloga de Gestión Humana | Aprobado por: Dirección de Apoya J. servicios |

Anexo 10: Formato inducción institucional (Actividad satélite)

|                                                                                   |                                     |                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------|
|  | <b>ENTRENAMIENTOS FCV</b>           | Dirección apoyo y servicios |            |
|                                                                                   | PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | Versión: 5                  | R-DTH-2085 |
|                                                                                   |                                     | Página 1 de 3               |            |

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_  
 Responsable del entrenamiento (Determinado por el jefe inmediato): \_\_\_\_\_

Este registro permite controlar el cumplimiento del proceso de Entrenamiento del colaborador nuevo en la FCV. Por favor al desarrollar las actividades descritas en la primera columna llamada conocimientos, listar con una (X) el cumplimiento en la segunda columna. Al culminar el proceso de entrenamiento este documento debe ser enviado a la Oficina de Gestión Humana en el CTE, cualquier duda comunicarse al 6796470 ext. 4014 - 4013. El incumplimiento en el diligenciamiento de este registro es catalogado como una falta grave para la organización, y es anexo a su hoja de vida.

| CONOCIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | CUMPLIDO |    | METODOLOGÍA                                                                                                            | TIEMPO                       | RESPONSABLE                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SI       | NO |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |
| <b>1. ASPECTOS LEGALES Y CONTRACTUALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |    |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |
| 1.1. Tipo de contrato laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |    | Inducción personalizada                                                                                                | Día de la firma del contrato | Dirección de Relaciones Laborales                                                                                        |
| 1.2. Circular informativa o normas institucionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |    |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |
| 1.3. Afiliaciones: ARL, EPS, Pensión y Caja de compensación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |    |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |
| 1.4. CD: Reglamento interno de trabajo, Inducción corporativa, Reglamento de higiene y seguridad industrial, Política salud ocupacional, Política de no alcohol, no drogadicción y no tabaquismo.                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |    |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |
| <b>2. INDUCCION INSTITUCIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |    |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |
| 2.1 Gestión Humana: Video Institucional, organigrama, valores, rasgos FCV, política de humanización, perfiles de cargo, inducción y entrenamiento, seguimiento y monitoreo, bienestar y categorías de reconocimientos.                                                                                                                                                                                                                                               |          |    | Citado el: _____<br>En: _____<br><br>Horario:<br>7 a 12 pm<br>2 a 6 pm<br><br>Asistencia obligatoria a toda la jornada |                              | Inducción Grupal :<br>Director, jefe, coordinador, profesional administrativo, profesional asistencial y Gestión Humana. |
| 2.2 Dirección Relaciones Laborales: Organigrama, Tipos de contrato, Pago de nomina, Ley 1010, Comité de convivencia (Integrantes, funciones y reglamento) y presentación personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |    |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |
| 2.2.1 Seguridad y salud en el trabajo: Programa, políticas seguridad, política de alcohol, drogadicción y tabaquismo, comité paritario (miembros y funciones), subprograma de medicina preventiva e higiene y seguridad industrial, brigada de emergencias, ¿que 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. |          |    |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                          |

|                                              |                                              |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Elaborado por: Psicóloga de Gestión Humana   | Aprobado por: Dirección de Apoyo y servicios |
| Revisado por: Dirección de Apoyo y servicios | Fecha de Aprobación: 2013-10-08              |

Todos los derechos reservados. Fundación Cardiovascular de Colombia.

|                                                                                   |                           |  |                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|------------|
|  | <b>ENTRENAMIENTOS FCV</b> |  | Dirección apoyo y servicios |            |
|                                                                                   |                           |  | Versión: 5                  | R-DTH-2085 |
| PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                                               |                           |  | Página 2 de 3               |            |

| CONOCIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                         | CUMPLIDO |    | METODOLOGÍA                              | TIEMPO | RESPONSABLE                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | SI       | NO |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.3 Sistema de Planeación y Calidad: Direccionamiento estratégico, misión, visión, sistema de gestión, objetivos y política de calidad, pagina de calidad, manual de calidad, y código de buen gobierno, ley 1561 protección de datos y gestión del conocimiento.     |          |    |                                          |        | Inducción Grupal :<br>Director, jefe, coordinador, profesional administrativo, profesional asistencial y Gestión Humana. |
| 2.4 Sistema de Seguridad del Paciente: Definiciones incidente, evento adverso y evento centinela, código IIA, programa de seguridad del paciente, estrategias de seguridad del paciente, manillas de identificación de riesgos, y software de seguridad del paciente. |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.5 Unidad de Trasplante: Video de Guillermo Prieto "Pirry", ¿Que debemos hacer para ser donantes de órganos? y Sensibilización.                                                                                                                                      |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.6 Cooperativa Cardiocoop: ¿Qué es?, líneas de crédito y convenios.                                                                                                                                                                                                  |          |    | Citado en: _____<br>En: _____            |        |                                                                                                                          |
| 2.7 Universidad corporativa: misión, visión, organigrama, educación continuada, convenios nacionales e internacionales, Biblioteca FCV y recursos educativos.                                                                                                         |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.5 Atención al paciente y su familia: Derechos, deberes de los pacientes y política ambiental.                                                                                                                                                                       |          |    | Horario:<br>7 a 12 pm<br>2 a 6 pm        |        |                                                                                                                          |
| 2.6. Infraestructura ICF: Mantenimiento y condiciones físicas                                                                                                                                                                                                         |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.7. Gestión del Servicio: Tipos de clientes, estrategias para escuchar al cliente, cultura de la queja, ¿que no debemos hacer?, ¿que debemos hacer? y manual de atención al cliente.                                                                                 |          |    | Asistencia obligatoria a toda la jornada |        |                                                                                                                          |
| 2.8 Mercadeo nacional e Internacional: Portafolio de servicios y programas sociales.                                                                                                                                                                                  |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.9. DTIC'S: Reglamento tecnologico, Proceso Help Desk, Herramientas – Usuario y como obtener ayuda.                                                                                                                                                                  |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.9 Comunicaciones: Pagina FCV e Intranet, Recorrido virtual y Magazin FCV.                                                                                                                                                                                           |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 2.9 Evaluación: Evaluación es superada con un puntaje mínimo de (6.0) sobre (10).                                                                                                                                                                                     |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| <b>3. PROCESOS DE LA DIRECCION, UEE Y/O ÁREA</b>                                                                                                                                                                                                                      |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 3.1. Caracterización del proceso (Explicación del proceso)                                                                                                                                                                                                            |          |    |                                          |        | El tiempo y la metodología son a criterio del entrenador designado por el jefe inmediato del cargo.                      |
| 3.2. Organigrama o estructura de la Dirección, UEE y/o área                                                                                                                                                                                                           |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 3.3. Misión y visión de la Dirección, UEE y/o área                                                                                                                                                                                                                    |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |
| 3.4. Productos y servicios de la Dirección, UEE y/o área                                                                                                                                                                                                              |          |    |                                          |        |                                                                                                                          |

|                                              |                                              |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Elaborado por: Psicóloga de Gestión Humana   | Aprobado por: Dirección de Apoyo y servicios |
| Revisado por: Dirección de Apoyo y servicios | Fecha de Aprobación: 2013-10-08              |

Todos los derechos reservados. Fundación Cardiovascular de Colombia.

|                                                                                   |                                     |                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------|
|  | <b>ENTRENAMIENTOS FCV</b>           | Dirección apoyo y servicios |            |
|                                                                                   | PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO | Versión: 5                  | R-DTH-2085 |
|                                                                                   |                                     | Página 1 de 1               |            |

| CONOCIMIENTOS                                                                                                                                                                                               | CUMPLIDO |    | METODOLOGÍA | TIEMPO | RESPONSABLE                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|-------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                             | SI       | NO |             |        |                                                                                                     |
| <b>4. PROPIOS DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                 |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.1 Perfil del cargo: Instructivo de competencias y características del cargo (Manual de funciones, responsabilidades y autoridades)                                                                        |          |    |             |        | El tiempo y la metodología son a criterio del entrenador designado por el jefe inmediato del cargo. |
| 4.2 Procesos, procedimientos, protocolos, instructivos, registros, manuales y anexos que impacten al cargo                                                                                                  |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.3 Indicadores e informes de gestión de la Dirección, UEE y/o área                                                                                                                                         |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.4 Accesos al sistema, manejo de software especializado (SAHI) y demás programas                                                                                                                           |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.5 Inventario del puesto de trabajo: llaves, teléfonos, computadores, inmuebles, papelería... (Entre otros)                                                                                                |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.6 Elementos de protección personal: uso adecuado, cuidados, responsabilidad del trabajador con el uso, porque y para que deben usarse, como deben usarse, importancia del uso durante la jornada laboral. |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.7 Panorama de riesgos: Explicación sobre los riesgos a los cuales está expuesto, forma de evitar los riesgos, responsabilidad del colaborador y obligación de auto-cuidado personal.                      |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.8 Reglamentación asociada al cargo (normas, leyes o decretos que deba conocer y aplicar).                                                                                                                 |          |    |             |        |                                                                                                     |
| 4.9 Demás conocimientos propios y técnicos del cargo según el criterio del entrenador                                                                                                                       |          |    |             |        |                                                                                                     |
| <b>TEMAS TECNICOS:</b>                                                                                                                                                                                      |          |    |             |        |                                                                                                     |
| _____                                                                                                                                                                                                       |          |    |             |        |                                                                                                     |
| _____                                                                                                                                                                                                       |          |    |             |        |                                                                                                     |
| _____                                                                                                                                                                                                       |          |    |             |        |                                                                                                     |
| _____                                                                                                                                                                                                       |          |    |             |        |                                                                                                     |

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL COLABORADOR NUEVO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL ENTRENADOR

**NOTA:** La firma es asumida por la PCV como la certificación de las partes del cumplimiento de los temas del entrenamiento, en el caso de que el jefe inmediato sea el mismo entrenador, debe firmar en los dos espacios. El documento no se recibe sin las firmas.

|                                              |                                              |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Elaborado por: Psicóloga de Gestión Humana   | Aprobado por: Dirección de Apoyo y servicios |
| Revisado por: Dirección de Apoyo y servicios | Fecha de Aprobación: 2013-10-08              |

Todos los derechos reservados. Fundación Cardiovascular de Colombia.