	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 1 de 143</b>

26.

<b>FECHA</b>	viernes, 1 de diciembre de 2017
--------------	---------------------------------

Señores

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**

BIBLIOTECA

Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Seccional Ubatè
------------------------	-----------------

<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Pasantía
--------------------------	----------

<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--


<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
---	----------

<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
CASTRO	FABIO LEONARDO	C.C 9590155

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 2 de 143</b>

Asesores del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
<b>GIL PALACIOS</b>	<b>JOHANNA ANDREA</b>
<b>SILVA GOMEZ</b>	<b>OSCAR VICENTE</b>

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
Diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos, centro odontológico medico Montañez Ltda.


<b>SUBTÍTULO</b>
<b>(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)</b>

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b>
<b>Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía</b>
<b>ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>

<b>AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
29/09/2017	143

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS</b>

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 3 de 143</b>

**(Usar 6 descriptores o palabras claves)**

<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLÉS</b>
1. Reclutamiento	Recruitment
2. Selección	Selection
3. Contratación	Contracting
4. Evaluación de desempeño	Evaluation of performance
5. Diagnostico	Diagnosis
6. Estrategias	Strategies


### **RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS**

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

El siguiente diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos, ha sido desarrollado en el Centro Odontológico Medico Montañez del municipio de Ubaté Cundinamarca, para mejorar el área de recursos humanos. Para esto se realizó un análisis de información verídica, confiable, y proveniente de fuentes seguras, utilizando todas las herramientas administrativas en los procesos para el manejo de los recursos humanos.

Para plantear una propuesta de mejoramiento de la problemática actual en este diseño, se tomó como referencia información obtenida por método de observación directa a los trabajadores, teorías planteadas por diferentes protocolos de funcionamiento de la IPS, y de autores expertos en administración de recursos humanos.

The following design of restructuring in the processes of recruitment, selection, contracting and performance evaluation of human resources, has been

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 4 de 143</b>

developed at the Centro Odontológico Medico Montañez in the municipality of Ubaté Cundinamarca, to improve the area of human resources.

For this, an analysis of truthful, reliable information was carried out, and from safe sources, using all the administrative tools in the processes for the management of human resources.


To propose a proposal to improve the current problems in this design, information obtained by direct observation method to workers, theories raised by different operating protocols of the IPS, and expert authors in human resources administration were taken as reference.

### AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:


Marque con una "X":

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 5 de 143</b>

<b>AUTORIZO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de la Pasantía, de manera complementaria, garantizo en mi calidad de estudiante y por ende autor exclusivo, que la Pasantía en cuestión, es producto de mi plena autoría, de mi esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi creación original particular y, por tanto, soy el único titular de la misma. Además, aseguro que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 6 de 143</b>

usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.


Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 7 de 143</b>

**SI \_\_ NO \_\_x.**


En caso afirmativo expresamente indicaré, en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

## LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular del derecho de autor, confiero a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El Autor, garantizo que el documento en cuestión, es producto de mi plena autoría, de mi esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi creación original particular y, por tanto, soy el único titular de la misma. Además, aseguro que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 8 de 143</b>

Adicionalmente, manifiesto que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) El titular autoriza a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) El titular acepta que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) El titular autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.




j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**



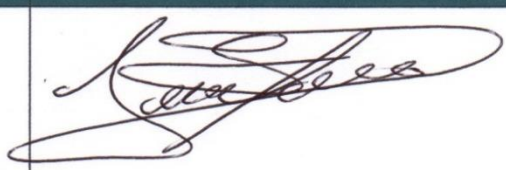
	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAar113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 9 de 143</b>

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.


La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el siguiente archivo.

<b>Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)</b>	<b>Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)</b>
<b>1. (CastroLeonardo2017)</b>	<b>TEXTO</b>

En constancia de lo anterior, Firmo el presente documento:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafo)</b>
<b>CASTRO FABIO LEONARDO</b>	

12.1.50


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 10 de 143</b>

**DISEÑO DE RESTRUCTURACIÓN EN LOS PROCESOS DE  
 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, Y EVALUACION DE  
 DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS, CENTRO ODONTOLÓGICO  
 MEDICO MONTAÑEZ LTDA**

**FABIO LEONARDO CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
 PROGRAMA DE ADMINISRACION DE EMPRESAS  
 UBATÉ CUNDINAMARCA  
 SEPTIEMBRE 29 DE 2017**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 11 de 143</b>

**DISEÑO DE RESTRUCTURACIÓN EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, Y EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS, CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA**

**FABIO LEONARDO CASTRO**

**Informe Final de Pasantía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas**

**OSCAR VICENTE SILVA GOMEZ**

Asesor Externo

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**


**JOHANNA ANDREA GIL PALACIOS**

Asesor Interno

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISRACION DE EMPRESAS  
UBATÉ CUNDINAMARCA  
SEPTIEMBRE 29 DE 2017**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 12 de 143</b>

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de trabajos de grado en cumplimiento a los requisitos exigidos por la universidad de Cundinamarca para optar al título de administrador de empresas.

---

JURADO

---

JURADO


---

JURADO

**Ubaté 29 de septiembre de 2017**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2


*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 13 de 143</b>

## DEDICATORIA

A Dios por ser la mayor fuente de inspiración para la elaboración de este trabajo y la formación profesional. A mi esposa quien ha sido mi confidente, amiga, y apoyo en este proceso. A mi hija quien es el motivo más grande de alegría y deseo de superación personal. A mi madre quien formo en mí un carácter de responsabilidad, respeto, dedicación, esfuerzo y trabajo.

A mis docentes que han formado parte del proceso estudiantil y formativo porque me brindaron sus conocimientos, apoyo, consejos, amistad, respeto, y porque son pilares fundamentales en la educación, formación y desarrollo de muchas personas. A mis compañeros quienes me enseñaron a compartir momentos de alegrías, tristezas, triunfos, derrotas, trabajo en equipo y amistad.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 14 de 143</b>

## **AGRADECIMIENTOS**


El autor del presente trabajo expresa sus agradecimientos a:

A Dios, por haberme dado la oportunidad de la existencia y las fuerzas para alcanzar una meta más de superación personal. Agradecimientos especiales a las docentes Johanna Andrea Gil Palacios, Claudia Esperanza Guzmán Gonzales, y demás cuerpo de profesores por su apoyo y colaboración en las asesorías y desarrollo del trabajo; a Oscar Vicente Silva Gómez, Asistente Administrativo y Contable del Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, por brindar su colaboración en la asesoría externa.

A las directivas y familia Centro Odontológico Medico Montañez, ya que en ella se dieron experiencias y vivencias importantes para el proceso de formación, donde cada uno de sus integrantes hizo parte de las expectativas de aprendizaje, y donde sus legados son importantes para otras generaciones.


A los docentes, familiares, amigos, compañeros, y personas en general que hacen parte de mi vida ya que con sus enseñanzas y consejos, forjaron en mí un proceso de aprendizaje, trabajo en equipo, y porque compartieron momentos buenos y no buenos en los procesos de integración y formación.

A la universidad de Cundinamarca por ser pionera en la enseñanza de personas altamente competitivas y comprometidas con el servicio a la comunidad, por ser una fuente generadora de conocimiento y sus aulas el templo del saber, y porque en ella se aportaron todas las herramientas y estrategias necesarias para brindar los conocimientos requeridos en la formación como profesionales, y donde se integraron todos los ejes necesarios para cumplir esos sueños.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 15 de 143</b>

## CONTENIDO


	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>1. TITULO .....</b>	<b>26</b>
<b>2. ÁREA Y LINEA DE INVESTIGACION .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. FACULTAD Y PROGRAMA.....</b>	<b>26</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>27</b>
<b>4. MARCOS DE REFERENCIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Marco teórico. ....</b>	<b>29</b>
<b>4.2. Marco conceptual. ....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.1. Reclutamiento de personal: .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.2. Mercado de Trabajo: .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.3. Mercado de Recursos Humanos:.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.4. Técnicas de reclutamiento externo. ....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.5. Curriculum vitae (CV).....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.6. Selección de personal. ....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.7. Bases de selección de personal. ....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.8. Principales técnicas de selección. ....</b>	<b>32</b>

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 16 de 143</b>


<b>4.2.9.</b>	<b>Pruebas de Conocimientos.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.10.</b>	<b>Las técnicas de simulación.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.11.</b>	<b>La evaluación de resultados.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.12.</b>	<b>Contratación de personal:.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.13.</b>	<b>Evaluación de desempeño.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.14.</b>	<b>Métodos tradicionales de evaluación: .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.15.</b>	<b>Recursos humanos.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.16.</b>	<b>Estrategias.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.17.</b>	<b>Diagnóstico organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.18.</b>	<b>Capacitación laboral.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.19.</b>	<b>Motivación laboral: .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.20.</b>	<b>Trabajo en equipo.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.21.</b>	<b>Convivencia laboral: .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.</b>	<b>Marco legal.....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.1.</b>	<b>Constitución política de Colombia: .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.2.</b>	<b>Código sustantivo del trabajo .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3.3.</b>	<b>Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3.4.</b>	<b>Ley 1164 de 2007 .....</b>	<b>38</b>

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2




	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 17 de 143</b>

<b>4.4. Marco institucional.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4.1. Misión.....</b>	<b>39</b>
<b>4.4.2. Visión.....</b>	<b>39</b>
<b>4.4.3. Valores corporativos: .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4.4. Política de calidad.....</b>	<b>40</b>
<b>4.4.5. Servicios ofrecidos.....</b>	<b>41</b>
<b>4.4.6. Estructura organizacional.....</b>	<b>42</b>
<b>5. MATRIZ DOFA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA.....</b>	<b>43</b>
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO CENTRO ODONTOLOGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA.....</b>	<b>45</b>
<b>DESARROLLO DE LA PASANTÍA.....</b>	<b>47</b>
<b>CRONOGRAMA DE TRABAJO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ETAPAS DE LA PASANTÍA .....</b>	<b>50</b>
<b>PRIMERA ETAPA: Diagnostico organizacional.....</b>	<b>50</b>
<b>SEGUNDA ETAPA: Estrategias para actualización de los procesos de recursos humanos.....</b>	<b>51</b>
<b>TERCERA ETAPA: Propuesta sistema de control.....</b>	<b>53</b>
<b>CUARTA ETAPA: Estrategias de integración del proceso de seguridad y salud en el trabajo.....</b>	<b>54</b>
<b>RECURSOS.....</b>	<b>57</b>
<b>1.1. RECURSOS A UTILIZAR.....</b>	<b>57</b>
<b>PRESUPUESTO.....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 18 de 143</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo N 1. Diagnostico organizacional: .....</b>	<b>62</b>
<b>    Matriz de oportunidades y amenazas (POAM).....</b>	<b>62</b>
<b>    Análisis y resultado de la matriz (P.O.A.M).....</b>	<b>67</b>
<b>    Matriz de evaluación perfil de capacidad interna PCI.....</b>	<b>69</b>
<b>    Análisis y resultado de la matriz (PCI).....</b>	<b>73</b>
<b>    Matriz de evaluación - MEFE.....</b>	<b>78</b>
<b>    Análisis y resultado de la matriz MEFE.....</b>	<b>78</b>
<b>    Matriz de evaluación de factores internos - MEFI .....</b>	<b>80</b>
<b>    Análisis y resultado de la matriz MEFI.....</b>	<b>80</b>
<b>    Matriz interna y externa MIE .....</b>	<b>81</b>
<b>    Análisis y resultado de la matriz MIE.....</b>	<b>81</b>
<b>    Matriz DOFA Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 2. Protocolos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de personal, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.....</b>	<b>85</b>
<b>    Protocolo para reclutamiento de personal centro odontológico medico Montañez.....</b>	<b>85</b>
<b>    Protocolo para selección de personal Centro Odontológico Medico Montañez.....</b>	<b>93</b>

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 19 de 143</b>


## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Localización Geográfica de la empresa.....	30
Figura 2 Estructura Organizacional de la empresa .....	33
Figura 3 Tipos de reclutamiento .....	74
Figura 4 Formato Hoja de Vida .....	75
Figura 5 Tecnicas Reclutamiento.....	76
Figura 6 Medidas de evaluación .....	33

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 20 de 143</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Servicios ofrecidos por la IPS. ....	34
Tabla 2 Matriz DOFA área de recursos humanos.....	35
Tabla 3 Plan de mejoramiento .....	37 ¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Cronograma de trabajo de la pasantía.....	40
Tabla 5 Recursos a utilizar .....	47
Tabla 6 Presupuesto de implementación .....	48
Tabla 7 Matriz oportunidades y amenazas POAM .....	52
Tabla 8 Perfil Capacidad Interna PCI .....	58
Tabla 9 Matriz de Evaluación MEFE .....	66
Tabla 10 Matriz de Evaluación MEFI.....	67
Tabla 11 Matriz Interna y Externa MIE.....	69
Tabla 12 Matriz DOFA .....	70
Tabla 13 Hoja de firmas.....	75

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 21 de 143</b>


## RESUMEN

El siguiente diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos, ha sido desarrollado en el Centro Odontológico Medico Montañez del municipio de Ubaté Cundinamarca, para mejorar el área de recursos humanos. Para esto se hizo necesario realizar un análisis de información verídica, confiable, y proveniente de fuentes seguras, utilizando todas las herramientas administrativas en los procesos para el manejo de los recursos humanos.

Para poder plantear una propuesta de mejoramiento de la problemática actual, en este diseño, se tomó como referencia la información obtenida por el método de observación directa a los trabajadores, la teoría planteada en diferentes protocolos de funcionamiento de la IPS, y de autores expertos en la administración de recurso humano.

### Palabras clave:

Reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño, diagnostico, estrategias, protocolos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 22 de 143</b>


## ABSTRACT

The following restructuring plan in the recruitment, recruitment, recruitment, and performance evaluation of human resources has been developed at the Centro Odontológico Medico Montañez in the municipality of Ubaté Cundinamarca, to improve the human resources area. For this, it was necessary to perform a veridical, reliable, and safe information analysis, using all the administrative tools in the processes for the management of the human resources.

In order to be able to propose a proposal to improve the current problem, in this design, the information obtained by the method of direct observation of workers, the theory proposed in different IPS operating protocols, and expert authors in human resource management.

### Keywords:

Recruitment, Selection, Contracting, evaluation of performance, human resources, Organizational Diagnosis, Strategies, Protocols.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 23 de 143</b>


## INTRODUCCIÓN

Pensado en lograr un desarrollo eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales propuestos por el Centro Odontológico Médico Montañez Ltda, y para tener un cumplimiento, crecimiento y desarrollo personal de los trabajadores de esta IPS, se planteó un crear una propuesta motivadora, flexible, y llamativa, para la elaboración de este trabajo, mediante un cronograma estructurado en cuatro etapas para el desarrollo de la pasantía.

Inicialmente se realizó un diagnóstico de información interna y externa que permitiera conocer el estado actual de la IPS en el área de recursos humanos, luego se analizó la información interna y externa de la matriz DOFA, para conocer cuáles eran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes. Seguidamente se procedió a proponer estrategias de actualización a los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal vinculado al IPS.

Por otra parte, se elaboraron los protocolos pertinentes de acuerdo a las normas establecidas para el manejo de los recursos humanos, en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño del personal. En la tercera etapa se planteó la implementación de un sistema de control en los procesos de selección, contratación y evaluación de desempeño, y se diseñó un modelo de control para estos procesos.

Finalmente, se propusieron estrategias al Centro Odontológico Médico Montañez, con el fin de integrar mejor el proceso de seguridad y salud en el trabajo en el área de recursos humanos y brindar el apoyo y la asistencia respectivos a todas las actividades programadas por el IPS.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 24 de 143</b>

## JUSTIFICACIÓN


El proceso de globalización de información y comunicaciones, se ha tornado preocupante para las organizaciones, porque están muy susceptibles a cambios generados por estos fenómenos, y que de forma abrupta pueden afectar o favorecer el proceso del desarrollo empresarial. Las empresas viven actualizando sus procesos para estar en la capacidad de adaptación a los cambios que se generan en el medio, y además deben tener en cuenta que hoy en día, uno de los factores más importantes para su funcionamiento es el capital humano y el conocimiento intelectual.

El primero de estos factores, se puede relacionar con términos económicos dentro de la empresa, porque requiere de una inversión para su sostenimiento, y para poder producir cantidad y calidad. Y el segundo se podría relacionar con el grado de formación de las personas involucradas en el proceso de producción. (administración y gestión del conocimiento, 2016).

Los factores de producción de bienes o servicios dentro de las organizaciones, dependen en gran parte de las personas y estas son importantes para la empresa donde hay una retribución reciproca para lograr un objetivo en común, como lo afirma Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano. Es importante que las personas y organizaciones tengan claro el rol que juegan en el momento de realizar sus actividades.

El segundo factores el conocimiento intelectual, y se interpreta como las habilidades o destrezas de las personas para desarrollar cierta actividad donde pone a prueba sus actitudes o aptitudes. (EL DESARROLLO DE HABILIDADES, VALORES Y ACTITUDES, 2017). Algunas compañías, han tomado esta definición de forma avanzada y con un proceso continuo de aprendizaje de sus colaboradores, porque son considerados como el activo más importante dentro de ellas.




	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 25 de 143</b>

El conocimiento intelectual se podría catalogar en un ámbito de información intangible, invisible, y no se puede almacenar, pero que si se identifica rápidamente y se pone en funcionamiento le puede generar ventajas y valor agregado a las empresas. Muchas de ellas creen que solo son gastos obligatorios y que esto no les genera utilidades, por ende, no dan la importancia que merecen.

La administración de Recursos Humanos, es el capital intelectual de cada persona, porque abarca aspectos más generales y relevantes de las personas.

Por todo lo anterior, y los antecedentes de información encontrados desde la parte interna del área administrativa, del Centro Odontológico Medico Montañez Limitada, ha planteado la necesidad de crear un diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos, porque actualmente no se encuentran funcionando correctamente y no hay un debido control de manejo en dichos procesos.

Este diseño se plantea con el objetivo de dar cumplimiento a la normatividad legal, y para esto se hace necesario la creación de un perfil de cargos, evaluación de desempeño, seguimiento y control de las respectivas funciones, creando las estrategias necesarias, para obtener resultados de eficiencia, eficacia y efectividad, de la planta de personal de dicha institución.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 26 de 143</b>

## 1. TITULO


Diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos, centro odontológico medico Montañez Ltda.

## 2. ÁREA Y LINEA DE INVESTIGACION

Según los parámetros y los lineamientos establecidos por la Universidad de Cundinamarca, en el diseño de reestructuración de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño en recursos humanos en el centro odontológico medico Montañez, el Área de Investigación requerida es de Gestión de las Organizaciones y Sociedad, y la Línea de Investigación es Desarrollo Organizacional.

### 2.1. FACULTAD Y PROGRAMA

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables Programa de Administración de empresas universidad de Cundinamarca seccional Ubaté.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 27 de 143</b>


### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño para mejorar el funcionamiento de los recursos humanos, en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Elaborar un diagnóstico organizacional a la IPS Centro Odontológico Medico Montañez para conocer su estado actual en el área de recursos humanos.
- ❖ Proponer estrategias que permitan actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, para la IPS, COMM.
- ❖ Presentar una propuesta para la implementación de un sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.
- ❖ Buscar estrategias que permitan el desarrollo del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos.


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 28 de 143</b>

#### 4. MARCOS DE REFERENCIA

Por los constantes cambios en la globalización de los mercados, y en aras de garantizar la buena prestación de los servicios de salud, en el Centro Odontológico Medico Montañez, se hace necesario plantear estrategias de mejoramiento, y establecer protocolos para el desarrollo de alta calidad en los procesos y procedimientos del área de recursos humanos.

Es importante tener en cuenta que los lineamientos teorico-practicos de políticas, normas legales, procesos o procedimientos parten desde la fundamentación de una base o Marco teórico, Marco conceptual, Marco institucional, y Marco legal, que crearan todos y cada uno de los argumentos sustentables de porque se creara, y como se puede poner en marcha una propuesta de diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el entro Odontológico Medico Montañez Ltda.

Para la construcción de los siguientes marcos referenciales se hace necesario, basarse en toda la normatividad colombiana vigente, y de la teoría propuesta por diferentes autores expertos en el manejo de los recursos humanos, para poder dar cumplimiento a todos los estándares de calidad en la prestación de los servicios de salud, de la IPS, y para el diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos, centro odontológico medico Montañez Ltda.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 29 de 143</b>


#### **4.1. MARCO TEÓRICO**

La administración de recursos humanos dentro de las empresas, se caracteriza por los acontecimientos históricos que la han venido formando en los últimos años, por los procesos que la integran, y por su desarrollo actual. Estas características y muchas otras han venido generando un impacto de cambio extremo en la forma como son manejados los recursos humanos en las empresas. Por esto es interesante y desafiante, este impacto ya que se compone de dos agentes actores para cumplir con el desarrollo de una actividad económica de negocio.

Estos agentes actores se denominan personas quienes prestan su fuerza de trabajo físico y psicológico, y las empresas que son entes económicos, quienes integran a las personas para el desarrollo de las actividades, brindándoles oportunidad de crecimiento y desarrollo personal dentro de ellas.

En la administración de recursos humanos se debe tener en cuenta cuatro procesos fundamentales para el manejo del personal, que se vinculara laboralmente con la empresa. Estos procesos son el reclutamiento, la selección, la contratación, y la evaluación de desempeño para las personas. Según lo afirma Idalberto Chiavenato las personas trabajan y cumplen una función en una empresa, y pasan mayor parte de su vida en ellas, y las empresas requieren indispensablemente de personas para ejecutar sus operaciones.

Las empresas no pueden alejarse de esta realidad, porque para ambas se presenta un impacto positivo o negativo. Para que una persona pueda cumplir con sus expectativas de vida, y la satisfacción de sus necesidades, es importante que las empresas brinden oportunidades de crecimiento y desarrollo personal de sus colaboradores, y estos a su vez compensen y aporten al cumplimiento de las metas. Los colaboradores dan vida, dinamismo,

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 30 de 143</b>


energía inteligencia, creatividad, entre otros aspectos, y las empresas les aportan estabilidad laboral, remuneración, desarrollo y crecimiento laboral.

La responsabilidad que tiene la administración de recursos humanos, consiste en buscar directivos con capacidad de gestionar recursos (humanos, físicos, económicos, sociales, culturales, políticos, financieros, tecnológicos, competitivos entre otros que se requieren para su funcionamiento, para contribuir a la generación de valor agregado, y cumplir de manera general con las expectativas de los clientes. De esta forma los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño son fundamentales y las empresas deben implementar y orientar estos procesos hacia las nuevas exigencias empresariales, para equilibrar y tener una visión más general de las organizaciones y su entorno.

*“A partir de la planificación estratégica de la organización se define la planificación estratégica de los Recursos Humanos, que puede ser de adaptación, autónoma o integral. Por otra parte, la planificación estratégica de los Recursos Humanos, puede adoptar una estrategia de tipo defensiva/conservadora, ofensiva u optimizante y analítica.*

*Los modelos de planificación de Recursos Humanos se basan en los estimados de la producción de producto/servicio, en segmentos de puestos, en la sustitución de puestos clave, en el flujo de personal y en la planificación integral. Casi siempre son cuantitativos y numéricos.*

*Los principales factores que intervienen en la planificación de Recursos Humanos son: el ausentismo, la rotación y los cambios de los requisitos de la fuerza de trabajo. Una apreciación crítica de la planificación de RH señala que ésta debe ser más amplia e incluyente para que abarque aspectos del capital humano como los conocimientos, las habilidades y las competencias que harán que la organización tenga éxito”. (chiavenato Idalberto, 2009).*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 31 de 143</b>

La base teórica y sustentable, para el desarrollo de las etapas y antecedentes, del presente trabajo de pasantía, serán los aportes realizados desde el campo de la investigación a los recursos humanos, por los autores Idalberto Chiavenato, con su libro Gestión del Talento Humano, Martha Alicia Alles, con su libro Gestión por Competencias, y los aportes realizados por el autor Ernesto Harris con su libro Gestión de recursos Humanos.

## **4.2. Marco conceptual.**

### **4.2.1. Reclutamiento de personal:**

Forma parte de los procesos para incorporar a las personas a la organización, hace parte del mercado de trabajo, difunde la información al mercado de recursos humanos de las oportunidades de empleo que ofrecen las organizaciones. (IDALBERTO CHIAVENATO, 2009).

### **4.2.2. Mercado de Trabajo:**


Compuesto por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las organizaciones, está sujeto a la influencia de varios factores y presenta situaciones que varían de oferta a demanda de empleo.

### **4.2.3. Mercado de Recursos Humanos:**

Conjunto de candidatos a emplear. Tanto el Mercado de Trabajo como el Mercado de Recursos Humanos influyen en el comportamiento de las organizaciones y de las personas, por tanto el reclutamiento es el conjunto de actividades planteado para atraer a un conjunto de candidatos calificados a una organización. Puede ser interno o externo.

### **4.2.4. Técnicas de reclutamiento externo.**

Son anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 32 de 143</b>

visibles, o la presentación de candidatos por indicación de trabajadores, consulta al archivo de candidatos y banco de datos de candidatos.

#### **4.2.5. Curriculum vitae (CV).**

Funciona como una tarjeta de presentación de los candidatos. La evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable para comprobar la relación de costos/beneficios de esa importante actividad.

#### **4.2.6. Selección de personal.**

Proceso de escoger a los mejores candidatos para la organización. Es un proceso de comparación y de decisión y elección. Es una responsabilidad de la línea y función del staff. Pertenece al modelo clasificación de los candidatos. (IDALBERTO CHIAVENATO, 2009).

#### **4.2.7. Bases de selección de personal.**


Es la recopilación de información acerca del puesto por medio de la descripción y el análisis del puesto, la técnica de incidentes críticos, la solicitud de personas, el análisis del puesto en el mercado y la hipótesis de trabajo y la aplicación de técnicas de selección para reunir información acerca del candidato. (IDALBERTO CHIAVENATO, 2009).

#### **4.2.8. Principales técnicas de selección.**

Entrevista, pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas y de personalidad y las técnicas de simulación. La entrevista es la técnica más utilizada, a pesar de que es bastante subjetiva y requiere que se entrene a los entrevistadores.

#### **4.2.9. Pruebas de Conocimientos.**



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 33 de 143</b>

Se formulan en razón de su forma de aplicación (orales, escritas o de desempeño), de su envergadura (general o específica) y de su organización (tradicional u objetiva). Las pruebas psicológicas: miden las aptitudes.

#### **4.2.10. Las técnicas de simulación.**

Se utilizan como un complemento del diagnóstico. El proceso de selección está compuesto por una secuencia de etapas que tiene varias opciones.

#### **4.2.11. La evaluación de resultados.**


Es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece. (JULIO CARRETO, 2017),

#### **4.2.12. Contratación de personal:**

proceso que permite contratar a personas aptas e idóneas, la cuales han pasado por un proceso previo de reclutamiento y selección en el entorno interno o externo para posteriormente ser integrados y orientados dentro de la IPS, ya sea por contratación a término indefinido, a término fijo, por contratación de obra o labor para su adecuada ubicación en los puestos de la empresa, ya que cada organización tiene su propia cultura de contratación, donde recopila un conjunto de información establecida por normativas legales para cumplir con las expectativas de los trabajadores y de las empresas.

#### **4.2.13. Evaluación de desempeño.**

Es una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las tareas que realiza, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo. Forma parte de prácticas que las organizaciones adoptan

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 34 de 143</b>

para administrar sus operaciones con excelencia, puede ser hecha por la propia persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona, por el equipo de trabajo, por los asociados, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación. (MARTHA ALLES, 2005)

#### **4.2.14. Métodos tradicionales de evaluación:**

Las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Los métodos modernos se colocan en torno de la administración participativa por objetivos (APPO). La evaluación de desempeño tiene aplicaciones a los procesos de la administración de personas. (MARTHA ALLES, 2005).

#### **4.2.15. Recursos humanos.**


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

#### **4.2.16. Estrategias.**

Son todo un conjunto de acciones que se pueden llevar a cabo para lograr un determinado fin. En los procesos de la planeación estratégica puede definirse como un arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones para que la empresa pueda cumplir los objetivos propuestos de las actividades que pretende alcanzar. (ELIZABETH VIDAL ARIZABALETA, 2005).

#### **4.2.17. Diagnóstico organizacional.**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 35 de 143</b>

Se define como el proceso que se da entre dos situaciones: la actual que se hace mediante el análisis de indagación informativa, y el ya existente que sirve como base de información. El resultado de los dos es el diagnóstico. (ELIZABETH VIDAL ARIZABALETA, 2005).

#### **4.2.18. Capacitación laboral.**


Con el objeto de aumentar el crecimiento en la organización y en los trabajadores muchas de ellas buscan la forma de formar colaboradores competitivos, que les permite tener una interacción entre si y donde la herramienta más utilizada para esto es la capacitación, para que puedan conocer a fondo las políticas y los objetivos de la compañía, y para que sean leales, comprometidos, que tengan sentido de pertenencia, y logren durar en la organización.

#### **4.2.19. Motivación laboral:**

Muchas empresas la conciben como una herramienta para poder aumentar de manera significativa el desempeño de los colaboradores por que esta le puede ayudar a incentivarlos para que realicen sus actividades en un ambiente de trabajo sano y agradable, para aumentar la capacidad de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento en el mercado, de acuerdo a las capacidades de cada uno.

#### **4.2.20. Trabajo en equipo.**

Se puede definir como la acción que hacen varias personas o individuos de una organización donde cada uno aporta para la realización de una parte del objetivo general pero conjuntamente se espera un resultado final, donde psicológicamente influye un comportamiento de la persona como tal, para aprender a trabajar en equipo, armonía, y un ambiente de armonización permanente.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 36 de 143</b>

#### **4.2.21. Convivencia laboral:**

Es la forma como se busca que en la organización se de una completa armonía, en todos los aspectos internos y externos, de la persona para soportar a los demás miembros, debido a que la persona pasa la mayor parte del tiempo en el trabajo, y para que las relaciones interpersonales se desarrollen, en un ámbito de respeto, cordialidad, comprensión, tolerancia, entre los miembros de la misma, para poder cumplir los objetivos propuestos. Por lo planteado anterior mente, en la elaboración de un trabajo investigativo, es fundamental tener claro los conceptos que componen el área de recursos humanos, ya que estas definiciones pueden contribuir al desarrollo del diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos, en el centro odontológico medico Montañez. Por otra parte, ayudan a la formación de seres altamente capaces de desarrollar habilidades, aptitudes, o actitudes competitivas.


#### **4.3. Marco legal.**

Día a día las empresas realizan grandes esfuerzos desde sus áreas administrativas, para que los productos y servicios que ofrecen, sean prestados por personal calificado, idóneo, con vocación de servicio y atención a la comunidad y con principios éticos, y para que cumplan con las normas y procedimientos legales que regulan la atención en salud, y de esta forma ser instituciones confiables.

En la elaboración de este trabajo de pasantía, se adoptan políticas, lineamientos, principios, y estatutos basados en toda la normatividad legal colombiana.

##### **4.3.1. Constitución política de Colombia:**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 37 de 143</b>

El artículo 334 modificado por el artículo 1 del acto legislativo 3 de 2011 dice que: “La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía. El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los Recursos Humanos y asegurar, de manera progresiva, que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo al conjunto de los bienes y servicios básicos.


#### **4.3.2. Código sustantivo del trabajo**

Establece la finalidad primordial del mismo, la cual es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social, Establece su regimiento para todo el territorio de la República de Colombia, para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. Regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Por tanto en materia de normatividad legal toda empresa que tenga a su cargo personal para el desarrollo normal de sus operaciones, debe registrarse por lo que se establece en este código.

#### **4.3.3. Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015**

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector trabajo, donde consagra que la producción normativa ocupa un espacio central en la implementación de políticas públicas, siendo el medio a través del cual

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 38 de 143</b>

se estructuran los instrumentos jurídicos que materializan en gran parte las decisiones del estado.


#### **4.3.4. Ley 1164 de 2007**

Mediante la cual se dictan disposiciones en materia de talento humano en salud. Tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos. Habla de los principios generales, por los cuales debe regirse el talento humano del área de la salud, entre otros aspectos

#### **4.4. Marco institucional.**

El Centro Odontológico Medico Montañez, identificado con NIT 900.208.692 – 6, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud de primer y segundo nivel de atención ambulatorios y electivos, creada el 22 de febrero de 2008 mediante escritura 191 de la Notaria Segunda de Ubaté, Inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá el 12 de marzo de 2008 bajo el número 01198145 del libro IX y matrícula 01783553; Inscrita en el Registro Especial de Prestadores de Salud el 18 de Septiembre de 2008, con el código de prestador No 2584302111 01, visitada para verificación del cumplimiento de estándares del Sistema Único de habilitación el 14 de noviembre de 2008; domiciliada en Ubaté Cundinamarca en la calle 8 N° 9 – 106, y bajo la representación legal de la Doctora Claudia Montañez Vásquez.



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 40 de 143</b>

el cuidado y recuperación de la salud bajo la filosofía de la gestión del servicio, siempre buscando mejores opciones de vida para la comunidad

#### **4.4.3. Valores corporativos:**


- Responsabilidad Corporativa.
- Respeto a nuestros pacientes y a sus familias.
- Calidad y buen Servicio.
- Cumplimiento.
- Honestidad.
- Colaboración con la comunidad.
- Trabajo en equipo.

#### **4.4.4. Política de calidad.**

En el Centro Odontológico Medico Montañez, tienen un compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo en la atención de los pacientes. Buscando superar las expectativas de sus clientes y garantizar la prestación de servicios, de manera segura, efectiva, oportuna, eficiente, equitativa, y enfocada al usuario, con un equipo humano dispuesto, e idóneo que busca siempre la excelencia.

Cuenta con fuerte grado de compromiso, en el desarrollo del sector salud, la excelencia, la calidad, y la seguridad del paciente; con serio interés en la innovación, el uso adecuado de tecnología, y el desarrollo del talento humano, para la búsqueda de la excelencia, como entidad a través de la auditoria permanente en los procesos.



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 41 de 143</b>

#### 4.4.5. Servicios ofrecidos.

El centro Odontológico Medico Montañez Ltda, ofrece a sus clientes un portafolio de servicios completo, amplio y con precios cómodos, para que todas las personas puedan acceder a este portafolio, presentando diferentes alternativas de servicios, con los más altos estándares de calidad y seguridad en la atención de sus pacientes, mediante la utilización de la última tecnología de punta, para ejecutar los procesos y procedimientos en la atención en salud.

A continuación se presenta la lista de servicios ofrecidos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, cuya calificación se divide en el grupo al que pertenece el servicio, identificado mediante un código, y la clase de servicio al que pertenece.

**Tabla 1. Servicios ofrecidos por la IPS.**

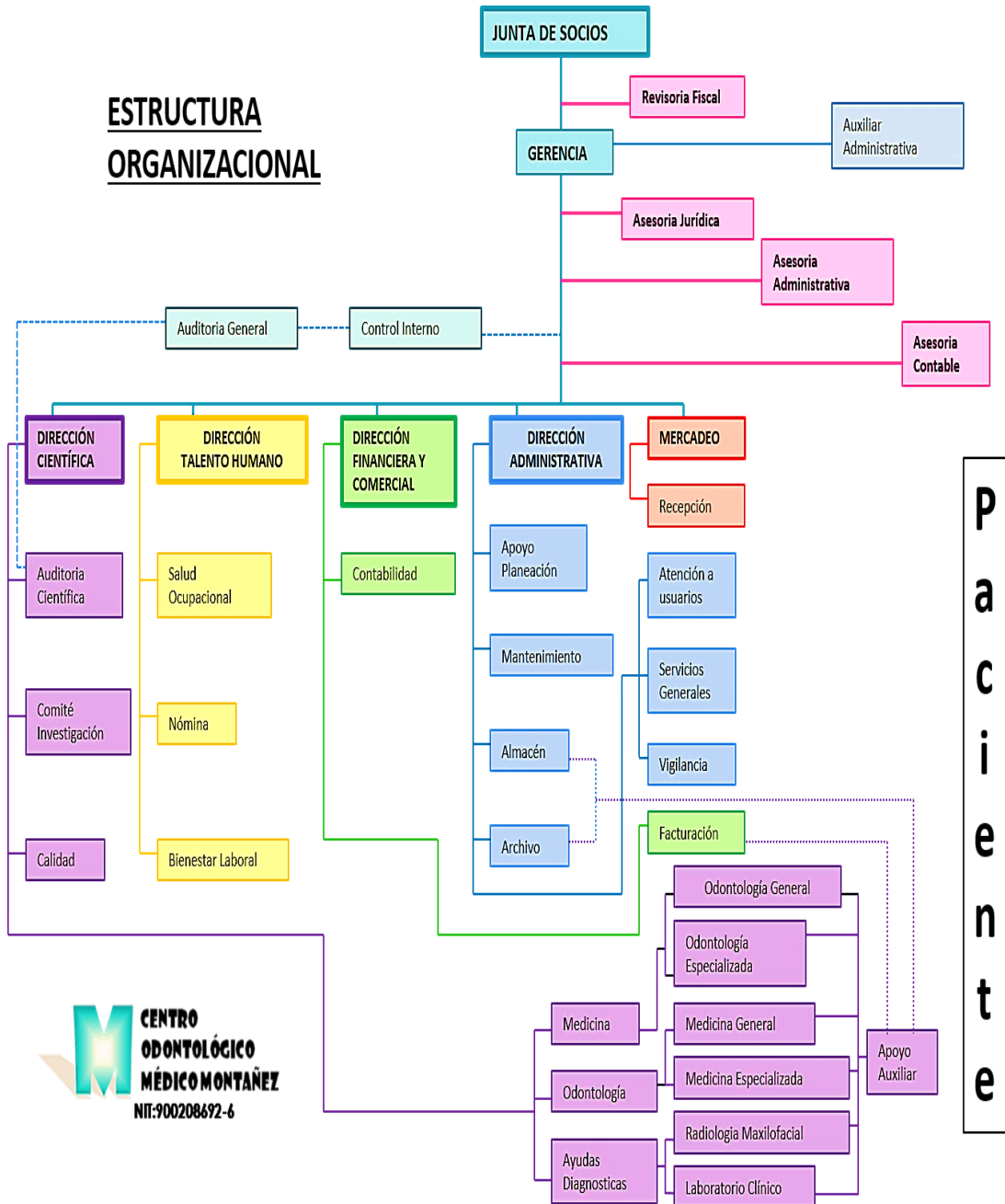
Grupo	Código Servicio	Servicio
Consulta Externa.	311	Endodoncia.
Consulta Externa.	320	Ginecobstetricia.
Consulta Externa.	328	Medicina General.
Consulta Externa.	334	Odontología General.
Consulta Externa.	338	Ortodoncia
Apoyo Diagnostico y complementación terapéutica.	706	Laboratorio Clínico.
Apoyo Diagnostico y complementación terapéutica.	712	Toma de Muestras de Laboratorio Clínico.
Apoyo Diagnostico y complementación terapéutica.	719	Ultrasonido.
Apoyo Diagnostico y complementación terapéutica.	721	Esterilización.
Apoyo Diagnostico y complementación terapéutica.	724	Toma e interpretación de Radiografías Odontológicas.
Apoyo Diagnostico y complementación terapéutica.	741	Tamización de Cáncer de Cuello Uterino.
Promoción y Prevención.	911	Detección temprana-Alteraciones del Embarazo.
Promoción y Prevención.	913	Detección Cáncer de Cuello.
Promoción y Prevención.	914	Detección temprana-Detección Temprana Cáncer de Seno.
Promoción y Prevención.	917	Protección Específica-Atención Preventiva en Salud Bucal.
Promoción y Prevención.	918	Atención en Planificación Familiar Hombres y Mujeres.

**Fuente:** Portafolio De Servicios 2015 Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.



**4.4.6. Estructura organizacional.**

**Figura 1. Estructura organizacional.**



**FUENTE: (Estructura Organizacional Centro Odontológico Médico Montañez).**



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 43 de 143</b>

## 5. MATRIZ DOFA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA.


	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación y apoyo en el manejo de recursos humanos.</li> <li>2. Desarrollo y crecimiento profesional.</li> <li>3. Normatividad colombiana confiable.</li> <li>4. Habilitación y registro calificado en procesos.</li> <li>5. Creación de nuevas sedes.</li> <li>6. Crecimiento y ampliación de nuevos servicios.</li> <li>7. Atención y servicio de alta calidad.</li> <li>8. Utilización de tecnología de punta en procesos.</li> <li>9. Confianza y credibilidad en los servicios ofrecidos.</li> <li>10. Atención personalizada a clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala imagen corporativa por parte</li> <li>2. Deficientes planes de capacitación.</li> <li>3. Bajo cumplimiento de la normatividad.</li> <li>4. Altos costos en los servicios ofrecidos.</li> <li>5. Adquisición de materia prima de baja calidad.</li> <li>6. Rotación de personal.</li> <li>7. Desmotivación laboral.</li> <li>8. Bajos salarios.</li> <li>9. Tiempos exagerados en la atención.</li> <li>10. Competencia.</li> </ol>
FACTORES INTERNOS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del servicio.</li> <li>2. Atención con calidad humana.</li> <li>3. Localización geográfica e infraestructura.</li> <li>4. Salarios y retribuciones económicas.</li> <li>5. Pagos de seguridad social.</li> <li>6. Experiencia profesional y laboral del personal.</li> <li>7. Conocimiento profundo en los procesos para la administración de los recursos humanos.</li> <li>8. Programas y planes de capacitación.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>F1-O1</b></p> <p>Aprovechar la orientación y apoyo en el manejo de recursos humanos que brindan las instituciones de educación superior para prestar un servicio de alta calidad, y para que haya crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores y de la IPS.</p> <p style="text-align: center;"><b>F2,F3-O2,O3,O4,O5,</b></p> <p>Aprovechar localización geográfica e infraestructura, para apoyar los temas de recursos humanos, alcanzar un desarrollo y crecimiento profesional del personal, cumpliendo la normatividad colombiana, para obtener la habilitación y registro calificado en todos los procesos.</p> <p style="text-align: center;"><b>F6,F7,F8,F9,F10,O6,O7,O8,O9,O10</b></p> <p>Adquirir experiencia profesional en procesos de recursos humanos, para realizar programas y planes de capacitación continua, creando protocolos de reclutamiento,</p>	<p style="text-align: center;"><b>F1- A1, F6- A2, A3 F2</b></p> <p>Ofrecer excelente calidad en la prestación de servicios, para evitar mala imagen corporativa aprovechando experiencia profesional y laboral del personal, para crear planes de capacitación eficientes, y atención con calidad.</p> <p style="text-align: center;"><b>A3 - A8 - F4 f5- f4</b></p> <p>Cumplir la normatividad laboral, en cuanto a salarios y retribuciones económicas, teniendo al día pagos de seguridad social, y evitar ofrecer bajos salarios al personal</p> <p style="text-align: center;"><b>A4-A5-A6- F7- F3</b></p> <p>Aprovechar conocimientos de administración de recursos humanos, para</p>



**MACROPROCESO DE APOYO**  
**PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO**  
**DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL**  
**REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAr113**  
**VERSIÓN: 3**  
**VIGENCIA: 2017-11-16**  
**PAGINA: 44 de 143**


9. Área de recursos humanos definida.	selección, contratación y evaluación de desempeño de personal.	mitigar la alta rotación y desmotivación laboral.
10. Protocolos.		
<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1. Falta capacitación al personal en temas de convivencia laboral.</p> <p>2. Protocolos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño del personal.</p> <p>3. Falta de estrategias para atraer y retener personal capacitado.</p> <p>4. Convivencia laboral entre el personal.</p> <p>5. Bajo control y seguimiento de las herramientas para el manejo de personal.</p> <p>6. No tener planes e incentivos de motivación laboral</p> <p>7. Bajo control en los horarios de ingreso y salida del personal.</p> <p>8. Falta de interés para realizar las tareas.</p> <p>9. Insuficientes Sistemas de comunicación.</p> <p>10. Innovación de maquinaria.</p>	<p align="center"><b>DO</b></p> <p><b>D4,D2,D9,D6-F2,F3,F4,F5,F6,F9</b>  Aprovechar el reconocimiento que tiene la empresa para que el personal se interese y se mantenga laborando en la empresa, mediante la creación de planes de capacitación continua para el personal interno que labora en la IPS.  Cumplir con los parámetros que se exige en la normatividad legal vigente, para poder crear los protocolos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p><b>D1,D2,D4,D8,D9,D10-O1,O2,O3.O4,O5,O6</b>  Identificar problemas de convivencia laboral para capacitarlos en cuanto a convivencia laboral, buscando mecanismos que permitan hacer un seguimiento y control para el manejo de personal, con incentivos de motivación laboral  Implementar un control en el horario de ingreso y salida del personal, para mayor eficiencia en las funciones, estableciendo la importancia para el desarrollo, implementar un sistema de tecnología intranet y extranet que permita tener mayor comunicación global e introducir nuevos equipos de tecnología de punta.</p>	<p align="center"><b>DA</b></p> <p><b>D2, D3, D8,D9,D10-A1, A7,</b>  Realizar inversión en tecnología, que permita desarrollar el crecimiento de la IPS, y garantizar la prestación de servicios de salud en óptimas condiciones.</p>

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 45 de 143</b>

## 6. PLAN DE MEJORAMIENTO CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA.


Tabla 3: Plan de Mejoramiento

<b>PLAN DE MEJORAMIENTO CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA. AREA: RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
P R I M E R A  E T A P A	Elaborar un diagnóstico organizacional a la IPS Centro Odontológico Medico Montañez para conocer su estado actual en el área de recursos humanos.	Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades internas y externas, mediante el análisis de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación y caracterización de información.</li> <li>• Elaboración de matrices.</li> <li>• Análisis y verificación del estado actual de la IPS, en función de los objetivos planteados en la pasantía.</li> <li>• Análisis y comparación de resultados, de acuerdo a la observación directa en los puestos de trabajo.</li> </ul>
S E G U N D A  E T A P A	Proponer estrategias que permitan actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, para la IPS, COMM.	Documentación de información sustentada y argumentada por autores expertos en recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los procesos existentes para el manejo de los recursos humanos.</li> <li>• Documentación y análisis de información anterior del Centro Odontológico Medico Montañez.</li> <li>• Elaboración de protocolos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.</li> </ul>
T E R C E R A	Presentar una propuesta para la implementación de un	Comparar cada uno de los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar los diferentes sistemas de</li> <li>• Diseñar el modelo de control para los procesos de</li> </ul>

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 46 de 143</b>

C E R A E T A P A	sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.	de control existentes y recomendar los que más se ajustan al presupuesto de la IPS.	control para los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos.	reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.
C U A R T A E T A P A	Buscar estrategias que permitan el desarrollo del proceso seguridad y salud en el trabajo integrado al área de recursos humanos.	Realizar un análisis de información legal desde toda la normatividad reguladora para que los procesos de seguridad y salud en el trabajo sean más seguros.	Hacer ajustes necesarios en el diseño de restructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal</li> <li>• Implementación sistema de pausas activas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia del autor

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 47 de 143</b>

## 7. CRONOGRAMA DE TRABAJO

**Tabla 4. Cronograma de trabajo para el desarrollo de la pasantía.**

CRONOGRAMA DE TRABAJO PROPUESTO				
Cada etapa corresponde al desarrollo y alcance de los objetivos específicos de la pasantía. Este cronograma es susceptible de ajustes durante el desarrollo de la pasantía. Para las pasantías mayores a 4 meses o de medio tiempo, se deberá ampliar el siguiente cuadro según sea necesario y presentarlo como anexo No. 1.				
ACTIVIDADES/TIEMPO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
<b>ETAPA 1:</b>				
Elaborar un diagnóstico organizacional a la IPS Centro Odontológico Medico Montañez para conocer su estado actual en el área de recursos humanos.	X			
Elaboración de matrices Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (P.O.A.M), con el análisis de sus resultados obtenidos.	X			
Elaboración de la matriz de Perfil de Capacidad interna debilidades y fortalezas PCI.	X			
Elaboración de la Matriz de Evaluación de factores externos MEFE.	X			
Elaboración de la matriz de evaluación de factores internos MEFI	X			
Elaboración de la matriz interna y externa MIE, con la elaboración de su respectivo análisis.	X			
Elaboración de la matriz cruzada Debilidades Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. (DOFA).	X			
<b>ETAPA 2:</b>				

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2




**MACROPROCESO DE APOYO**  
**PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO**  
**DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL**  
**REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAr113**  
**VERSIÓN: 3**  
**VIGENCIA: 2017-11-16**  
**PAGINA: 48 de 143**

Proponer estrategias que permitan actualizar e implementar los procesos de recursos humanos.		X		
Protocolo y pasos para el reclutamiento de personal.		X		
Protocolo para la selección del personal		X		
Protocolo para la contratación del personal.		X		
Protocolo para la Evaluación de desempeño para la IPS.		X		
ETAPA 3.				
Presentar una propuesta para la implementación de un sistema de control.			X	
Diseño del modelo de Control.			X	
Etapa 4:				
Buscar estrategias que permitan la integración del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos.				X
Asistir en el desarrollo y actividades programadas por el Centro Odontológico Medico Montañez	X	X	X	X



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 49 de 143</b>

## 8. DESARROLLO DE LA PASANTÍA

Con el objetivo de plantear una propuesta de diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, para mejorar el funcionamiento del área de recursos humanos, dar cumplimiento a metas y objetivos institucionales, y para hacer un desarrollo eficiente y eficaz de la pasantía, se ha propuesto la elaboración de un cronograma de actividades, las cuales se han clasificado en cuatro etapas para un mejor desempeño.

### ✓ PRIMERA ETAPA

Con el objetivo de conocer a profundidad todo el funcionamiento interno y externo de la empresa, se elaboró un diagnóstico organizacional a la IPS Centro Odontológico Medico Montañez para conocer su estado actual en el área de recursos humanos, con la aplicación y elaboración de diferentes matrices.

### ✓ SEGUNDA ETAPA


Se proponen estrategias que permitan actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, para la IPS, COMM.

### ✓ TERCERA ETAPA

Se presenta una propuesta para la implementación de un sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.

### ✓ CUARTA ETAPA

Se buscaron estrategias que permitan el desarrollo del proceso seguridad y salud en el trabajo para el área de recursos humanos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 50 de 143</b>

## **8.1. ETAPAS DE LA PASANTÍA**


### **8.2. Primera etapa: diagnostico organizacional.**

Para la recolección de información, se procede a tomar opiniones de las personas que laboran en la IPS, para conocer la forma como es manejada la institución. Se da inicio al desarrollo de la pasantía con la realización de un diagnostico organizacional a la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez para conocer su estado actual en el área de recursos humanos, elaborando matrices de calificación de factores externos e internos para hacer la valoración de resultados, y proceder a proponer las estrategias para el mejoramiento del mismo.

Las matrices elaboradas fueron las siguientes: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (P.O.A.M), matriz de Perfil de Capacidad interna debilidades y fortalezas (PCI), matriz de Evaluación de factores externos (MEFE), matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz interna y externa (MIE), y matriz (DOFA), donde se evidencia que la IPS, actualmente presenta falencias en el área de recursos humanos.

La matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM, permitió establecer una serie de factores externos como son políticos, económicos, sociales, competitivos, tecnológicos, y geográficos, para analizar los aspectos más favorables, de la interacción que se da entre las empresas y el desarrollo de la economía nacional en el medio externo, y el análisis de toda la normatividad vigente en Colombia por la cual deben regirse las empresas.

Se elaboró la matriz de evaluación de factores externos MEFE, donde se realizó un análisis a los factores más relevantes y se clasificaron de acuerdo a la calificación y grado de importancia que mereció cada uno de ellos de acuerdo a la actividad relacionada y desarrollada por la empresa.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 51 de 143</b>


Internamente se elaboró las matrices Perfil de Capacidad interna debilidades y fortalezas, matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz interna y externa (MIE), y matriz (DOFA), donde se evidencia que la IPS, presenta algunas falencias en el área de recursos humanos.

De acuerdo a la calificación de los factores internos se plantearon las estrategias que permitirán al Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, mejorar sus aspectos fallidos actualmente para poder prestar y brindar un servicio de calidad en la región a más alto nivel de calidad. **Ver anexo no. 1:** Matrices elaboradas y resultados obtenidos del diagnóstico organizacional.


### **8.3. Segunda etapa: estrategias para actualización de los procesos de recursos humanos.**

A continuación se proponen las siguientes estrategias para que el Centro Odontológico Medico Montañez, pueda actualizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, de acuerdo a los resultados arrojados en el desarrollo del diagnóstico en esta IPS.

- ✓ La IPS, debe Mantener la ejecución que actualmente hace en toda la normatividad legal vigente, establecida en la Constitución política, el código sustantivo del trabajo, las leyes, normas, decretos, normatividad ISO creadas para Colombia, entre otras para garantizar un correcto funcionamiento y ofrecer las garantías laborales a sus trabajadores, evitando posibles problemas jurídicos a futuro, aprovechando que actualmente cumple con todas esta normatividad, y haciendo una investigación que le permita analizar la posibilidad de ampliar su portafolio de servicios, para dar cobertura completa y especializada, contratando profesionales especialistas en cada área de los servicios médicos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 52 de 143</b>

- ✓ La IPS, debe verificar y hacer un seguimiento continuo de la información suministrada por parte del personal que labora en la IPS, y de toda la documentación que se requiere para la contratación de personal, ya que muchas instituciones que proporcionan los documentos no son legales y ofrecen certificaciones falsas.
- ✓ Intensificar el manejo de la empresa con redes sociales, plataformas intranet, extranet, medios radiales y televisivos de la región para para publicitar sus servicios, difundir la información de interés a la comunidad, y adaptarse rápidamente a los cambios globales de la información y las comunicaciones.
- ✓ Crear planes de capacitación continua para el personal interno que labora en la IPS, bajo los parámetros que exige la normatividad legal vigente. (Constitución política de Colombia, código sustantivo del trabajo, leyes, normas, decretos, normatividad de calidad, normatividad ambiental etc.), en trabajo en equipo, motivación y convivencia laboral, etc.
- ✓ Crear el protocolo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, para llevar un orden y control en el manejo de los recursos humanos, y para poder identificar problemas de convivencia laboral presentados en el personal interno, y buscar las estrategias que permitan a la IPS, capacitarlos continuamente.
- ✓ Implementar un plan de control definido en el horario de ingreso y salida del personal, de la IPS, para mayor eficacia y eficiencia en la realización de las funciones, las cuales le pertenecen al área de recursos humanos ya que si no se cumple con esto se afectara otra serie de factores que impedirán el manejo de la empresa.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 53 de 143</b>


Por otra parte en el desarrollo del cronograma de esta pasantía se propuso elaborar los protocolos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos para el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, para poder llevar un paso a paso en los procesos para integrar personal a la IPS. Ver anexo 2.

#### **8.4. Tercera etapa: propuesta sistema de control.**

En esta etapa se presenta una propuesta para la implementación de un sistema de control, ya que Cuando se pensó en diseñar una propuesta para un sistema de control en el centro odontológico medico Montañez, fue porque en la observación directa que se hizo a los trabajadores se evidencio bajo cumplimiento en los horarios establecidos, lo que genera retraso para la atención de los pacientes.

No se cuenta con un formato de registro de ingreso y egreso del personal que labora en la IPS, y en general del personal que aquí ingresa. Es importante contar con un sistema de control para el personal, ya que esto ayuda a la optimización del tiempo y del rendimiento en las tareas, de los trabajadores, y a su vez esto permite tener una buena supervisión con diferentes formas de control.

Un sistema de control y de supervisión bien establecido, permite que la IPS, logre el cumplimiento de sus metas y de sus objetivos organizacionales, pero para los trabajadores no se puede decir lo mismo ya que estos se pueden llegar a sentir muy presionados, lo que les puede generar inconvenientes, en sus trabajos. Sea cual sea el sistema de control que se implemente, debe ser efectivo, y satisfactorio para las dos partes, para que ninguno salga perjudicado. Cada uno debe entender que recibe un beneficio mutuo, y por

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 54 de 143</b>

tanto debe trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como personales.


Un sistema de control en el horario, se podría definir como un método, de supervisar el ingreso o egreso de los colaboradores de la IPS, donde el objeto de este sistema es tener un control y evaluación de la carga laboral asignada a cada persona, como es el número de horas, la puntualidad en su ingreso o egreso, y en su defecto de las ausencias justificadas o injustificadas al trabajo o de los imprevistos presentados.

Para implementar un sistema de control en el horario, es necesario hacer un análisis todos los aspectos y los diferentes avances que ha introducido la tecnología al mercado, contemplando sus ventajas y desventajas de estos sistemas, además de los costos, en que se puede incurrir. El mercado laboral ofrece diversos sistemas de control, los cuales se pueden identificar ya sean magnéticos o digitales. Ver anexo 3.


#### **8.5. Cuarta etapa: estrategias de integración del proceso de seguridad y salud en el trabajo.**

En esta etapa se procedió a buscar estrategias de recomendación que permitan la integración del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos. Las estrategias más relevantes a proponer fueron:

- Es importante que la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, contemple la necesidad de incorporar en sus procesos de funcionamiento un sistema de pausas activas que le permitan al personal realizar una serie de ejercicios de estiramiento en los horarios de trabajo establecidos, ya que esto permite mitigar un poco el impacto negativo que produce el estrés laboral dentro de la IPS.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 55 de 143</b>


- La IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, debe implementar procedimientos básicos para la protección en la salud y crear espacios de prevención y promoción de enfermedades laborales ocasionadas por las rutinas laborales.
- Prevenir riesgos laborales y promover la atención a las emergencias que se puedan dar en las instalaciones de la IPS, con asesoría y capacitación continua de profesionales y expertos en la prevención de Riesgos laborales, en conjunto con la persona que maneje el area de Recursos Humanos.
- Actualizar constantemente el manual de procesos y procedimientos que contienen los antecedentes necesarios para atender las dificultades que se puedan generar y que afecten el normal funcionamiento de la IPS.
- Asegurar la protección adecuada de la vida y salud de todos los colaboradores y pacientes de la IPS, y en general de las personas que visitan las instalaciones.
- Abordar, políticas de seguridad desde diferentes perspectivas, que rigen la IPS, mediante la utilización de herramientas protocolarias y de seguridad para lograr una buena prestación de los servicios de salud co seguridad laboral.
- Considerar y actualizar la normatividad vigente relacionada con los procesos y procedimientos para la prestación de servicios de salud y

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 56 de 143</b>

prevención de incidentes adversos de la IPS, laborales o de riesgos y enfermedades profesionales.

- Indicar y socializar los procesos implementados para la prestación de los servicios de salud tanto para los pacientes como para los colaboradores, implementando medidas generales que se deben seguir para gestionar la prevención de riesgos.
- Establecer y actualizar periódicamente la reglamentación interna de Higiene y Seguridad de la IPS, teniendo en cuenta aspectos desarrollados por los entes territoriales de la salud en Colombia, y los antecedentes en materia de salud.
- La IPS, debe comprometerse con el cuidado, promoción, prevención y protección de la salud de los colaboradores, para conservar su integridad física y mental, mediante la evaluación constante de los riesgos que se generan en los puestos de trabajo.



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 57 de 143</b>


## 9. RECURSOS

El desarrollo del diseño de reestructuración en los Procesos reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño del personal se hace necesario tener en cuenta recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos y todos aquellos que sean necesarios para su implementación.

**Tabla 5. Recursos a utilizar.**

<b>RECURSOS A UTILIZAR</b>	
<b>HUMANOS</b>	Personal trabajador interno y externo,
<b>FINANCIEROS</b>	Los necesarios para la ejecución y puesta en marcha del diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos.
<b>MATERIALES:</b>	Material bibliográfico suministrado por la IPS, con fines netamente académicos.
<b>TECNOLÓGICOS:</b>	Equipos de cómputo e internet

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 58 de 143</b>


## 10. PRESUPUESTO

Para desarrollar el diseño de reestructuración en los Procesos reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos, en el Centro Odontológico Medico Montañez, se ha planeado recomendar una asignación de presupuesto distribuido de la siguiente forma.

Tabla 6. Presupuesto para la implementación


<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO PRESUPUESTADO</b>
Pago de profesionales	\$ 5.000.000
Gastos de papelería y otros	\$ 200.000
Capacitación de personal	\$ 2.000.000
Publicidad para difusión de información	\$ 500.000
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 7.700.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia del autor

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 59 de 143</b>


## 11. CONCLUSIONES

- ✓ El desarrollo de esta pasantía permitió llevar a la parte práctica todos y cada uno de los conocimientos adquiridos durante la carrea, y aplicar la teoría propuesta por los diferentes autores en la elaboración de esta propuesta de diseño de reestructuración de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.
- ✓ La elaboración del diagnóstico organizacional aplicado al área de recursos humanos de la IPS, permitió determinar las amenazas y oportunidades externas, así como las debilidades y fortalezas internas que posee actualmente el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, y conocer el estado actual de funcionamiento de la IPS.
- ✓ Permitted proponer estrategias para la actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño en la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.
- ✓ Se presenta una propuesta para la implementación de un sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.
- ✓ Se plantearon estrategias que permitan el desarrollo y actualización del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 60 de 143</b>


## 12. RECOMENDACIONES

- ✓ Es fundamental hacer las recomendaciones pertinentes al Centro Odontológico Médico Montañez Ltda, para que considere dentro de sus posibilidades de desarrollo implementar la propuesta que se ha planteado para el mejoramiento continuo de sus operaciones.
- ✓ Aplicar el desarrollo de la teoría propuesta en la elaboración de esta propuesta de diseño de reestructuración de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.
- ✓ Analizar y evaluar los resultados arrojados en la elaboración de las diferentes matrices en el diagnóstico organizacional aplicado al área de recursos humanos.
- ✓ Actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño en la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.
- ✓ Implementar el sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño propuesto para tales fines.
- ✓ Desarrollar las estrategias propuestas para la actualización del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 61 de 143</b>

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalbeto. (2009). Reclutamiento de Personal. Bogota: McGraw Hill.
- Claudia Montañez Vasquez. (2015). Programa de Auditoria Interna para el Mejoramiento de la Calidad. Ubaté.
- Constitucion Politica de Colombia. (1991). BOGOTA .
- Elizabeth Vidal Arizabaleta. (2005). Diagnostico Organizacional. Colombia, Eco Ediciones..
- Idalberto Chiavenato (2009). Los nuevos desafios de la administracion de recursos humanos, Bogota: MAC GRAW HILL. Obtenido de <http://e-biblioteca.unicundi.edu.co:2108/onlinepdfjs/view.aspx>
- Julio Carreto. (17/04/2017). PLANEACION ESTRATEGICA. Obtenido de QUE ES ESTRATEGIA: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- LA VILLA. (18 de 05 de 2016). Centro Odontológico Medico Montañez, una herencia familiar que se mantiene. pág. 1.
- Martha Alles. (2005). evaluacion por competencias,. buenos aires: granica.
- Mendez Alvarez Carlos Eduardo. (2006). metodologia diseño y desarrollo de la investigacion con enfasis en las ciencias empresariales. bogota: limusa noriega editores.
- Psicologia y Mente imagenes. (13 de 03 de 2017). Jerarquia de las necesidades humanas. Obtenido de piramide de Maslow:
- Sánchez Barriga Francisco. (1993). Tecnicas de Administracion de los Recursos Humanos. MEXICO: LIMUSA.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 62 de 143</b>

## ANEXOS

### Anexo N 1. Diagnostico organizacional:

- **Matriz oportunidades y amenazas (POAM).**

**TABLA N 7. Matriz de oportunidades y amenazas (POAM).**

AUDITORIA EXTERNA CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ							
FACTORES EXTERNOS POLITICOS	V. cuantitativa						Valoración cualitativa (Impacto - Causa – Efecto)
	A			O			
	B	M	A	B	M	A	
Constitución política de Colombia						X	Garantiza el cumplimiento de normas, decretos, acuerdos y leyes, estableciendo igualdad, respeto, dignidad humana.
Aseguradoras de riesgos laborales				X			Garantizan aseguramiento de trabajadores al sistema de salud y prestaciones laborales, respaldando a empleadores y trabajadores en caso de producirse un siniestro.
Código sustantivo del trabajo					X		Busca lograr justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Derecho laboral colombiano			X				Regulado por la constitución política de Colombia, y creado para tratar asuntos de trabajo y seguridad social laboral.
Seguridad y salud en el trabajo						X	Tiene por objeto la promoción, mantenimiento y bienestar físico, mental y social, mejoramiento de condiciones y medio ambiente de trabajo.
Política de prestación de servicios de salud						X	Creado para modernizar la operación de prestadores de servicios en salud, consolidar redes de servicios, optimizar recursos, mejorar el acceso en la prestación de los servicios.
Procesos de contratación				X			Acuerdo entre un trabajador bajo la subordinación de un empleador, a cambio de una remuneración. Existe si ambas partes están de acuerdo en las obligaciones y derechos a la relación laboral.
Ministerio de Salud y Protección Social				X			Creado para formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud.
Ministerio de trabajo				X			Puede construir acuerdos, promover el empleo digno, proteger los derechos de los colombianos y buscar que en Colombia no haya un solo trabajador sin protección social.
Reforma tributaria			x				Busca la creación de impuestos afectando empresas y personas de bajos ingresos y condiciones de vida.
FACTORES EXTERNOS ECONOMICOS	V. UANTITATIVA						Valoración cualitativa (Impacto - Causa – Efecto)
	A			O			


Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 63 de 143</b>

	B	M	A	B	M	A	
<b>Apertura de nuevo mercado</b>						X	Las empresas pueden abrir nuevos mercados, hacer contratación mediante multinacionales para llegar a otros mercados y comunidades y dar cobertura de sus servicios.
<b>Precio del dólar.</b>			X				Afecta en la importación de materias primas por la constante fluctuación. Esto hace que las empresas tengan que invertir más dinero para la compra de materias primas.
<b>Comportamiento de la economía nacional</b>			X				La recesión económica que atraviesa el país actualmente, no es la mejor y esto hace que las empresas tengan que adoptar políticas de recorte presupuestal o de personal para poder mantenerse en el mercado.
<b>Creación de nuevos impuestos</b>			X				Con la entrada en vigencia de la nueva reforma tributaria afecta la calidad de vida de las personas, y empresas porque les aumentan más impuestos.
<b>Ley de oferta y demanda</b>				X			Permite un punto de equilibrio entre estos dos indicadores para saber qué cantidad de bienes o servicios pueden ofrecer las diferentes empresas del sector público o privado para cubrir la demanda.
<b>Disponibilidad de líneas de crédito</b>						X	Las empresas que no cuentan con suficiente capital para su funcionamiento pueden acceder a líneas de crédito, mediante alianzas estratégicas con bancos pertenecientes a la superintendencia financiera de Colombia.
<b>Salario mínimo mensual legal vigente</b>			X				Afecta a personas que prestan servicios a empresas públicas o privadas, porque solo pueden acceder a un mínimo o menos para subsistir y satisfacer sus necesidades personales y para garantizar un futuro bueno para ellos y sus familias.
<b>Globalización de la economía</b>			X				Crece rápidamente por la integración de mercados, bienes, servicios, capitales de trabajo, evolución y exigencias del mercado, y las empresas no se adaptan fácilmente.
<b>Valor de mano de obra</b>			X				La mano de obra en Colombia no es bien remunerada con relación a otros países.
<b>Índice de precios</b>			X				Genera malestar en las ventas de las empresas afectando los precios de la canasta familiar y los servicios.
<b>FACTORES EXTERNOS SOCIALES</b>	<b>v. cuantitativa</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA (IMPACTO - CAUSA – EFECTO)</b>
	<b>A</b>			<b>O</b>			
	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<b>Población dependiente del trabajo</b>			X				Son personas que buscan trabajar en las empresas para satisfacer las condiciones de vida, y el sustento de su familia por lo que

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>					<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>					<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>					<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
						<b>PAGINA: 64 de 143</b>

						necesariamente se presenta desigualdad laboral, y bajas oportunidades de empleo, lo que hace que se vean obligados a ejercer trabajos no acordes con su profesión, o en lo que se han especializado.
<b>Remuneración salarial para la población colombiana</b>				X		Las empresas establecen acogerse a las políticas del gobierno y ofrecen salarios mínimos a sus colaboradores
<b>Discriminación social</b>			X			Se presenta constantemente generando conflicto social, el gobierno adopta normas de convivencia que controlen la vida de las persona.
<b>Violencia social</b>			X			Pese al proceso de paz se vive en conflicto, donde cada quién pretende tomar el control por sí mismo, causando daños físicos o sicológicos a otros.
<b>Índices de desempleo</b>			X			La fuerte crisis económica deja ver el alto impacto negativo que genero el desempleo a la población de bajos ingresos.
<b>Migración laboral</b>			X			Son constantes movimientos de personas de un lugar a otro por la falta de empleo para mejorar las condiciones de vida.
<b>Adaptación al entorno laboral</b>				X		Las personas que dependen de un mínimo no tienen derecho a exigir muchas cosas, y se ven obligadas a adaptarse al entorno laboral del momento.
<b>Inversión social</b>					X	El gobierno hace inversiones para el sector salud con el fin de beneficiar a la población y a la comunidad empresarial, para mejorar calidad, oportunidades y mejores expectativas de vida.
<b>Responsabilidad social</b>					X	Las empresas establecen programas de bienestar social o de extensión a la comunidad en aras de cuidar y proteger el medio ambiente.
<b>Desempleo</b>			X			Genera malestar ya que la falta de oportunidades, crea inseguridad, precariedad laboral y pobreza absoluta en todos los sectores económicos y especialmente haciendo que en el sector salud, se presente una gran reducción de beneficios a la población, y generando cada vez más menos oportunidades para la sociedad.
<b>FACTORES EXTERNOS COMPETITIVOS</b>	<b>V. CUNATITATIV A</b>					<b>VALORACIÓN CUALITATIVA MPACTO - CAUSA – EFECTO</b>
	<b>A</b>			<b>O</b>		
	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	
<b>Norma ISO de Calidad.</b>					X	Le permiten a las empresas prepararse para la alta acreditación de sus políticas de calidad, y reflejan la rápida penetración de las certificaciones ISO en el país en los últimos años, para la salud porque las IPS, tienen






	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>		<b>CÓDIGO: AAAR113</b>	
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>		<b>VERSIÓN: 3</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>		<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>	
			<b>PAGINA: 65 de 143</b>	

									oportunidades para trabajar con calidad y certificadas por los entes reguladores del estado.
<b>Norma ISO de protección Ambiental.</b>								<b>X</b>	Ayudan a las organizaciones a identificar, priorizar, y gestionar los riesgos ambientales en la práctica del negocio, y a contribuir con un sentido de pertenencia en el cuidado y protección del medio ambiente.
<b>Importancia del sector salud para el desarrollo económico.</b>								<b>X</b>	Se convierte en una oportunidad para garantizar un crecimiento a nivel personal, empresarial, y social, porque genera oportunidades de bienestar social y de empleo para la región de cada departamento, e incluso del país.
<b>Precio de materias primas.</b>							<b>X</b>		Los elevados costos de materia prima afectan a las empresas prestadoras de servicios en salud directamente por la inestabilidad de la economía.
<b>Estrategia de los competidores.</b>							<b>X</b>		Existen empresas que pueden ofrecer servicios de salud, más económicos pero de baja calidad para quitarle clientes a otras empresas.
<b>Atención de los proveedores.</b>								<b>X</b>	La buena atención de los proveedores hace que la empresa trabaje con confiabilidad, seguridad, y calidad en la utilización de las materias primas.
<b>Alianzas estratégicas.</b>							<b>X</b>		Las empresas pueden aliarse con otras para prestar servicios completos, garantizados, y de esta forma tener crecimiento en el mercado, garantizando seguridad, confiabilidad, y respeto en el mercado.
<b>Cambios de la tecnología</b>							<b>X</b>		La aplicación de tecnologías modernas es baja en Colombia en comparación con el promedio internacional.
<b>Medios de comunicación</b>								<b>X</b>	Permiten cobertura nacional de problemáticas del país, comportamientos del mercado, y brindan a las empresas la oportunidad de dar a conocer sus servicios.
<b>Reglamentación en la prestación de servicios.</b>								<b>X</b>	El gobierno nacional establece políticas y lineamientos para garantizar una competencia leal y no exceder los precios de los servicios en salud.
<b>FACTORES EXTERNOS TECNOLOGICOS</b>	<b>V. CUNATITATIV A</b>								<b>VALORACIÓN CUALITATIVA MPACTO - CAUSA – EFECTO</b>
	<b>A</b>				<b>O</b>				
	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	
<b>Oferta de las tics</b>								<b>X</b>	El país ha venido mejorando en cuanto al sistema de tecnologías de la información y las comunicaciones, para que permitan realizar operaciones sistémicas y bien controladas, y garantizando la utilización de alta tecnología a las



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 66 de 143</b>

						empresas para automatizar sus procesos, y adaptarse a todos los avances tecnológicos.
<b>Cambios de tecnología.</b>			X			Las empresas presentan dificultad para adaptarse a los cambios tecnológicos, por la velocidad impresionante, y por los efectos de la globalización.
<b>Globalización de la Información</b>			X			Permite a las organizaciones experimentar cosas nuevas para su funcionamiento y estar a la vanguardia de los cambios frecuentes que se dan en el entorno.
<b>Velocidad en el desarrollo tecnológico</b>			X			Los avances de tecnologías, las redes sociales y otros sistemas tecnológicos, han hecho que el entorno de las organizaciones de hoy, sean un poco caóticas en sus procesos productivos, por la velocidad con que se han introducido en el mercado.
<b>Nivel tecnológico de la competencia</b>			X			Las organizaciones prestadoras de servicios en salud, presentan un gran avance dentro de su sistema tecnológico, lo que les garantiza un desempeño más grande, en el mercado, por lo que están analizando a sus rivales competitivos como desarrollan sus productos para no quedarse atrás, y siempre llevar el control y posicionamiento.
<b>Acceso a tecnología de punta</b>					X	Todas las empresas no cuentan con recursos suficientes para invertir en tecnologías y por esto la atención es de baja calidad.
<b>Nueva maquinaria industrial</b>			X			Es importante para las empresas a que estas pueden superar sus procesos con la adquisición de tecnología y maquinaria nueva.
<b>Comercio electrónico</b>			X			Por medio del comercio electrónico pueden ofrecerse servicios para ahorrar tiempo ofertando sus servicios a todas partes del mundo.
<b>Página web</b>			X			Permite a las empresas dar a conocer información relevante de los servicios que ofrecen o para publicitar sus productos, y de esta forma poder obtener y garantizar un mejor posicionamiento en los mercados ya sean nacionales o internacionales.
<b>FACTORES EXTERNOS GEOGRAFICOS</b>	<b>V.CUNATITATI VA</b>					<b>VALORACIÓN CUALITATIVA IMPACTO - CAUSA – EFECTO</b>
	<b>A</b>			<b>O</b>		
	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	
<b>Sistema de movilidad</b>			X			El estado de las vías del país, no presentan las más óptimas condiciones, y esto hace demorar la entrega de materias primas de proveedores, o el desplazamiento de clientes.
<b>Dificultades de transporte</b>			X			Las empresas que requieren transportar sus productos o la materia prima se ven afectadas por


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>		<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>		<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
			<b>PAGINA: 67 de 143</b>

					el mal estado de las vías, y no se cuenta con la suficiente infraestructura y vías alternas.
<b>Plan de ordenamiento territorial</b>			<b>x</b>		Es una herramienta que poseen los municipios, los departamentos, y la nación para planificar y ordenar su territorio.
<b>Calidad en ubicación</b>				<b>x</b>	El país cuenta con una excelente ubicación geográfica, para que las empresas de salud, puedan operar en forma eficiente y eficaz.
<b>Espacio geográfico.</b>			<b>X</b>		Se cuenta con una buena extensión de territorio por lo tanto las empresas están en condiciones de prestar sus servicios directos o indirectos, siempre y cuando se tenga la debida responsabilidad social empresarial dentro del sector económico cuidando siempre el medio ambiente.
<b>Vías de acceso</b>			<b>X</b>		En Colombia son deficientes y de baja calidad, esto genera problemas para el cumplimiento de objetivos.
<b>Variaciones del clima</b>					No permiten tener éxito en la prestación de servicios dentro de las empresas, generando demora, e inconsistencia.
<b>Recursos naturales</b>				<b>X</b>	La posición estratégica de la zona tropical, hace que el territorio sea partícipe de las mayores proporciones de clima.
<b>Servicio geológico colombiano</b>			<b>x</b>		Sus funciones están focalizadas en incrementar el conocimiento geológico nacional, identificación y monitoreo de las amenazas geológicas y evaluación de los riesgos para mitigar desastres naturales.
<b>Infraestructura y desarrollo</b>			<b>x</b>		El Estado colombiano establece las políticas para que las empresas diseñen de forma propia la forma de su infraestructura y desarrollo y para un crecimiento económico del país.

**Fuente: elaboración propia del autor:**

- **Análisis y resultado de la matriz (P.O.A.M).**


La elaboración de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el Medio. (P.O.A.M), se realizó para auditar las amenazas y las oportunidades externas de los aspectos y factores que intervienen en el funcionamiento de los procesos de recursos humanos, para poder analizar la influencia externa que pueden generar en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, y conocer

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 68 de 143</b>

si estos factores externos favorecen o perjudican a la IPS, para su desempeño institucional.

Con el objetivo de brindar servicios eficientes, eficaces, económicos, confiables, seguros y oportunos a todos sus clientes y colaboradores, en temas relacionados con la atención, promoción y prevención de las enfermedades, se realizó este diagnóstico al área de recursos humanos, para precisar aspectos claves del funcionamiento externo de los recursos humanos que influyen en función del desarrollo de las operaciones organizacionales estratégicas internas de la IPS. El proceso externo de factores políticos, económicos, sociales, competitivos, tecnológicos, y geográficos, de la IPS, presentan oportunidades en el medio que le favorecen ya que cumple con la normatividad establecida por el Gobierno Nacional, y el crecimiento que ha venido desarrollando, se convierte en una gran oportunidad para la sociedad, porque genera empleo directo o indirecto.

Mediante un proceso de observación muy objetivo se dio a la tarea de analizar el comportamiento de estos factores, si afectaban positiva o negativamente la IPS, y de acuerdo a esto poder plantear estrategias y recomendaciones para evitar a futuro posibles fracasos o pérdidas. Este proceso de observación permitió establecer la relación que existe entre el medio externo de la IPS, como es el ambiente tecnológico, competitivo, geográfico, social, político, y económico, y la forma como opera el personal interno en la forma de desarrollar las actividades y funciones asignadas a cada uno de ellos, en función del cumplimiento de las metas, los valores, la misión, la visión, y de los objetivos institucionales de la IPS.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 69 de 143</b>

- **Matriz de evaluación perfil de capacidad interna PCI.**

Tabla 8. Perfil de capacidad interna (PCI).

<b>PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS (PCI) PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ</b>							
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>D</b>			<b>F</b>			<b>VALORACIÓN CUALITATIVA (IMPACTO - CAUSA – EFECTO)</b>
	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<b>Imagen corporativa</b>						X	El Centro Odontológico Medico Montañez, se percibe como una entidad responsable, y honesta con capacidad de crecimiento, rentabilidad y sostenimiento en el mercado.
<b>Planeación estratégica</b>						X	Incluye promoción, la atención, y recuperación de la salud, y la prevención, el tratamiento y rehabilitación de enfermedad, investigación científica, y extensión de servicios.
<b>Toma de decisiones</b>						X	Esto lo hace la junta directiva en consenso con la parte administrativa porque es una empresa privada, y los integrantes, tienen definidas sus funciones.
<b>Estrategias de comunicación y control gerencial</b>						X	Son de tipo jerárquico, y se desarrollan mediante un sistema interno (gerente-administración), para mejorar las relaciones laborales y los mensajes sean captados con facilidad, teniendo en cuenta opiniones de colaboradores de la empresa.
<b>Velocidad de respuesta al cambio.</b>						X	La IPS, ha venido adaptándose a los cambios, externos, de forma lenta, pero garantizando que sus procesos se desarrollen de forma correcta.
<b>Calidad en el servicio.</b>						X	En aras de garantizar la prestación de servicios, buen funcionamiento, cumplimiento, y compromiso, se ha creado el PAMEC, Programa de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud del centro odontológico medico Montañez.
<b>Responsabilidad social empresarial.</b>							Se maneja programas de reciclaje, capacitación para prevención y promoción en salud a empresas y comunidad, además realiza actividades como la celebración del día de los niños entre otras.
<b>Estrategias para atraer y retener personal capacitado</b>	X						No hay definido un departamento de recursos humanos, para cumplir con todos los requisitos y políticas de manejo de personal.
<b>Roles profesionales</b>						X	Por los servicios prestados se toman decisiones en la junta directiva, y con la ayuda



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>		<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>		<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
			<b>PAGINA: 70 de 143</b>

									de un administrador, se determina que rol asume cada profesional.
<b>Planes de capacitación para el personal interno.</b>			X						Se hace una reunión mensual donde se exponen todas las falencias de la empresa y no se tiene previsto planes de capacitación continua para la persona.
<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>	<b>V. CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA IMPACTO - CAUSA – EFECTO</b>		
	<b>D</b>		<b>F</b>						
	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>			
<b>Accidentalidad laboral</b>								X	Se presenta gran responsabilidad para la realización de actividades con los protocolos de seguridad y ambientes seguros de trabajo.
<b>Trabajo en equipo</b>		X							En ocasiones no hay la mejor disposición para realizar las operaciones tornándose un ambiente laboral desmotivador.
<b>Área definida de recursos humanos</b>			X						No se cuenta con un área definida de recursos humanos para el control en cuanto a las funciones y cumplimiento del personal.
<b>Clima organizacional</b>	X								La conducta y comportamiento de los colaboradores en ocasiones se desvía del propósito de los objetivos propuestos.
<b>Bienestar laboral, recreación y deportes</b>	x								Se realiza una actividad mensual de integración, no hay planes de bienestar diseñados una buena motivación el personal.
<b>Proceso de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.</b>			X						No hay un departamento de gestión humana definido, lo que impide correcta planificación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.
<b>Seguridad y salud en el trabajo.</b>								X	Con el objetivo de mejorar el servicio de salud se ha implementado el programa denominado sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. SGSST.
<b>Políticas de motivación, capacitación y control.</b>			X						Se presenta falencias en planes de capacitación permanente de personal, lo que genera desmotivación y falta de control por para dar cumplimiento a toda las actividades.
<b>Convivencia laboral</b>			X						Se da con frecuencia por que en momentos hay división de los colaboradores y malas actitudes para formar trabajo en equipo.
<b>Rotación de personal.</b>								X	La IPS funciona por procesos y no por áreas, se dificulta que las personas estén en un punto fijo y por consiguiente se tiene que rotar de forma permanente para realizar las funciones.
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>V. CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACION CUALITATIVA IMPACTO - CAUSA – EFECTO</b>		

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2



**MACROPROCESO DE APOYO**  
**PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO**  
**DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL**  
**REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAr113**  
**VERSIÓN: 3**  
**VIGENCIA: 2017-11-16**  
**PAGINA: 71 de 143**


	D			F			
	B	M	A	B	M	A	
<b>Acceso a capital cuando se requiere</b>					X		Está pasando por un buen momento, donde hay un punto de equilibrio entre sus ingresos y egresos, y en la planeación estratégica se establecen los montos de capital disponibles para las inversiones requeridas.
<b>Administración de inventarios</b>					X		Relaciona, y determina con facilidad los puntos de rotación, las formas de clasificación, para el control de las cantidades a ordenar o servicios a prestar.
<b>Administración del efectivo</b>					X		Realiza sus operaciones para la obtención de materias primas y pago de sus obligaciones, y por medio de un sistema contable planea el manejo de su efectivo en los propósitos de inversión, y hace un cierre de caja diario.
<b>Apalancamiento financiero</b>							Por su puntualidad en pagos hace que las entidades bancarias y empresas proveedoras le faciliten un apalancamiento financiero, en caso de ser necesario. Actualmente se percibe con buena solvencia económica.
<b>Capacidad de endeudamiento</b>					X		Cuenta con buena capacidad financiera, para cubrir sus gastos
<b>Costos por el servicio prestado</b>				X			Ofrece precios cómodos, con alta calidad, en la prestación de sus servicios, con relación a otros entes privados, que también prestan los mismos servicios.
<b>Disponibilidad de fondos internos</b>				X			Cuenta con planes de reservas legales y aprovisionamiento de cartera en caso de que se llegue a presentar una crisis económica.
<b>Rentabilidad y liquidez</b>				X			Es buena en la medida que se cumpla con la capacidad de prestación de sus servicios, y de las inversiones que hagan los propietarios para llevar a cabo los procesos de producción, y el retorno de la inversión se da en periodos de tiempo no muy largos.
<b>Habilidad para competir con precios</b>			X				Por la alta calidad de los servicios que se prestan, se ve afectada porque los clientes exigen calidad, y pagan las tarifas bajas establecidas por la empresa.
<b>Inflación</b>			X				Ha sido muy influyente en la economía familiar porque ha tenido un aumento sostenido en el nivel general de precios.
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	<b>V. CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA IMPACTO - CAUSA – EFECTO</b>
	D			F			
	B	M	A	B	M	A	



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>		<b>CÓDIGO: AAAr113</b>	
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>		<b>VERSIÓN: 3</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>		<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>	
			<b>PAGINA: 72 de 143</b>	

calidad del Servicio en el mercado						X	Es óptima la atención a clientes, la buena imagen corporativa, la posición en el mercado para generar confianza.	
Fidelización y satisfacción del cliente						X	Hay satisfacción del cliente por la alta eficiencia y preparación de los profesionales porque brindan confianza y respeto, por esto contratan nuevamente los servicios.	
Participación en el mercado.						X	Tiene gran acogida en el mercado, por esto se esfuerza cada día por ofrecer servicios con calidad y competitividad.	
Costos por prestación del servicio.				X			Son bajos de acuerdo con los planes que se ofrecen en relación con otras entidades del mismo servicio.	
Innovación.						X	Brinda servicios en medicina, odontología, Ginecología, ortodoncia, atención, recuperación de la salud y prevención, tratamiento y rehabilitación, de enfermedad, investigación científica.	
Competencia en el sector.	x						No afecta a la IPS, pero debe estar analizando su competencia para mejorar sus procesos.	
Personal capacitado	x						No se dan planes de capacitación al personal sobre la importancia de la gestión human y el trabajo en equipo para ser más competitivos.	
Crecimiento del servicio en el mercado.						X	Se ha dado de forma rápida en los últimos años, por la voz a voz de clientes satisfechos con los servicios ofrecidos, y así atraen más clientes de manera que la empresa se fortalece día a día.	
Planes de mercadeo.						X	Se hacen a través de plataforma extranet o redes sociales, aplicando estrategias de negocio para la atracción de más clientes.	
Desempeño organizacional.						X	Es satisfactorio ya que se trabaja por un bien común, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	<b>V. CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA</b>	
	<b>D</b>			<b>F</b>			<b>IMPACTO - CAUSA – EFECTO</b>	
	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>		
Manejo de la empresa con página web.						X	Le ha dado reconocimiento, confiabilidad, seguridad, y respeto a la entidad para que los clientes accedan a sus servicios.	
Sistematización contable						x	Es una gran herramienta porque le permite tener un control financiero y cumplir con el protocolo legal.	
Acceso a tecnología de punta.						X	Le ha permitido a la empresa prestar sus servicios con seguridad, calidad, confianza y la aplicación de tecnología en la realización de sus procedimientos.	



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 73 de 143</b>


<b>Adquisición de Maquinaria</b>				<b>X</b>		Por su crecimiento en el mercado le ha permitido introducir maquinaria nueva mejora los procedimientos quirúrgicos y asistenciales para satisfacer a sus clientes.
<b>Sistemas de comunicación Intranet</b>				<b>X</b>		Le permite a la empresa tener una buena comunicación con sus colaboradores para cumplir con las metas y los objetivos organizacionales.
<b>Sistemas de comunicación extranet.</b>				<b>X</b>		Las plataformas externas le han permitido tener gran publicidad y comunicación con sus clientes para ahorrar tiempo en trámites.
<b>Uso de las Tics</b>					<b>X</b>	Se utilizan medios tecnológicos e informáticos para almacenar, procesar, y difundir la información, gestionar, y organizar la documentación interna.
<b>Uso de personal técnico.</b>					<b>X</b>	Se prevé tener personal técnico y especializado para el mantenimiento de equipos y maquinaria de trabajo.
<b>Innovación de maquinaria y equipo.</b>	<b>x</b>					Cuenta con recursos para invertir en maquinaria y equipos de oficina avanzados.
<b>Flexibilidad (herramientas) y estructura industrial.</b>					<b>X</b>	El manejo de las herramientas es flexible pero lo ideal es que se adapte un sistema más avanzado.

Fuente: elaboración propia del autor.

- **Análisis y resultado de la matriz (PCI).**

Se procedió a realizar la auditoria interna para conocer el funcionamiento de los procesos y procedimientos relacionados con las funciones que desempeña el área de recursos humanos, y el análisis de la información obtenida, se basó en el método de observación y seguimiento a las funciones realizadas por cada persona, para poder evaluar los resultados de la situación actual de la IPS.

Se determinó que la profundidad y el enfoque del diagnóstico seria dirigido al área de recursos humanos, para revisar y actualizar las estrategias de manejo y desarrollo del personal, elaborando los protocolos y pasos, para la vinculación del personal que hará parte de la IPS. Dentro del análisis realizado a cada uno de los factores, necesarios para la elaboración de matrices, se

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 74 de 143</b>

encontró que la imagen corporativa se percibe como una entidad responsable, y honesta con capacidad de crecimiento.


La Planeación estratégica, incluye promoción, atención, recuperación de la salud, y prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, la investigación científica, y la extensión de servicios. Se percibe que la capacidad directiva es favorable para la IPS, pero hay aspectos por mejorar. EL proceso de toma de decisiones se hace por medio de la junta directiva en consenso con la parte administrativa lo que le favorece, ya que es una empresa privada, y los integrantes tienen definidas sus funciones.

Las estrategias de comunicación y control gerencial son de tipo jerárquico, y se desarrollan mediante un sistema interno (gerente-administración), para mejorar las relaciones laborales y los mensajes sean captados con facilidad, teniendo en cuenta las opiniones de colaboradores de la empresa.

La IPS, ha venido adaptándose a los cambios, externos, de forma lenta, pero garantizando que sus procesos se desarrollen de forma correcta. En aras de garantizar la prestación de servicios, el buen funcionamiento, cumplimiento, y compromiso, ha creado el PAMEC, Programa de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud. La IPS, maneja programa de reciclaje y capacitación a su personal para la conservación, preservación, cuidado y protección del medio ambiente. Además extiende capacitaciones en temas de salud a otras empresas, realiza actividades como la celebración del día de los niños entre otras actividades lúdico recreativas. No hay definido un departamento de recursos humanos.

Por los servicios se determina que rol asume cada profesional. Se hace una reunión mensual donde se exponen todas las falencias de la empresa pero no hay planes de capacitación continua para el personal.

Los colaboradores de la IPS, presentan responsabilidad para la realización de actividades y cumplimiento de los protocolos de seguridad y ambientes

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 75 de 143</b>

seguros de trabajo, pero en ocasiones no hay la mejor disposición para realizar las operaciones tornándose un ambiente laboral desmotivador. La conducta y comportamiento en ocasiones se desvía del propósito de los objetivos propuestos.

Para motivar a los colaboradores se realiza una actividad integración bastante distanciada, y no hay planes de bienestar laboral diseñados para aumentar la capacidad de motivación de las personas. Con el objetivo de mejorar el servicio de salud se ha implementado el programa denominado sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.


La mala convivencia laboral se ha convertido en un factor permanente de división y malas actitudes para formar trabajo en equipo. Actualmente la empresa financieramente está pasando por un buen momento, donde hay un punto de equilibrio entre sus ingresos y egresos, y en la planeación estratégica se establecen los montos de capital disponibles para las inversiones requeridas.

Por medio de un sistema contable planea el manejo de su efectivo en los propósitos de inversión, y hace un cierre de caja diario. Por su puntualidad en pagos hace que las entidades bancarias y empresas proveedoras le faciliten un apalancamiento financiero, en caso de ser necesario. Actualmente se percibe con buena solvencia económica y con alta capacidad de endeudamiento para cubrir sus gastos.

En los Costos por el servicio prestado ofrece precios cómodos, con alta calidad, en la prestación de sus servicios, con relación a otros entes privados, que también ejercen la misma actividad. Cuenta con una disponibilidad de fondos internos, planes de reservas legales y aprovisionamiento de cartera en caso de que se llegue a presentar una crisis económica.

La Rentabilidad y liquidez es buena en la medida que se cumpla con la capacidad de prestación de sus servicios, y de las inversiones que hagan los

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 76 de 143</b>


propietarios para llevar a cabo los procesos de producción, y el retorno de la inversión se da en periodos de tiempo no muy largos. Tiene en cuenta la habilidad para competir con precios, por la alta calidad de los servicios que se prestan, y no se ve afectada porque los clientes exigen calidad, y pagan las tarifas establecidas por la empresa.

Un factor determinante que puede afectar es la inflación, porque ha sido muy influyente en la economía familiar y ha tenido un aumento sostenido en el nivel general de precios.

En cuanto a la parte competitiva la calidad del Servicio en el mercado es óptima, porque la atención a clientes, la buena imagen corporativa, la posición en el mercado, la confianza y seguridad, fidelización y satisfacción del cliente se da por la alta eficacia y eficiencia, preparación de los profesionales que atienden ya que brindan confianza, respeto, y por esto los clientes satisfechos contratan nuevamente los servicios que ofrece la entidad.


Tiene participación en el mercado, por esto se esfuerza cada día por ofrecer los mejores servicios en salud con calidad y competitividad. Analizando cada día las variables de costos por prestación del servicio, donde estos son bajos de acuerdo con los planes de salud, y las tarifas establecidas por la entidad, y donde se le da facilidad a los clientes para el pago, estableciendo cuotas mensuales, de contado, y de esta forma mantenerse en el mercado.

La Innovación del producto brinda servicios en medicina, odontología, Ginecología, ortodoncia, atención, recuperación de la salud y prevención, tratamiento y rehabilitación, de enfermedad, investigación científica y extensión de servicios. Con relación a la competencia en el sector la empresa no se ve afectada, pero se debe estar analizando su competencia para mejorar sus procesos. Mediante la plataforma intranet, extranet, circulares internas, se da un proceso de comunicación descendente, para el desarrollo de las actividades.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 77 de 143</b>

Las convocatorias de las vacantes y de los puestos a cubrir se hacen de forma sencilla sin establecer protocolos necesarios para estos procesos, y no hay definido un sistema de control en el horario de entrada y salida de los colaboradores y de todo el personal que allí ingresa, lo que esto es importante para la seguridad de la empresa. En cuanto a los procesos de evaluación y calificación, no hay un seguimiento continuo para evaluar el desempeño y calificar el rendimiento de los colaboradores en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, y no se hace un proceso de selección acorde con los requerimientos y pasos necesarios para este proceso.

En general la empresa se encuentra marchando bien pero está fallando en lo que concierne a la parte documental de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño para los recursos humanos, y de los protocolos que se requieren y se deben seguir para esta área.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 78 de 143</b>

- **Matriz de evaluación - MEFE.**


**Tabla 9. Matriz de evaluación MEFE**

<b>MATRIZ MEFE</b>					
<b>FACTOR</b>	<b>IMPOR</b>	<b>ASPECTO EXTERNO CLAVE</b>	<b>POND</b>	<b>CALI</b>	<b>P.P</b>
POLITICO	20%	Constitución política de Colombia	5%	3	0,15
		Código sustantivo del trabajo	3%	4	0,12
		Derecho laboral colombiano	4%	2	0,08
		Reforma tributaria	6%	1	0,06
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>18%</b>	<b>2,5</b>	<b>56,9%</b>
ECONOMICO	20%	Apertura de nuevo mercado	4%	4	0,16
		Disponibilidad de líneas de crédito	6%	3	0,18
		Precio del dólar.	5%	3	0,15
		Creación de nuevos impuestos	4%	4	0,16
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>19%</b>	<b>3,5</b>	<b>85,5%</b>
SOCIAL	15%	Responsabilidad social	3%	2	0,06
		Inversión social	3%	3	0,09
		Desempleo	5%	2	0,1
		Violencia social	5%	2	0,1
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>16%</b>	<b>2,3</b>	<b>54,7%</b>
COMPETITIVO	15%	Norma ISO de Calidad.	5%	4	0,20
		Importancia del sector salud para el desarrollo económico	3%	3	0,09
		Precio de materias primas.	3%	1	0,03
		Alianzas estratégicas.	5%	2	0,1
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>16%</b>	<b>2,5</b>	<b>65,6%</b>
TECNOLOGICO	20%	Oferta de las tics	4%	4	0,16
		Acceso a tecnología de punta	3%	4	0,12
		Velocidad en el desarrollo tecnológico	1%	3	0,03
		Globalización de la información	2%	3	0,06
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>10%</b>	<b>3,5</b>	<b>92,5%</b>
GEOGRAFICO	10%	Plan de ordenamiento territorial	6%	4	0,24
		Calidad en ubicación	5%	4	0,2
		Vías de acceso	6%	3	0,18
		Dificultades de transporte	4%	3	0,12
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>21%</b>	<b>3,5</b>	<b>88,1%</b>
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>

**Fuente elaboración propia del autor.**


- **Análisis y resultado de la matriz MEFE.**

De acuerdo al resultado, arrojado en la matriz MEFE, mostro una puntuación de 2,9, lo que quiere decir que la IPS, Presenta en el entorno externo una serie de oportunidades que le proporcionan una gran ventaja competitiva, para el

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 79 de 143</b>

funcionamiento normal de la prestación de sus servicios de salud, y de las operaciones de funcionamiento.

Por otra parte lo que se le recomienda a la IPS, Centro Odontológico Medico, Montañez Ltda, es que debe implementar un sistema de estrategias intensivas, e integrativas de diferente orden, para mejorar las relaciones entre su personal, dando comienzo a la creación del área de recursos humanos, para que a futuro se pueda posicionar como la empresa número uno en la prestación de servicios de salud dentro de los mercados de la región, o llegar a crear sucursales de orden nacional e incluso internacional a futuro, aprovechando las oportunidades que le brinda el cumplimiento de toda la normatividad vigente que hasta ahora le ha permitido mantenerse en el mercado.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 80 de 143</b>

## Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

Tabla 10. Matriz factores internos MEFI


<b>MATRIZ MEFI CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA.</b>					
<b>FACTOR</b>	<b>IMPOR</b>	<b>ASPECTO INTERNO CLAVE</b>	<b>POND</b>	<b>CALI</b>	<b>P.P</b>
DIRECTIVO	15%	Imagen corporativa	5%	4	0,2
		Calidad en el servicio.	3%	4	0,12
		Estrategias para atraer y retener personal capacitado	4%	1	0,04
		Planes de capacitación para el personal interno.	4%	1	0,04
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>16%</b>	<b>2,5</b>	<b>62,5%</b>
TELENTO HUMANO	45%	Seguridad y salud en el trabajo.	7%	4	0,28
		Accidentalidad laboral	4%	4	0,16
		Procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.	6%	1	0,06
		Convivencia laboral	5%	1	0,05
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>22%</b>	<b>2,5</b>	<b>62,5%</b>
FINANCIERO	15%	Acceso a capital cuando se requiere	5%	4	0,2
		Apalancamiento financiero	6%	3	0,18
		Habilidad para competir con precios	5%	3	0,15
		Inflación	4%	2	0,08
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>20%</b>	<b>3,0</b>	<b>76,3%</b>
COMPETITIVO	15%	calidad del Servicio en el mercado	6%	4	0,24
		Crecimiento del servicio en mercado	6%	4	0,24
		Personal capacitado	7%	1	0,07
		Competencia en el sector.	5%	2	0,1
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>24%</b>	<b>2,8</b>	<b>67,7%</b>
TECNOLÓGICO	10%	Manejo de la empresa con página web.	4%	4	0,16
		Acceso a tecnología de punta.	4%	2	0,08
		Sistemas de comunicación Intranet	5%	2	0,1
		Innovación de maquinaria y equipo.	5%	2	0,1
		<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>18%</b>	<b>2,5</b>	<b>61,1%</b>
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>

Fuente elaboración propia del autor.

- Análisis y resultado de la matriz MEFI.**

En la matriz de evaluación de factores internos MEFI, se tomaron los factores más relevantes para su calificación, y cuya matriz, mostro una puntuación de 2,7, lo que quiere decir que el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, presenta una serie de oportunidades favorables pero debe hacer una revisión



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 81 de 143</b>

de su funcionamiento interno. En la calificación de esta matriz, se encontró una serie de debilidades en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, debilidades relacionadas en los temas de capacitación continua al personal sobre la importancia del trabajo en equipo, debilidades en la convivencia laboral donde estos problemas se han hecho bastante evidentes por el seguimiento realizado.

Se presentan debilidades en el clima organizacional de la IPS, y de la forma como es dirigido el personal, entre otra serie de debilidades, y por consiguiente de seguir así, puede generar problemas a futuro. Por tanto se le recomienda a la IPS, Centro Odontológico Médico Montañez Ltda, implementar una serie de estrategias de implementación, y de diversificación horizontal, por todo lo que se ha evidenciado dentro del estudio realizado, para mejorar estos aspectos y así garantizar el desarrollo normal de sus operaciones.

- **Matriz interna y externa MIE**


Tabla 11. Matriz Interna y Externa

<b>MATRIZ INTERNA Y EXTERNA MIE CENTRO ODONTOLÓGICO MÉDICO MONTAÑEZ</b>				
<b>PROMEDIO PONDERADO MEFI: = 2,7</b>				
<b>PROMEDIO PONDERADO MEFE: = 3,1</b>		<b>A 3.0 - 4,0</b>	<b>M 2,0 - 2,99</b>	<b>B 1,0 - 1,99</b>
	<b>A 4 - 3</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	<b>M 3 - 2</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	<b>B 2 - 1</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>

Elaboración propia del autor:


- **Análisis y resultado de la matriz MIE.**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 82 de 143</b>

Según resultado arrojado por la matriz MEFE, presenta una puntuación, de 3,1 y la matriz MEFI, presenta como resultado una puntuación de 2,7, y al realizar la matriz MIE, el punto de corte se presenta en el cuadrante 5 que pertenece a al tipo de estrategias, de conservar y mantener.

Por los resultados presentados en estas matrices y al hacer los respectivos puntos de corte, se le recomienda a la IPS, Centro Odontológico medico Montañez Ltda, implementar estrategias de integración de nuevos planes de capacitación sobre la importancia del trabajo en equipo, capacitación en temas de convivencia laboral, establecer los protocolos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño para los recursos humanos, Debe dar una gran importancia a la implementación y documentación del departamento de recursos humanos, con el propósito de mejorar su clima organizacional, y la calidad de la prestación de los servicios de salud que ofrece, además de otros aspectos que necesitan mejoras.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 83 de 143</b>

- **Matriz DOFA Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.**

**Tabla 12. DOFA Centro Odontológico Medico Montañez**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ LTDA.</b>	Reconocimiento de las empresas, por su imagen corporativa, y calidad en la prestación de servicios.	Cierre total o parcial de empresas por mala prestación de servicios debido a la poca capacitación del personal.
	Constitución política de Colombia, código sustantivo del trabajo, leyes, normas, decretos, normatividad de calidad, normatividad ambiental etc.	Altas exigencias en la normatividad de las entidades reguladoras, por el incumplimiento en la documentación para el funcionamiento de las empresas
	Capacitación de recursos humanos para apertura de nuevos mercados y ampliación de nuevas sedes de las empresas para impulsar el desarrollo.	Fuertes crisis económicas conducen a las empresas al fracaso impidiendo su crecimiento y desarrollo en el mercado o contratación de más personal.
	Apoyo de las Instituciones financieras colombianas a empresas del país.	Incumplimiento de las empresas con sus obligaciones financieras.
	Manejo de programas de responsabilidad social empresarial con el medio ambiente por parte de personal calificado.	Uso incontrolado de los recursos naturales y explotaciones a cielo abierto en el medio ambiente por parte de las empresas.
	Generación de empleo para la sociedad por la creación de nuevas empresas.	Inestabilidad laboral y despidos masivos de personal en las empresas colombianas.
	Regulación del sistema general de salud en Colombia, a empresas privadas.	Creación de empresas clandestinas que generen competencia desleal en el sector
	Importancia del sector salud para el desarrollo económico de la región.	Baja prestación de los servicios, por los altos costos en empresas privadas.
	Tecnologías de la información y las comunicaciones globales.	Dificultad de las empresas en la adaptación a los cambios globales y sistemas de comunicación.
	Introducción de tecnología de punta.	Altos costos de maquinaria y tecnología.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Imagen corporativa de la empresa en la región.	Aprovechar el reconocimiento de la empresa, por su imagen corporativa, y calidad del servicio para aumentar ventas y número de clientes.	Intensificar el mantenimiento de la imagen corporativa de la empresa para evitar cierres por la mala prestación de servicios, o por incumplimiento de calidad.
Calidad de los servicios ofertados.	Ejecutar toda la normatividad legal vigente, establecida en la Constitución política, el código sustantivo del trabajo, las leyes, normas, decretos, normatividad ISO, entre otras para alcanzar la calidad de los servicios ofrecidos y el cumplimiento de sus obligaciones laborales y legales.	Obtener el registro calificado habilitación en la prestación de los servicios médicos de la IPS, para el cumplimiento de las exigencias en la normatividad, por parte de las entidades reguladoras, para empresas privadas.
Crecimiento potencial de la empresa.	Hacer una investigación de mercado que permita la posibilidad de abrir nuevos mercados y crear nuevas sedes de la IPS, para impulsar el desarrollo económico en la región y aumentar el crecimiento potencial de la empresa en el país.	Mantener y aprovechar el crecimiento potencial que actualmente está teniendo la empresa, y aprovisionar los recursos necesarios para contrarrestar fuertes crisis económicas a futuro, para ampliar su crecimiento y desarrollo en el mercado.
Apalancamiento financiero.	Mantener las relaciones de apoyo con las Instituciones financieras colombianas de la región para poder apalancarse financieramente cuando esta lo considere necesario.	Cultivar las relaciones económicas con las instituciones financieras y otras empresas para evitar el incumplimiento con sus obligaciones frente a otras empresas e instituciones financieras.
Proceso para el manejo de residuos hospitalarios.	Conservar políticas de responsabilidad social empresarial establecidas en Colombia, para proteger y cuidar el medio ambiente, en el manejo de residuos hospitalarios en la empresa.	Cumplir el protocolo implementado por la empresa para el manejo en procesos de residuos hospitalarios, haciendo un control para mitigar el impacto negativo de contaminación.


Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 84 de 143</b>

Personal altamente calificado y capacitado para la realización de las operaciones.	Contratar personal altamente calificado y capacitado para la realización de las operaciones, apoyando y generando empleo en la región para evitar precariedad laboral.	Contratar personal altamente calificado y capacitado para la realización de las operaciones, garantizando estabilidad laboral, y calidad en servicios, para evitar despidos masivos de personal en la IPS.
Cumplimiento en la normatividad de los programas de seguridad y salud en el trabajo.	Intensificar el cumplimiento de la normatividad para los programas de seguridad aprovechando las exigencias del sistema general de salud en Colombia.	Verificar cumplimiento en la normatividad de los programas de seguridad y salud en el trabajo y de toda la documentación necesaria para la contratación para evitar problemas con empresas clandestinas.
Contribución al progreso de la región mediante la generación de empleos.	Establecer importancia del sector salud para el desarrollo económico de la región, contribuyendo al progreso de la región y generación de empleos directos e indirectos.	Hacer contratación directa e indirecta de personal de la región para crear nuevos empleos y mitigar los altos costos en la prestación de los servicios de otras empresas privadas o personal externo.
Manejo de la empresa con redes sociales, plataformas intranet, extranet.	Adaptarse a cambios tecnológicos de la información y las comunicaciones, implementando el manejo de la empresa con redes sociales, plataformas intranet, extranet, para optimizar gastos.	Intensificar el manejo de la empresa con redes sociales, plataformas intranet, extranet, para evitar la dificultad de adaptarse a cambios globales y sistemas de comunicación.
Adquisición de maquinaria y tecnología de punta para la realización de procedimientos.	Aprovechar la adquisición de maquinaria y tecnología de punta que ha hecho la empresa para la realización de los procedimientos en los pacientes, y lograr generar credibilidad, confianza y seguridad en el mercado.	Mantener una buena adquisición de maquinaria y tecnología de punta para la realización de procedimientos, cuando el precio del dólar este bajo de precio para disminuir los altos costos de maquinaria y tecnología.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Falta de estrategias para atraer y retener personal capacitado.	Aprovechar el reconocimiento que tiene la empresa por su imagen corporativa y la calidad que tiene en la prestación de servicios, motivando al personal para que se interese y se mantenga laborando en la empresa.	Crear un sistema de capacitación continuo del personal que ingresa a laborar con la IPS, para atraer y retener sus conocimientos para evitar un cierre de la empresa y para elevar a un nivel más alto de calidad en la prestación de servicios.
No tener planes de capacitación para el personal interno sobre la importancia del trabajo en equipo.	Crear planes de capacitación continua para el personal interno que labora en la IPS, bajo los parámetros que se exige en la normatividad legal vigente. (Constitución política de Colombia, código sustantivo del trabajo, leyes, normas, decretos, normatividad de calidad, normatividad ambiental etc.).	Establecer capacitación continua al personal sobre la importancia de trabajar en equipo, comprimiendo a las exigencias en la normatividad para cumplir con la documentación necesaria para el funcionamiento de la empresa, haciendo contratación y verificación de los recursos humanos existentes en el medio.
Falta de protocolo para los procesos de recursos humanos	Crear el protocolo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, para el buen funcionamiento de la empresa.	Crear protocolo para los procesos de recursos humanos para contratar personal idóneo para evitar crisis dentro de la empresa, y el fracaso y para tener crecimiento y desarrollo en el mercado.
Convivencia laboral entre el personal interno.	Identificar los problemas de convivencia laboral presentados en el personal interno para capacitarlos en cuanto a convivencia laboral.	Indagar sobre problemas de convivencia laboral, conociendo causas de origen, y establecer sanciones para quienes afecten el funcionamiento de la empresa.
Bajo control y seguimiento de las herramientas para el manejo de personal.	Crear mecanismos que permitan hacer un seguimiento y control para el manejo de personal, en el cumplimiento de la normatividad, y la responsabilidad social	Hacer un seguimiento a los mecanismos y herramientas para el manejo de personal mediante la implementación del área de recursos humanos.
No tener planes e incentivos de motivación laboral	Crear planes e incentivos de motivación laboral para el personal colaborador, generando más empleo al crear nuevas sedes.	Establecer cronograma de capacitación al personal para contribuir al progreso de la empresa y la mejora de las relaciones laborales de los colaboradores.
Control en los horarios de ingreso y salida del personal.	Implementar un control en el horario de ingreso y salida del personal, para mayor eficiencia en las funciones.	Crear un sistema de control para el ingreso y salida del personal de la IPS, para una adecuada optimización de tiempo.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 85 de 143</b>

Otros Competidores en el sector.	Identificar competidores en el sector salud, estableciendo la importancia para el desarrollo	Estudiar otros competidores para comparar costos por la prestación del servicio, y no desmejorar la calidad.
Insuficientes Sistemas de comunicación Intranet y extranet.	Implementar un sistema de tecnología intranet y extranet que permita tener mayor comunicación global.	Exigir el cumplimiento a empresas prestadoras de servicios de redes una comunicación fluida.
Innovación de maquinaria y equipos	Introducir nuevos equipos de tecnología de punta.	Buscar alianzas con otras empresas para obtener descuentos en maquinaria.

Fuente: Elaboración propia del autor

## **Anexo 2. Protocolos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de personal, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.**

### **PROTOCOLO PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ.**

#### **1. Introducción**


El Centro Odontológico Medico Montañez en la realización de sus operaciones, debe contar con un personal idóneo, caracterizado por sus aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas, y en general con todo el conocimiento intelectual necesario para prestar un servicio de salud con responsabilidad corporativa, respeto a los pacientes y familiares, calidad y buen servicio, cumplimiento, honestidad, colaboración con la comunidad, y trabajo en equipo en todos sus procesos de funcionamiento.

#### **2. Objetivo**

Crear el protocolo de reclutamiento para poder difundir la información sobre los puestos en vacancia para atraer a los mejores candidatos idóneos, que entraran a formar parte de la IPS cuando esta lo requiera, y definiendo la forma para comunicar la información en el momento de ofrecer las oportunidades de trabajo.

#### **3. Alcance.**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 86 de 143</b>


El alcance de este protocolo aplicara a todo los procesos que requieran integrar personal, y a todas las áreas del Centro Odontológico Medico Montañez que tengan puestos en vacancia, y en el momento que se requiera hacer cambio de personal dentro de las mismas áreas.

#### **4. Responsables.**

Es importante que la estructura directiva de la IPS, asuma su rol como cabeza principal, y se apersona de asumir la responsabilidad para el cumplimiento, seguimiento, control y evaluación constante al proceso de reclutamiento, para poder dotar a la IPS, del personal idóneo y responsable, para el ejercicio de las actividades. Esto se debe de realizar garantizando condiciones específicas y acordes de cada perfil de la persona en función del puesto que se va a cubrir, teniendo como base fundamental el campo de la experiencia, y conocimiento intelectual que cada persona debe poseer para hacer una evaluación objetiva de los resultados. Son responsables del cumplimiento de este protocolo la gerencia general, y el jefe o asistente administrativo.

#### **5. Definiciones**

- **Reclutamiento:** proceso para incorporar personas a la organización, forma parte del mercado de trabajo, difunde la información de las oportunidades de empleo que ofrecen las organizaciones al mercado de recursos humanos. Es el conjunto de actividades diseñado para atraer a un conjunto de candidatos calificados a una organización. Puede ser interno o externo.
- **Mercado de Trabajo:** compuesto por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las organizaciones, sujeto a la influencia de varios

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 87 de 143</b>


factores y presenta situaciones que varían de oferta a demanda de empleo.

- **Mercado de Recursos Humanos:** se refiere al conjunto de candidatos al empleo, y se puede segmentar para facilitar el proceso de reclutamiento.
- **Técnicas de reclutamiento externo son:** anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, presentación de candidatos por indicación de trabajadores, consulta al archivo de candidatos y banco de datos de candidatos.
- **Curriculum vitae (CV):** es definida como la carta de presentación de los candidatos al momento de solicitar un empleo.
- **Evaluación de los resultados del reclutamiento:** permite comprobar la relación de costos/beneficios del reclutamiento de personal en una organización.

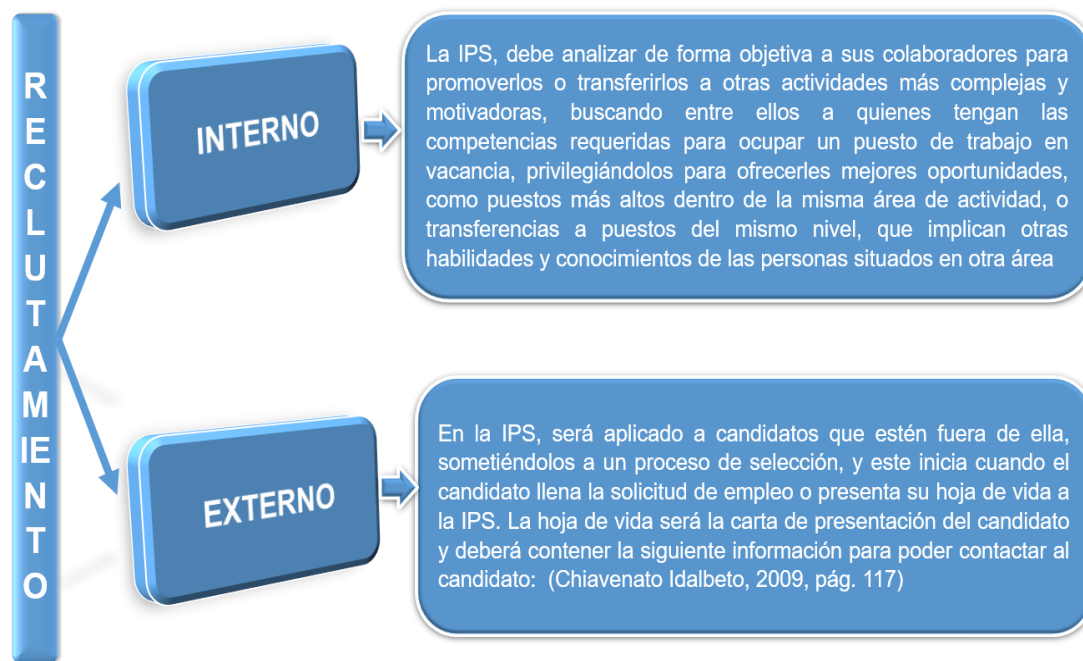
#### 6. Aspecto general del proceso de reclutamiento:

El proceso de reclutamiento de personal se prepara con la necesidad dentro de la IPS, de cubrir un puesto o una vacante. Existen varios factores que crean esta necesidad, ya sea para crear un nuevo puesto de trabajo, por el abandono de un trabajador a su puesto de trabajo renunciando a este, por despido, o por terminación de su contrato, o por la necesidad de cubrir un puesto en otra área de la empresa.

El reclutamiento se hará en la IPS, de forma interna o externa, según lo muestra la figura N. 3

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 88 de 143</b>

**Figura N.3: formas de reclutamiento Centro Odontológico Medico Montañez.**




**Fuente:** Elaboración propia del autor

## 7. Contenido de información del candidato.

La gerente y el jefe administrativo de la IPS, estarán en la obligación de hacer la solicitud de acuerdo a la necesidad para el cubrimiento de un puesto de trabajo dando prioridad en el medio interno y si aquí no se encuentra el perfil requerido, proceder a reclutar en el medio externo mediante su aprobación, para continuar a la fase de selección, verificando la información detalladamente de los requisitos que se exigen en la siguiente tabla.



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 89 de 143</b>

**Figura 4. Formato hoja de vida Centro Odontológico Medico Montañez.**

**FORMATO HOJA DE VIDA CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ**

**DATOS PERSONALES**  
Nombre y apellidos  
Fecha nacimiento:  
Edad:  
Estado Civil:  
Libreta Militar  
Correo electrónico:  
Dirección:  
Celular:  
Teléfono:  
Área pretendida

**ESTUDIOS REALIZADOS**  
Universitarios  
Otros estudios  
Secundarios  
Primarios

**EXPERIENCIA LABORAL (mínimo 3)**  
Nombre de la empresa:  
Funciones:  
Jefe inmediato:  
Teléfono:

**REFERENCIAS PERSONALES (mínimo 3)**  
Nombre:  
Cargo:  
Dirección:  
Móvil:

**REFERENCIAS FAMILIARES (mínimo 3)**  
Nombre:  
Parentesco:  
Cargo:  
Móvil:

Foto


---

**FIRMA Y NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE**

Fuente: Elaboración propia del autor

## **8. Procedimiento de reclutamiento.**

La gerencia y el jefe administrativo de La IPS, debe hacer la verificación de la información suministrada por parte del candidato para garantizar que esta sea proveniente de entidades certificadas y autorizadas por el estado para contar con alta calidad de personal calificado. La IPS, debe establecer la fuente para

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 90 de 143</b>

reclutar el candidato requerido ya sea interno o externo, según sea el caso, utilizando las siguientes técnicas.

## 9. Técnicas de reclutamiento.

Figura 5. Técnicas de reclutamiento


Responsable:	Área recursos humanos.
<b>AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO</b>	La IPS, contrata a través de la agencia de reclutamiento Compu-trabajo para abastecerse de los candidatos que figuran en sus bancos de datos para cubrir los cargos que requiere.
<b>CONTACTOS CON ESCUELAS, UNIVERSIDADES Y AGRUPACIONES</b>	Actualmente la IPS, tiene convenio firmado con la universidad de Cundinamarca para brindar la oportunidad a los futuros egresados de realizar sus prácticas académicas del área administrativa.
<b>CONSULTA A LOS ARCHIVOS DE CANDIDATOS</b>	La IPS, revisa su banco de datos de candidatos que se presentan espontáneamente o que fueron considerados en reclutamientos anteriores, de acuerdo con sus calificaciones por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae, ya que es de menor costo y rapidez.
<b>RECLUTAMIENTO VIRTUAL</b>	la IPS, realiza su reclutamiento por medios electrónicos y a través de internet en la pagina de Facebook, y pagina web de la institución ya que es inmediato y fácil para interactuar digitalmente con los candidatos, facilitándoles las cosas a ambas partes en tiempo y costos de transporte.

Elaboración propia del autor

## 10. Evaluación de los resultados del reclutamiento.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 91 de 143</b>

La IPS, debe hacer seguimiento, control y evaluación de resultados, al protocolo de reclutamiento. La evaluación se hace para conocer costos, tiempo requerido, requisitos exigidos y por tanto debe tener en cuenta la siguiente tabla.


Figura 6. Medidas de evaluación del reclutamiento.



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b> <b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b> <b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b> <b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 92 de 143</b>

MEDIDAS PARA EVALUAR EL RECLUTAMIENTO	COSTOS MENSUALES O ANUALES DEL RECLUTAMIENTO
Medidas de criterio global Puestos ocupados Puestos ocupados dentro del tiempo normal Puestos ocupados a bajo costo (costo por admisión) Puestos ocupados por personas que permanecen más de un año en la empresa Puestos ocupados por personas que están satisfechas con sus nuevas posiciones	Gasto de personal dedicado al reclutamiento Salarios y encargos sociales del personal del staff de RR.HH (basado en porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas. Gastos administrativos (llamadas telefónicas, envíos por correo, materiales y programas de relaciones públicas, gastos de viaje, etc.) Viajes, alojamiento, y gastos personales de reclutadores.
Medidas de criterio orientadas al reclutador Numero de entrevistas realizadas. Calidad de entrevistados evaluados. Por los entrevistadores. Porcentaje de candidatos recomendados que son admitidos. Porcentaje de candidatos recomendados que son admitidos y tienen buen desempeño Costo por entrevista	Gastos de personal de línea dedicado al reclutamiento. Salarios y encargos sociales del personal de línea (con base en el porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas. Otros gastos relacionados como transcripciones y copias de curriculum
Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento. Número de candidatos que se presentan. Número de candidatos calificados que se presentan Costo por candidato Tiempo requerido para generar candidatos Costo por admisión Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc.)	Gastos directos de reclutamiento Anuncios en diarios y revistas Pagos a agencias de reclutamiento Gastos con otras técnicas de reclutamiento Gastos totales de reclutamiento Total de gasto de reclutamiento en el periodo Costos del reclutamiento por candidato

Fuente: elaboración propia del autor

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 93 de 143</b>

## **PROTOCOLO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ.**

### **1. Introducción.**

El Centro Odontológico Médico Montañez percibe el proceso de selección de personal como una herramienta facilitadora de garantías para vincular a las personas que le ayudaran a cumplir sus metas y objetivos, porque filtra la información detallada y verídica del candidato para su contratación en cualquier área para satisfacer el cumplimiento de las actividades. Es importante tener en cuenta en este proceso la existencia de los pasos que lo componen para pasar a los candidatos por los filtros requeridos para contratar al más idóneo.

### **2. Objetivo**


Crear el protocolo de selección de personal para el Centro Odontológico Medico Montañez, de forma ordenada estableciendo los pasos a seguir, luego e aplicar el protocolo de reclutamiento de los candidatos que entraran a formar parte de la IPS.

### **3. ALCANCE.**

Este protocolo será de extensión y aplicara a todas las áreas de los procesos del Centro Odontológico Medico Montañez, que requieran integrar personal, cumpliendo con las expectativas de conocimiento intelectual y de la experiencia necesaria para garantizar la prestación de sus servicios en óptimas condiciones.

### **4. RESPONSABLES.**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 94 de 143</b>


La responsabilidad de seleccionar a los candidatos más idóneos para realizar las actividades en el Centro Odontológico Medico Montañez, recae directamente en la gerencia general, y el jefe de personal de turno de la IPS.

## 5. DEFINICIONES

- **Selección de personal:** proceso de escoger al mejor candidato para un puesto que se desea cubrir dentro de la organización, donde, mediante un listado de posibles candidatos, se saca el que más cumple el perfil y se adapta rápido a las necesidades del puesto disponible influenciado por las condiciones del mercado actual.
- **Descripción y el análisis del puesto:** Representan el inventario de aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante). Aquí se proporciona información acerca de los requisitos y características que el ocupante del puesto debe poseer.
- **Solicitud de personas:** Es una orden de servicio que se emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. Genera el proceso de selección para atraer un nuevo trabajador al puesto.
- **Análisis del puesto en el mercado:** es una investigación que se hace en el mercado de recursos humanos, ya sea interno o externo, cuando nos e dispone de la información de los requisitos y características del puesto por ser nuevo, ya que estos cambian constantemente
- **Competencias:** es cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos.

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 95 de 143</b>

integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona donde la competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.

- **Técnicas de selección:** son herramientas que permiten obtener, medir, y verificar la información proporcionada por los candidatos e interactuar con el mismo.
- **Entrevista:** proceso de interacción de dos personas con el objetivo de intercambiar información que desea saber la una de la otra es bastante subjetiva y requiere de bastante conocimiento por parte del entrevistador.
- **Aplicación de Pruebas:** son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, (nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.). son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, (habilidades de manejo de tecnología, agilidad para conducir, digitar, manipular máquinas etc.).

## 6. GENERALIDADES

La selección de personal en el Centro Odontológico Medico Montañez, se iniciara con el reclutamiento de personal para el área o puesto que se desea cubrir, o por el ascenso de una persona a otro puesto, y cuya selección del candidato se le aplicara una serie de pruebas de conocimientos y de habilidades, para verificar y comprobar que la información que este suministra

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 96 de 143</b>

sea veraz, y proveniente de fuentes y entidades acreditadas, para estar seguros de la información del candidato.

## **7. CONTENIDO**

La gerencia y la parte administrativa del Centro Odontológico Medico Montañez, deben estar muy pendientes de la vacancia de puestos, y por tanto deben dar a conocer sus ofertas laborales, para seleccionar a los candidatos que cumplan los requisitos establecidos, diligenciando y firmando el formato de información, para proceder a la entrevista y concretar las condiciones de trabajo para el candidato y establecer las condiciones que requiere el empleador.

## **8. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN.**


Después de realizar el análisis a profundidad de la información expresa en el formato de reclutamiento del candidato, se establecen las etapas de procedimiento, utilizando las fuentes de información interna, y si ningún candidato cumple con estas características deseadas se debe buscar en las fuentes externas.

## **9. PRESELECCION DE LOS CANDIDATOS.**

La persona encargada del área de recursos humanos, en el Centro Odontológico Medico Montañez, ejercerá un paso a paso de las responsabilidades en el proceso de selección, para la verificación de la información, para lo cual debe:

- ✓ Hacer un estudio para el perfil del cargo que se va a cubrir antes de seleccionar un candidato.




	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 97 de 143</b>

- ✓ Analizar las hojas de vida de los candidatos que se presentan y que serán entrevistados para que cumplan con los requisitos exigidos.
- ✓ Verificar la documentación y la información suministrada por el candidato cerciorándose que provengan de fuentes y entidades confiables, reconocidas y seguras.
- ✓ Citar a los candidatos preseleccionados de acuerdo a su hoja de vida.
- ✓ Aplicar las pruebas de selección, y de valoración psicométrica.
- ✓ Explicar a los candidatos citados la naturaleza del proceso de selección.
- ✓ Explicar el tipo de pruebas que se le aplicaran para proceder al proceso de contratación.
- ✓ Designar claramente el cargo al que aspira o se le ha asignado.
- ✓ Definir y asignar las funciones a realizar por el candidato y establecer las condiciones en las que se deberán cumplir las tareas.

## **10. PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREVISTA A LOS CANDIDATOS**

La persona encargada del área de recursos humanos, en el Centro Odontológico Medico Montañez, efectuará la entrevista de forma mixta, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Debe alternar preguntas estructuradas y espontaneas.
- ✓ Comparar entre los diferentes candidatos la información suministrada.
- ✓ Realizar la entrevista en un sitio específico. (Entorno agradable y armonioso).
- ✓ Averiguar datos acerca del entorno familiar, estudios y formación complementaria, experiencia previa, expectativas frente al cargo y la institución, proyecto de vida y demás aspectos que sean de interés de acuerdo con el tipo de cargo.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 98 de 143</b>

- ✓ Permitir libertad y flexibilidad al candidato para que exprese la máxima información posible.
- ✓ Preparar previamente las preguntas en un formato de datos mixtos, para prevenir inconvenientes y anticiparse a los sucesos que se pueda encontrar.


## 11. APLICACIÓN DE PRUEBAS

La persona encargada del área de recursos humanos, en el Centro Odontológico Medico Montañez, o en su defecto quien sea asignado por la IPS, aplicara las pruebas necesarias, ya que algunos procesos requieren de conocimientos profundos y prácticos, que se adapten a los test psicotécnicos, que proporcionaran como resultado final una apreciación de las habilidades, destrezas, personalidad, actitudes y aptitudes de los candidatos, acordes a la necesidad del puesto de trabajo que se desee cubrir, determinando el grado de importancia de cada uno de ellos. Para la aplicación de estas pruebas, se tendrán en cuenta los siguientes ítems.

- ✓ Descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir.
- ✓ Confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.
- ✓ Evaluar el potencial del candidato.
- ✓ Indagar en qué formas y facilidad se adaptaría al puesto de trabajo el candidato.
- ✓ La persona encargada debe estar en la capacidad de aplicar las pruebas de conocimiento, el test de personalidad, y los test psicotécnicos. incluyen (incluyen test de inteligencia y de aptitudes)

## 12. Aplicación de pruebas de conocimientos:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 99 de 143</b>

En esta etapa la persona encargada del manejo de los recursos humanos en la IPS, debe evaluar los conocimientos generales del trabajador, teniendo en cuenta aspectos como.


Identificar el grado de destreza para desarrollar un trabajo concreto.

- ✓ Obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona.
- ✓ Aplicar las pruebas en función de los requerimientos del puesto.
- ✓ Realizar las pruebas oralmente o por escrito según el puesto de trabajo al que aspira el candidato.
- ✓ Aplicar pruebas mecanográficas, dominio de herramientas informáticas, o el manejo de un segundo idioma.
- ✓ Habilidades para elaborar informes a partir de información dada.
- ✓ Reparar o montar un aparato si es el caso.
- ✓ Buscar una solución a un problema concreto.

### **13. Pruebas de personalidad**

La persona encargada del manejo de los recursos humanos, en el Centro Odontológico Médico Montañez, aplicará las pruebas de personalidad al candidato que ha sido entrevistado teniendo en cuenta aspectos como.


- ✓ Aplicar al candidato las pruebas de personalidad en función de lo que el puesto exige.
- ✓ Realizar al candidato preguntas personales que permitan obtener respuestas de su posible adaptación al puesto de trabajo.
- ✓ Valorar aspectos generales de la personalidad del colaborador como la empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 100 de 143</b>

- ✓ Identificar por medio de las contestaciones positivas o negativas a las preguntas, el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones.
- ✓ Observar si el perfil del candidato se adecua al puesto de trabajo.

#### **14. Análisis de resultados del proceso de selección.**

Desde el inicio del proceso de selección se debe realizar un seguimiento y control permanente del protocolo de selección, cuya duración de este proceso tendrá un periodo no mayor de ocho días, para facilitar la recolección de información del candidato y la toma de decisiones por parte de la IPS. Además la persona encargada del proceso de manejo de los recursos humanos para finalizar, y en aras de garantizar la confidencialidad de información de los candidatos presentados, realizara un registro del desarrollo del proceso, llevando esta información mediante registro y acta correspondiente a la oficina principal de archivo de la IPS, anexando toda la información suministrada por el candidato, los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas, y de los formatos diligenciados y firmados entre las partes contratantes para mayor seguridad.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 101 de 143</b>

## **PROTOCOLO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

### **1. Introducción**

El Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, para el desarrollo normal en la prestación de sus servicios, debe contar con el debido protocolo de contratación de personal para la prestación de sus servicios de salud, y en la realización de sus operaciones, integrando a su área, un personal idóneo, caracterizado por sus aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas, y en general con todo el conocimiento intelectual necesario para prestar un servicio de salud con responsabilidad corporativa, respeto a los pacientes y familiares, calidad y buen servicio, cumplimiento, honestidad, colaboración con la comunidad, y trabajo en equipo en todos sus procesos de funcionamiento.

### **2. Objetivo**


Formaliza con gran responsabilidad y conforme a la ley, la futura relación de trabajo en todos los términos legales entre el personal contratado, y la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez, para garantizar los intereses, derechos, deberes y lineamientos tanto del trabajador como de la IPS, mediante aceptación de las partes, integrando un expediente de trabajo, la contratación se llevará a cabo entre la IPS, y el trabajador.

### **3. Alcance.**

El alcance del protocolo de contratación, aplicara a todo los procesos que requieran contratar personal, y a todas las áreas del Cetro Odontológico Medico Montañez que tengan necesidad de integrar nuevo personal, o cambios de las mismas áreas de trabajo, y donde la duración del contrato será

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 102 de 143</b>

por tiempo indeterminado o determinado, firmado por la gerente general o en su defecto la persona encargada del proceso de contratación, o el responsable directo y el trabajador.

#### **4. Responsables.**

Los directos responsables de realizar este proceso serán la Junta Directiva, la gerente general, o el asistente administrativo de la IPS, garantizando condiciones acordes de cada perfil, en función del puesto que se va a contratar, teniendo como base fundamental experiencia, y conocimiento intelectual, y donde en el proceso de contratación el Centro Odontológico medico Montañez, realizara su proceso de contratación, de acuerdo a las políticas establecidas en el código sustantivo del trabajo, y según la normatividad vigente expedida, por los diferentes entes estatales que así lo requieran.


#### **5. PROCESO DE CONTRATACION**

Para la contratación de personal y de acuerdo a sus funciones, los tipos de contratos que se manejaran son los siguientes:


- ✓ Contrato a término fijo a un año.
- ✓ Contrato a término Inferior a un año.
- ✓ Contrato a Término indefinido.
- ✓ Contrato por prestación de servicios.

#### **6. Elementos esenciales del contrato de trabajo en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 103 de 143</b>


- **Actividad personal del trabajador:** es la actividad realizada por sí mismo.
- **Continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador:** facultad que se presenta para exigir el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto a tiempo, cantidad de trabajo, imposición de reglamentos, lo cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato, sin afectar el honor, dignidad y derechos mínimos del trabajador.
- **Salario como retribución del servicio:** Una vez reunidos los tres elementos, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.
- **DEFINICIONES**
- **Contrato de trabajo:** documento donde se establece que una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.
- **Presunción del contrato de trabajo:** Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.
- **Concurrencia de contratos:** Aunque el contrato de trabajo se presente involucrado o en concurrencia con otro, u otros, no pierde su naturaleza.
- **Coexistencia de contratos:** Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más empleadores, salvo que se haya pactado la exclusividad de servicios en favor de uno solo.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 104 de 143</b>

- **Remuneración del trabajo:** Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.
- **Utilidades y pérdidas:** El trabajador puede participar de las utilidades de su empleador, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas.
- **Capacidad para la celebración de contratos:** Tienen capacidad para celebrar contrato individual de trabajo, todas las personas que hayan cumplido dieciocho (18) años de edad.
- **Trabajo sin autorización:** Si se establece contrato de trabajo con un menor, el empleador debe cumplir todas las obligaciones inherentes al contrato, y el respectivo funcionario del Ministerio de trabajo puede, de oficio o a petición de parte, ordenar la cancelación del contrato y sancionar al empleador con multas.
- **Representantes del empleador:** Son representantes del patrono y como tales lo obligan frente a sus trabajadores además de quienes tienen ese carácter según la ley, la convención o el reglamento de trabajo, las siguientes personas: Las que ejerzan funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, o liquidadores, mayordomos y quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono: Los intermediarios.
- **Formas contrato de trabajo:** El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial salvo disposición expresa en contrario. **Contrato verbal:** Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos en los siguientes puntos:
  1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse.
  2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 105 de 143</b>

- **Contrato escrito:** El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación
- **Duración del contrato de trabajo:** El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.


## 7. GENERALIDADES DEL PROTOCOLO

La contratación de personal se inicia cuando el candidato ha cumplido con los requisitos de los protocolos de reclutamiento y de selección, para cubrir el puesto de trabajo al cual será integrado, informando a este las actividades, responsabilidades y condiciones en que las va a desempeñar. La contratación de los colaboradores se efectuará mediante la utilización de instrumentos soporte para verificación de los registros de habilitación de calidad, y para el cumplimiento de los requisitos establecidos en el manual de funciones de la IPS, y de toda la normatividad reguladora para tales fines.

## 8. CONTENIDO

- **Contratación de personal**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 106 de 143</b>

La gerencia general, el asistente administrativo, o la persona encargada del manejo del área de recursos humanos, debe hacer la contratación del personal de acuerdo a la necesidad de puestos que se requieran ocupar, poniendo en conocimiento la solicitud ante la junta directiva de la IPS, para que sea aprobada, verificando toda la información proporcionada en el protocolo de reclutamiento y en el protocolo de selección, para dar inicio al proceso integración y contratación, dando cumplimiento a la normatividad para garantizar la calidad en los estándares requeridos por los entes reguladores en la prestación de servicios.

## 9. PROCEDIMIENTO DE PROTOCOLO

De acuerdo con la normatividad legal vigente suministrada en el código sustantivo del trabajo, este define los modelos a seguir en la contratación de personal estipulando las modalidades de contrato y la forma de ejecución de cada uno.

- **Contrato a término fijo:** Debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisa por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado.
- **Término fijo inferior a un año:** podrá prorrogarse únicamente el contrato sucesivamente hasta por tres períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año, y los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 107 de 143</b>

- **Contrato a término indefinido:** Tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación.


## **10. REVISIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO:**

En el momento de ser firmado, y cuantas veces sea necesario, los contratos de trabajo deben ser revisados cuando se presenten inconvenientes, dudas, inquietudes o graves alteraciones. Cuando no haya acuerdo entre las partes acerca de las falencias encontradas, corresponde al ministerio del Trabajo o en su defecto la institución u oficina delegada, decidir y dar solución en los términos legales, pero mientras tanto, el contrato sigue siendo vigente. Para esto se debe guardar copia por ambas partes firmadas y con sellos originales de la IPS, sin tachaduras o enmendaduras al mismo.

## **11. SUSPENSIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO:**

- Se puede suspender por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impida su ejecución, por la muerte o la inhabilitación del empleador, cuando éste sea una persona natural y cuando ello traiga como consecuencia necesaria y directa la suspensión temporal del trabajo.
- Por suspensión de actividades o clausura temporal de la IPS, establecimiento o negocio, en todo o en parte, hasta por ciento veinte (120) días por razones técnicas o económicas u otras independientes de la voluntad del empleador, mediante autorización previa del Ministerio de Trabajo y protección Social. De la solicitud que se eleve al

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 108 de 143</b>

respecto el empleador deberá informar en forma simultánea, por escrito, a sus trabajadores.


- Por licencia o permiso temporal concedido por el empleador al trabajador o por suspensión disciplinaria, por ser llamado el trabajador a prestar el servicio militar. En este caso el empleador está obligado a conservar el puesto del trabajador hasta por treinta (30) días después de terminado el servicio. Dentro de este término el trabajador puede reincorporarse a sus tareas, cuando lo considere conveniente, y el empleador está obligado a admitirlo tan pronto como éste gestione su reincorporación.
- Por detención preventiva del trabajador o por arresto correccional que no exceda de ocho (8) días por cuya causa no justifique la extinción del contrato. Por huelga declarada en la forma prevista en la Ley.

## **12. REANUDACIÓN DEL TRABAJO**

Desaparecidas las causas de la suspensión temporal del trabajo, el empleador debe avisar a los trabajadores, la fecha de la reanudación del trabajo, mediante notificación personal o avisos publicados no menos de dos veces en un periódico de la localidad, y debe admitir a sus ocupaciones anteriores a todos los trabajadores que se presenten dentro de los tres (3) días siguientes a la notificación o aviso.

## **13. CARNÉ DE IDENTIFICACIÓN EMPRESARIAL:**

La IPS, podrán, a su juicio y como control de identificación del personal que le preste servicios en sus distintas modalidades, expedir a sus trabajadores,

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 109 de 143</b>

contratistas y a los trabajadores en misión un carné en donde conste, nombre del trabajador directo, número de cédula y el cargo.

- **Registro de ingreso o egreso de trabajadores:** La IPS, llevara un registro de ingreso y egreso de sus trabajadores, firmado por las dos partes para controlar el horario de trabajo.
- **Ejecución de buena fe:** El contrato de trabajo, como todos los contratos, deben ejecutarse de buena fe y, por consiguiente, obliga no sólo a lo que en él se expresa sino a todas las cosas que emanan precisamente de la naturaleza de la relación jurídica o que por la ley pertenecen a ella.


#### **14. Obligaciones generales de las de las partes contratantes en el centro odontológico medico Montañez.**

Dentro del contrato de trabajo que se estipule en el centro odontológico medico Montañez, se deben establecer las condiciones especiales para las partes contratantes obligando a su estricto cumplimiento para la protección, seguridad subordinación, fidelidad, confidencialidad, obediencia, cumplimiento y respeto entre las partes para esto se debe tener en cuenta las siguientes obligaciones.


#### **15. Obligaciones especiales del empleador:**

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Brindar a los colaboradores condiciones apropiadas y elementos adecuados de protección personal contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 110 de 143</b>

3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. Debe mantenerse la reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio, desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador, o a su representante y que, en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 111 de 143</b>

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el {empleador} le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren.


9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

10. Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia. Las EPS tendrán la obligación de prestar la asesoría psicológica a la familia.

11. Conceder en forma oportuna a la trabajadora en estado de embarazo, la licencia remunerada.

### **16. Obligaciones especiales del trabajador:**

1a. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 112 de 143</b>

2a. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

3a. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4a. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5a. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

6a. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.

7a. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8a. La trabajadora en estado de embarazo debe empezar a disfrutar la licencia remunerada consagrada en el numeral 1 del artículo 236, al menos una semana antes de la fecha probable del parto.


## **17. PROHIBICIONES A LAS PARTES CONTRATANTES.**

**Prohibiciones a los empleadores:** Se prohíbe a los empleadores:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de éstos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2




	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 113 de 143</b>

- a). Respeto de salarios, pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del código sustantivo del trabajo.
  - b). Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley las autorice.
2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes o proveedurías que establezca el empleador.
  3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste.
  4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.
  5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político, o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho del sufragio.
  6. Hacer, autorizar, o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.
  7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
  8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7o. del artículo 57 signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, o adoptar el sistema de "lista negra", cualquiera que sea la modalidad que utilicen, para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
  9. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.


**18. Prohibiciones a los trabajadores:** Se prohíbe a los trabajadores:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 114 de 143</b>

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados. Sin permiso del empleador.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio del trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores D.2478/48.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del empleador, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar del trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o nó en ellas.
6. Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o nó a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por el {empleador} en objetos distintos del trabajo contratado.

**19. Terminación del contrato:** el contrato de trabajo en el Centro Odontológico Medico Montañez en el caso del trabajador se puede terminar por: muerte del trabajador, mutuo consentimiento, expiración del plazo fijo pactado, terminación de la obra o labor contratada, liquidación de la empresa, suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días, decisión unilateral, Por no regresar el trabajador a su empleo.


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 115 de 143</b>

Por parte del empleador se puede terminar el contrato por: El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido, por todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo, por todo acto grave de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del empleador, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores. Por todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas, por todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores, por cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

Por la detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto; o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aun por tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato. Por el que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa, por el deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador, por la sistemática

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2


*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 116 de 143</b>

inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales, por todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento, por la renuencia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del {empleador} o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes, por la ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada, por el reconocimiento al trabajador de la pensión de la jubilación o invalidez estando al servicio de la empresa, por la enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter de profesional, así como cualquiera otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho lapso y no exime al {empleador} de las prestaciones e indemnizaciones legales y convencionales derivadas de la enfermedad.

**Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa:** En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte del empleador o si éste da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley, el primero deberá al segundo una indemnización en los términos que a continuación se señalan.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 117 de 143</b>

## **PROTOCOLO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PERSONAL**

### **1. Introducción**

La IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, debe evaluar continuamente el desempeño del personal colaborador, para que mediante el proceso de toma de decisiones, analice, la entrada de toda la información correspondiente al desempeño de sus trabajadores, registrando cada uno de los datos en forma ordenada y clara, y de acuerdo a sus resultados tomar las decisiones más acertadas buscando un mejor rendimiento y desempeño de todo su personal.

La evaluación de desempeño en la IPS, debe integrar todos los procesos de funcionamiento de los recursos humanos, de forma continua, y sistemática para evaluar la forma de cómo se desempeña una persona en su lugar de trabajo.

### **2. Objetivo**


Crear el protocolo de evaluación de desempeño de los recursos humanos que hacen parte de la IPS, para evaluar el desempeño y rendimiento de las funciones asignadas, para que la realización de todos los procesos y procedimientos se realicen de forma correcta.

### **3. Alcance.**

El alcance de este protocolo aplica a todos los procesos que requieran evaluar al personal, y a todas las áreas del Centro Odontológico Medico Montañez que tengan funciones asignadas, y en el momento que se requiera conocer resultados de desempeño de los trabajadores.

### **4. Responsables.**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 118 de 143</b>

La responsabilidad de los procesos de evaluación de desempeño será de la junta directiva, la gerencia general, y de la parte administrativa para un continuo cumplimiento, seguimiento, y control responsable de las tareas y funciones asignadas para cada trabajador.

## 5. Definiciones

- **Competencias:** se puede definir como la capacidad que poseen las personas para desarrollar o ejecutar una labor asignada por parte de sus jefes, mediante la utilización y aplicación de todos y cada uno de sus conocimientos, habilidades, destrezas, y la capacidad de comprensión para poder resolver problemas o situaciones inesperadas.
- **Saber:** son todos aquellos conocimientos relacionados o asociados con el comportamiento pertinente a las competencias de las personas que desempeñan una tarea. Donde el carácter técnico se orienta a la realización de las tareas, y el carácter social se basa o se orienta en las relaciones interpersonales.
- **Saber hacer:** el saber hacer se constituye como un conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que poseen los colaboradores en el momento de realizar sus actividades en el puesto de trabajo o en la vida personal.
- **Habilidades técnicas:** son las habilidades que posee los trabajadores para realizar sus tareas de diferente forma.
- **Habilidades sociales:** son aquellas que permiten a los trabajadores relacionarse con los demás, para la conformación del trabajo en equipo.
- **Habilidades cognitivas:** son todas aquellas que posee el colaborador para procesar toda la información que recibe como ordenes, para analizarla y resolverla de la mejor forma para el cumplimiento de sus funciones.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 119 de 143</b>

- **Saber estar:** se catalogan como un conjunto de actitudes conformes con todas y cada una de las características del entorno laboral y social del individuo como persona o como trabajador, teniendo en cuenta sus valores, creencias y actitudes. **Querer hacer:** son todos aquellos aspectos relacionados con la motivación y los comportamientos propios. Son factores internos o externos de la persona, que impulsan a la persona a esforzarse para mostrar sus competencias.
- **Destrezas:** se define como la forma en que una persona realiza sus tareas.
- **Conocimientos:** Información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Concepto de uno mismo:** Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

#### **6. Aspectos generales del proceso de evaluación de desempeño:**

La IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, debe establecer diferentes razones y motivos esenciales para evaluar el desempeño de sus empleados, porque esto le puede proporcionar un juicio sistemático para fundamentar pagos salariales, asensos, transferencia de personal en las mismas áreas, o para justificar el despido de personal por bajo rendimiento en sus funciones.

Por otra parte permite comunicar a los empleados su desempeño laboral, lo que pueden y deben cambiar en el desarrollo de sus labores, y de su comportamiento, como actitudes, habilidades, o conocimientos, ya que esto posibilita que los colaboradores conozcan lo que la IPS, desea y piensa de ellos. La evaluación de desempeño se puede utilizar en la IPS, como una herramienta para guiar y aconsejar a los colaboradores respecto a su desempeño.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 120 de 143</b>

## **7. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias en el centro odontológico medico Montañez Ltda.**

- **Intención de hacer la evaluación de desempeño:**

La junta directiva, la gerente general, y la parte administrativa de la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, o en su defecto quien este encargado del manejo de los recursos humanos de esta institución, debe manifestar su deseo y la necesidad para que se aplique un sistema de evaluación de desempeño para los recursos humanos.

- **Análisis de sistemas posibles:**


Analizar de acuerdo a la actividad comercial de la IPS, un sistema de evaluación por competencias que le permita evaluar a los colaboradores de una forma justa y equitativa, implementando el sistema de evaluación más adecuado y que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los perfiles.

- **Diseño del formato de competencias a evaluar:**

La junta directiva, la gerente general, y la parte administrativa de la IPS, deben encargarse de diseñar e implementar un listado competencias de los colaboradores que ejercen funciones en la IPS, y que serán evaluadas en ellos. Estas competencias debe estar diseñadas en función del cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales, y de esta forma poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Las competencias básicas y más importantes a tener en cuenta en el diseño de este formato de evaluación son:



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 121 de 143</b>


- Liderazgo de los colaboradores
- Integridad en el cumplimiento de sus funciones.
- Empowerment
- Iniciativa propia
- Atención y servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Puntualidad de horarios.
- Convivencia laboral.
- Capacitaciones y superación personal.

## **8. CONTENIDO DEL FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO:**

La junta directiva, la gerente general, y la parte administrativa de la IPS, en la elaboración del formato y contenido de evaluación de desempeño de los recursos humanos, debe centrar toda la atención en este diseño, ya que se deben cubrir todos y cada uno de los aspectos, necesarios a evaluar, en sus colaboradores. Por esta razón la IPS, debe buscar la ayuda de profesionales expertos en el manejo de recursos humanos para implementar un diseño de evaluación sencillo, confiable, de fácil aplicación, y bajo costo.

## **9. Estrategias de comunicación en el sistema de evaluación de desempeño.**

La IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, establecerá estrategias de comunicación para dar a conocer el sistema evaluación de desempeño que aplicara a sus colaboradores para que conozcan este protocolo o procesos de

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 122 de 143</b>

evaluación. El área de recursos humanos en cabeza de la junta directiva, la gerente general, y la parte administrativa, serán los encargados de comunicar y desarrollar el proceso de evaluación con sus respectivos resultados y la retroalimentación a que haya lugar, a través de diferentes formas como pueden ser:


- ✓ Reuniones ordinarias de la IPS.
- ✓ Reuniones extraordinarias dependiendo el caso.
- ✓ Vía Intranet.
- ✓ Circulares internas extraordinarias.
- ✓ Cartelera.
- ✓ Correo electrónico personal.

## **10. ENTRENAMIENTO A LOS INVOLUCRADOS:**

La IPS, debe capacitar a los evaluadores y evaluados para que conozcan el funcionamiento del sistema y que funciones cumplen cada uno de ellos, para evitar tropezones o malos entendidos en el momento de implementar el sistema de evaluación, estableciendo un periodo de prueba para su aplicación, para detectar fallas y errores en la aplicación del sistema evaluativo.

## **11. Tiempo estimado para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño**

El tiempo de aplicación del sistema de evaluación de desempeño en la IPS, se hará al finalizar cada año, ya que por el tamaño de la IPS, se puede hacer y su tiempo de duración dependerá del número de empleados a evaluar, ya sea

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 123 de 143</b>

a través de plataformas intranet, entrevistas personales, formularios entre otros.

## **12.RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**


Según le tipo de formulario establecido en la evaluación de desempeño, se recogen los resultados y se analizan las respuestas de los datos arrojados, para detectar las falencias y proceder a tomar los correctivos y decisiones en temas de capacitación, remuneración, desempeño de cada colaborador, informando inmediatamente los resultados y planes de acción.

### **13.Observación y conclusiones del sistema de evaluación implementado.**

Al finalizar el proceso, la junta directiva, la gerente general, y la parte administrativa debe analizar y concluir el éxito de o fracaso del sistema de evaluación, detallando las debilidades y fortalezas del mismo, teniendo en cuenta los recursos materiales, humanos, financieros, las estrategias, tiempos, reacciones para la la IPS y para el personal colaborador, para mejorarlo año tras año.


### **14.Seguimiento continuo, al sistema de evaluación de desempeño.**

En la implementación del sistema de evaluación de desempeño es importante que el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, haga un seguimiento continuo al proceso de evaluación de desempeño y le dé la respectiva importancia para su desarrollo y cumplimiento mediante un proceso de retroalimentación.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 124 de 143</b>

### Anexo n. 3 propuesta controles sistemáticos de diferentes tipos.


- **Sistemas de control mediante tarjeta:** estos sistemas son seguramente los más utilizados y su característica común es la presencia de bandas magnéticas, códigos de barras, etc. cuya información se recoge a través de un lector habilitado para ello en el lugar de acceso a la empresa o al puesto.
- **Tarjetas con banda magnética:** su funcionamiento es simple, cada empleado deberá pasar su tarjeta por el lector tanto a la entrada como a la salida. La tarjeta cuenta con una banda magnética que puede ser leída por un dispositivo electrónico y es ahí donde está registrada la información del empleado en cada caso.
- **Tarjetas de proximidad:** este tipo de tarjetas utiliza la tecnología RFID (siglas de Radio Frequency IDentification, en español, identificación por radiofrecuencia). Una tarjeta de proximidad es una tarjeta plástica que lleva incrustada en su núcleo un circuito integrado y una antena de comunicación. Cada ejemplar contiene un número de serie que es leído por frecuencia de radio, típicamente de 125kHz. Las tarjetas de proximidad son capaces de transmitir cuando un código único, de más de 1 billón de combinaciones posibles, es acercado al lector adecuado. Su durabilidad es superior a las de banda ya que la lectura se produce sin contacto físico, por lo que el deterioro es mínimo.
- **Sistemas de control biométricos:** son sistemas muy sofisticados y muy interesantes porque eliminan los fraudes más comunes. Son el resultado de la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas sobre los rasgos físicos o de conducta de una persona para verificar identidades o identificar a personas. Como ejemplo de características

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 125 de 143</b>

físicas estarían las huellas dactilares, los patrones faciales, las retinas, el iris o la geometría de la palma de la mano. Su principal desventaja es su alto precio de implantación, debido al coste de la tecnología que utilizan.

- **Identificación por huellas dactilares:** funciona por reconocimiento de la huella digital de alguno de los dedos de la mano. El sistema de identificación automatizada de huellas dactilares, tiene un índice de seguridad del 99.9%.
- **Identificación por biometría vascular:** lee el patrón de las venas de las manos. La tecnología más fiable y segura dentro del campo de la biometría de la mano es la que consta de un escáner que captura una imagen del tramado de las venas de la palma de la mano a través del reflejo de ondas de frecuencia corta (muy similares a los infrarrojos).
- **Identificación por biometría facial:** el reconocimiento por biometría facial es una tecnología que requiere de unas condiciones muy concretas, sobre todo de luz, por lo que su rendimiento puede verse afectado por circunstancias ajenas a las personas.
- **Identificación por escáner de iris u ojos:** este sistema es tecnológicamente muy seguro pero actualmente es también una técnica bastante cara. Suele utilizarse para proteger recintos que requieren de un elevado índice de seguridad.
- **Biometría de perfil de mano:** funciona por reconocimiento de la morfología de la mano.
- **Otros sistemas de control:** No todas las empresas cuentan con los recursos y los medios suficientes para implantar sistemas altamente sofisticados, por lo que pueden contemplar la posibilidad de formalizar sistemas no tan avanzados tecnológicamente y que se adaptan al presupuesto y sus ingresos. Estos sistemas más económicos son:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 126 de 143</b>

- **Time trackers:** son programas informáticos que miden cuando arrancamos y apagamos nuestro ordenador. Obviamente, este sistema solamente sería válido para puestos que requieran del uso de un ordenador. Estos time trackers permiten llevar un seguimiento de cuánto tiempo se ha invertido en cada tarea y facilita mucho más el día a día. No todos los sistemas pueden proporcionar tan alto nivel de detalle.
- **Hojas de firmas:** se trata de registrar manualmente las entradas y salidas y reportarlas en hojas de cálculo. Para la implementación de este sistema de control en el Centro Odontológico Medico Montañez, se ha pensado en ejercer un sistema de control que le permita a la IPS, optimizar tiempos, eficientemente, para el personal que labora.

#### **Anexo 4 diseños del modelo de control.**

Haciendo un análisis a los diferentes modelos de control presentados anteriormente se ha establecido que para el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, inicialmente el modelo de control que puede utilizar es el de **Hojas de firmas**, ya que se puede registrar manualmente las entradas y salidas y reportarlas en hojas de cálculo.

Para la implementación de este sistema de control en el Centro Odontológico Medico Montañez, se ha pensado en ejercer un sistema de control que le permita a la IPS, optimizar tiempos eficientemente, para el personal que labora.


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 127 de 143</b>

Tabla 13. Hoja de firmas.

<b>PLANILLA DE CONTROL PARA EL INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL CENTRO ODONTOLÓGICO MÉDICO MONTAÑEZ</b>							
	<b>Nombre</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA DE INGRESO</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>SUPERVISÓ</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Fuente. Elaboración propia del autor.

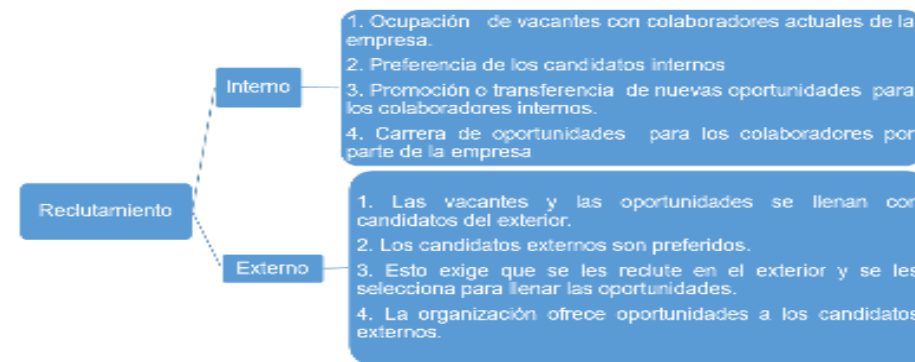


**Anexo no 8: evidencias fotográficas**

IMPACTO	MEDICIÓN	INDICADORES
1. Fortalecimiento de la gestión	X	1.1. Índice de satisfacción
2. Mejora de la calidad de los servicios	X	2.1. Índice de calidad
3. Incremento de la productividad	X	3.1. Índice de productividad
4. Reducción de costos	X	4.1. Índice de costos
5. Mejora de la imagen institucional	X	5.1. Índice de imagen
6. Incremento de la competitividad	X	6.1. Índice de competitividad
7. Mejora de la gestión de recursos humanos	X	7.1. Índice de gestión de recursos humanos
8. Mejora de la gestión de recursos financieros	X	8.1. Índice de gestión de recursos financieros
9. Mejora de la gestión de recursos tecnológicos	X	9.1. Índice de gestión de recursos tecnológicos
10. Mejora de la gestión de recursos ambientales	X	10.1. Índice de gestión de recursos ambientales

INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	IMPACTO
1. BANCOS CORPORATIVOS	X	1. La Práxis Corporativa del Centro Odontológico Médico Montañe, se produce de forma seria, honesta, responsable y con ética y apegada a una gran tradición para su crecimiento, ya que presta un servicio de calidad a sus clientes en diversos servicios de salud.
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	X	2. La relación educador, docente y aprendiz en función de las actividades del curso, se valúan por procesos, debido a que los docentes de esta IPS comprenden la promoción, atención y recuperación de la salud y el bienestar, bienestar y rehabilitación de la comunidad de investigación científica y la atención de sus servicios que se constituye como una tradición.
3. TONDA DE DECISIONES	X	3. El proceso de toma de decisiones se hace en consenso con la junta directiva, debido a que como es una empresa familiar, todos tienen el mismo derecho de voto en la toma de decisiones.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
1. Constitución política	1. Garantía e cumplimiento de normas, decretos, acuerdos, leyes, establecimiento gradual según respecto a la dignidad y prevalencia de intereses generales.
2. Aseguramiento de riesgos laborales	2. Garantizar el aseguramiento de los trabajadores con el objetivo de resguardar a los empleadores y empresas en el caso de que se produzca un siniestro.
3. Código sustantivo del trabajo	3. Basado en la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equidad social.
4. Derecho laboral colombiano	4. Creación con el objetivo de que el trabajo del hombre, la seguridad social tengan como regulador a la Constitución Política.







**AREA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**



**Maquinaria y tecnología**



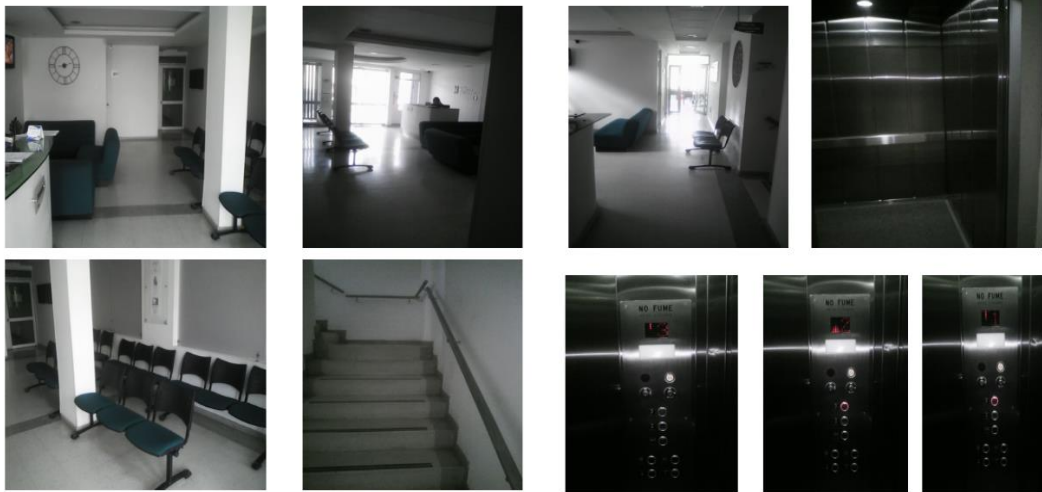
**Archivo Area de recursos humanos**



**PERSONAL ESPECIALIZADO**



**INFRAESTRUCTURA INTERNA**





**MACROPROCESO DE APOYO  
 PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
 DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
 REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAr113  
 VERSIÓN: 3  
 VIGENCIA: 2017-11-16  
 PAGINA: 130 de 143**



Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2



**MACROPROCESO DE APOYO  
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAR113  
VERSIÓN: 3  
VIGENCIA: 2017-11-16  
PAGINA: 131 de 143**

### LA CONVINCENCIA DEL SER HUMANO

### IMPORTANCIA DE LA CONVINCENCIA LABORAL

- El tiempo de inducción es el costo más caro para la mayoría de las organizaciones.
- Las relaciones y las prácticas tienen gran importancia por su influencia sobre la calidad del trabajo en cualquier que sea el negocio.
- Reportarse en los resultados laborales y el logro de los metas, individuales y comunes a la organización.

### EL COLABORADOR DEBE CONTRIBUIR A:

- Prevenir entornos de trabajo amoniosos y saludables.
- Induce las políticas, valores, misión, visión, establecidas en la organización.
- Generar espacios de trabajo y bienestar.
- Compromiso de aportar una actitud de respeto y sana convivencia.

### CARACTERÍSTICAS DEL BIEN COLABORADOR

Humilde	Proctor
Tolerante	Colaborador
Perceptible	Servicial
Análisis	Constructivo
Paciente	Asertivo
Interpelo	Substivo
	Emprendedor
	Informativo

### Conducta persistente y demostrable

Se caracteriza por ser constante y visible en el tiempo.

### Medios de intimidación

- Terror
- Miedo
- Intimidación
- Angustia
- Causar perjuicio laboral
- Generar desmotivación en el trabajo
- Inducir la renuncia del mismo.
- Ley 1010/06 - Art. 2

### MODALIDADES DE ACOSO LABORAL

#### 1. MALTRATO LABORAL

- Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual, o los bienes de carácter de empleado o empleador o trabajador.
- Todo expreso verbal, físico o psicológico.

### 2. PERSECUCIÓN LABORAL

Conducta reiterada o evidente de arbitrariedad.

Inducir la renuncia del trabajador.

### MEDIANTE

- Descalificación y menosprecio por el trabajo de la persona o por su personalidad.
- Carga excesiva de trabajo
- Problemas de estrés laboral.
- Cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

### 3. DISCRIMINACIÓN LABORAL

TRATO DIFERENCIADO POR DIVERSAS RAZONES

- RAZA
- EDAD
- SEXO
- NACIONALIDAD
- ESTADO CIVIL
- ESTADO SOCIAL
- OPINIÓN POLÍTICA
- OPINIÓN PERSONAL

### 4. ENFERMO LABORAL

Tratamiento discriminatorio por enfermedad.

### 5. INSEGURIDAD LABORAL

Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

### 6. DESPROTECCIÓN LABORAL

Intento tendiente a poner en riesgo la integridad y bienestar del trabajador mediante la asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos y requisitos del trabajador.

### Condiciones con objetividad y transparencia

Todo tipo de quejas que tienen como origen una conducta de acoso laboral.

### LOS RECURSOS DEL CCL OBLAN SER FACILIDAD PARA:

- Resolución de conflictos
- Mediación
- Arbitraje
- Conciliación
- Constitución de tribunales de conciliación

### Valores

- Respeto
- Imparcialidad
- Tolerancia
- Seriedad
- Confidencialidad
- Reserva en el manejo de información y ética
- Habilidades de comunicación asertiva
- Liderazgo y resolución de conflictos

### valores

Camino al éxito

### Los valores ayudan a la formación laboralmente y como persona de principios.

### TRABAJO EN EQUIPO

Los equipos son conjuntos de personas dentro de una organización que se forman con el propósito fundamental resolver problemas específicos.

El trabajo en equipo es fundamental en la IPS, alcanzar el logro de los objetivos, teniendo sentido de pertenencia con la institución y el trabajo conjunto.

### GRACIAS



**MACROPROCESO DE APOYO  
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAR113  
VERSIÓN: 3  
VIGENCIA: 2017-11-16  
PÁGINA: 132 de 143**






Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 133 de 143</b>

 <p><b>UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES</b> <b>PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b></p>
<p><b>FORMATO INFORME MENSUAL DE PASANTÍA</b></p>

<p><b>EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL INFORME</b></p>
<p><b>NOMBRE DEL ASESOR INTERNO</b></p> <p><b>JOHANNA ANDREA GIL PALACIOS</b></p> <p></p> <hr/>
<p><b>FIRMA ASESOR INTERNO:</b></p>
<p><b>NOMBRE DEL ASESOR EXTERNO</b></p> <p><b>OSCAR VICENTE SILVA GOMEZ</b></p> <p></p> <hr/>
<p><b>FIRMA ASESOR EXTERNO:</b></p>
<p><b>VoBo COORDINADOR PASANTIAS:</b> <u>VoB. SEGUN</u></p>



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 134 de 143</b>



AD-CE-2017-142

Ubaté, 27 de Septiembre de 2017

Señores

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
SECCIONAL UBATÉ**

Atn, Sra. Johanna Andrea Gil Palacios  
Coordinadora Programa Administración de Empresas.  
Ciudad

**REFERENCIA: CULMINACIÓN DE PASANTÍA**

Respetado(s) Señor(es):

Reciba un cordial saludo y éxitos en sus labores académicas, por medio de la presente damos por informado que el estudiante **FABIO LEONARDO CASTRO** identificada con **C.C. 9.590.155 de Belén** realizó su pasantía a completa satisfacción y mostró buena formación como profesional, desarrollando las actividades y tareas programadas en su plan, durante el periodo comprendido del veintidós (22) de Febrero de 2017 al Treinta (30) de Junio de 2017, cuyas actividades fueron efectuadas y concluidas con éxito hasta el día 6 de Septiembre de 2017.

Atentamente,



**CENTRO ODONTOLÓGICO MÉDICO MONTAÑEZ**  
**CABEZA DE CONTABILIDAD**  
**OSCAR VICENTE SILVA GÓMEZ**  
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

Calle 8 N° 9-106 Teléfono: 8552279/8553950 Celular: 3134325798 Ubaté Cund.  
Web: [www.commontanez.com.co](http://www.commontanez.com.co) E-mail: [commontanez@hotmail.com](mailto:commontanez@hotmail.com)



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 135 de 143</b>



<b>UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES</b> <b>PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>CARTA APROBACIÓN DEL ASESOR PASANTÍA</b>

16-

Ubaté 29 de Septiembre de 2017.

Señores:  
**COMITÉ OPCIONES DE GRADO**  
Universidad De Cundinamarca

Respetados señores:


Actuando como director (capitulo V articulo XV del acuerdo 001 de 2011) del trabajo de grado Pasantía titulado: Diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, presentado por el estudiante FABIO LEONARDO CASTRO, informo al Comité que cumplido el proceso de asesorías, alcanzados los objetivos y desarrollados debidamente los criterios de suficiencia académica propuestos, se emite el concepto: **APROBADO**, por lo que se solicita la designación de jurados para su correspondiente evaluación, con el fin de formalizar la sustentación (o socialización).

Cordial saludo.

Docente: JOHANNA ANDREA GIL PALACIOS  
Asesor interno  
Correo electrónico: [jandreagil@mail.ucundinamarca.edu.co](mailto:jandreagil@mail.ucundinamarca.edu.co)

12.1.16.1

Calle 6 No. 9-80 Ubaté – Cundinamarca  
Teléfonos (091)8553055-8553056-Ext. 112  
[www.unicundi.edu.co](http://www.unicundi.edu.co) E-mail: [unicundi@mail.unicundi.edu.co](mailto:unicundi@mail.unicundi.edu.co)  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 136 de 143</b>

## DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1. TIPO DE DOCUMENTO:

INFORME DE PASANTIA CENTRO ODONTOLÓGICO MEDICO MONTAÑEZ.

### 2. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos, en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.

### 3. AUTOR: FABIO LEONARDO CASTRO

### 4. UNIDAD QUE PATROCINA LA INVESTIGACIÓN

Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, y Programa de Administración de Empresas Universidad de Cundinamarca seccional Ubaté.

### 5. PÁGINAS: Informe Final de Pasantía Centro Odontológico Medico Montañez, con un total de Ciento Veinte Paginas (120).


### 6. AÑO: 2017

## DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES

Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación de Desempeño, Recursos Humanos, Administración.

## RESUMEN



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 137 de 143</b>

## 7. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

El siguiente trabajo de pasantía ha sido desarrollado en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, en el municipio de Ubaté Cundinamarca, dentro del área de recursos humanos, con el objetivo de crear un Diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de personal. Para el desarrollo de este trabajo, se hizo un análisis de información verídica, confiable, y proveniente de fuentes seguras, utilizando todas las herramientas administrativas en los procesos para el manejo de los recursos humanos.

Esta propuesta se realizó en cuatro etapas, para el mejoramiento del área de recursos humanos, tomando como referencia, la información obtenida por el método de observación directa a los trabajadores, la teoría planteada en diferentes protocolos de funcionamiento de la IPS, y de autores expertos en administración de recursos humanos.


## 8. ETAPAS DE DESARROLLO DE LA PASANTIA

Con el objetivo de plantear una propuesta de diseño de reestructuración en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, para mejorar el funcionamiento del área de recursos humanos, dar cumplimiento a metas y objetivos institucionales, y para hacer un desarrollo eficiente y eficaz de la pasantía, se propuso un cronograma de actividades, en cuatro etapas.

### ✓ PRIMERA ETAPA:

Elaboración de un diagnóstico organizacional a la IPS Centro Odontológico Medico Montañez del municipio de Ubaté, para conocer su estado actual en el área de recursos humanos, y elaboración de las matrices perfil de capacidad

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 138 de 143</b>

interna, (PCI), matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM), matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz interna y externa (MIE), Y matriz DOFA.

#### ✓ **SEGUNDA ETAPA**

Análisis de la información suministrada por el personal de la IPS, documentada, basada y argumentada por diferentes autores, para conocer las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades más relevantes. De acuerdo a este análisis se procedió a proponer las estrategias que permitan actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño del personal vinculado a la IPS.

#### ✓ **TERCERA ETAPA**


Realización de una propuesta para la implementación y seguimiento de un sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño.

#### ✓ **CUARTA ETAPA:**

Planteamiento de diversas estrategias al Centro Odontológico Médico Montañez, para hacer una mejor integración del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos.


### **9. ACTIVIDADES REALIZADAS**

- Contextualización interna y externa de información documental y teorías propuestas por diferentes autores, mediante observación y seguimiento directo a los trabajadores de la IPS en sus puestos de trabajo y a los procedimientos de manejo de recursos humanos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 139 de 143</b>

- Abordaje y charlas a los trabajadores sobre condiciones laborales, formas de vinculación a la IPS y manejo del área de recursos humanos internamente para la caracterización, indagación, y recolección de información interna y externa para la elaboración del trabajo investigativo.
- Elaboración de las matrices (POAM), (PCI), MEFE, MEFI, MIE, y DOFA.
- Análisis matriz DOFA para la proposición de las estrategias.
- Elaboración de protocolos para el reclutamiento, selección contratación, y evaluación de desempeño del personal.
- Apoyo en los procesos administrativos: Elaboración del flujo grama para las actividades de procedimiento de identificación de pacientes, y elaboración del flujo grama para las actividades de procedimiento para custodia de bienes de clientes internos y externos en el centro odontológico medico Montañez Ltda.
- Formato de control para el reclutamiento, selección, contratación, y Evaluación de desempeño.
- Ajustes finales al diseño de restructuración de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, de acuerdo a las recomendaciones hecha en las asesorías del trabajo.
- Realización de capacitaciones al personal del Centro Odontológico Medico Montañez, en temas realcionados con trabajo en equipo, valores eticos y morales, convivencia laboral, y ley general de acoso laboral en el trabajo.
- Elaboracion del instructivo para diligenciamiento de historias clínicas pediátricas.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 140 de 143</b>


- Diseño y elaboración del formato para diligenciamiento de historias clínicas pediátricas.
- Elaboración del protocolo para la autoevaluación de estándares de gerencia del talento humano.
- Revisión y lectura a la normatividad legal que ha venido transformando sistema general de seguridad y salud en trabajo.

## 10. RESULTADOS OBTENIDOS

En el diagnóstico organizacional se encontró que la IPS, tiene una serie de oportunidades externas, que la favorecen para ampliar su capacidad de crecimiento y mejora continua de los procesos que actualmente maneja con respecto al área de recursos humanos. Internamente se evidenció que la imagen corporativa de la IPS, se percibe como una entidad responsable, honesta y con capacidad de crecimiento.

La planeación estratégica de la IPS incluye la promoción, atención, y recuperación de la salud, y la prevención, el tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, la investigación científica, y la extensión de servicios, por lo que su capacidad directiva es buena, pero no cuenta con un área definida de recursos humanos para el control de funciones y cumplimiento del personal. Actualmente está pasando por un buen momento financieramente, donde hay un punto de equilibrio entre sus ingresos y egresos.

La parte competitiva y la calidad del servicio en el mercado son óptimas, en relación con el servicio que ofrecen otras empresas porque la atención a clientes se hace con personal certificado por instituciones de educación superior nacional e internacionalmente. Con respecto a la imagen corporativa, la posición en el mercado, la confianza y seguridad, fidelización y satisfacción


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 141 de 143</b>

del cliente se da por la alta eficacia, eficiencia y preparación de los profesionales lo que genera credibilidad.

La convivencia laboral se había convertido en un factor de división porque en momentos los colaboradores mostraron malas actitudes para formar trabajo en equipo, pero con la capacitación ofrecida durante el desarrollo de la pasantía se fueron mitigando estos aspectos negativos. En general la empresa está marchando bien pero hay deficiencias que se pueden corregir con la documentación e implementación de protocolos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño del personal.

## 11. CONCLUSIONES

- El desarrollo de esta pasantía permitió llevar a la parte práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrea, aplicando la teoría establecida por los autores especialistas en temas de Recursos Humanos, para la elaboración del diseño de reestructuración de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.
- La elaboración del diagnóstico organizacional aplicado al área de recursos humanos de la IPS, permitió determinar las amenazas y oportunidades externas, así como las debilidades y fortalezas internas que posee actualmente el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda, y conocer el estado actual de funcionamiento de la IPS.
- El desarrollo de la pasantía permitió proponer estrategias para actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección,

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 142 de 143</b>

contratación, y evaluación de desempeño en la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.

- Presentación de una propuesta para la implementación de un sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño, para tener un mejor control de la IPS.
- Planteamiento de estrategias para el desarrollo y actualización del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos.

## 12.RECOMENDACIONES

- Aplicar esta propuesta de diseño de reestructuración de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño de los recursos humanos en el Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.
- Analizar y evaluar el resultado del diagnóstico organizacional y de las diferentes matrices para mejorar el área de recursos humanos, haciendo buen manejo y capacitación continua al personal.
- Actualizar e implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño en la IPS, Centro Odontológico Medico Montañez Ltda.
- Implementar el sistema de control en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y evaluación de desempeño propuesto para tales fines.
- Desarrollar las estrategias propuestas para la actualización del proceso seguridad y salud en el trabajo al área de recursos humanos.



**MACROPROCESO DE APOYO**  
**PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO**  
**DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL**  
**REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAr113**  
**VERSIÓN: 3**  
**VIGENCIA: 2017-11-16**  
**PAGINA: 143 de 143**

	<b>UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ</b>
	<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES</b>
	<b>PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
	<b>RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)</b>
	<b>PASANTÍA</b>

<b>ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>ÁREA:</b> GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y SOCIEDAD
<b>LÍNEA:</b> DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<b>PROGRAMA-TEMA:</b>
<b>EVALUACIÓN Y APROBACIÓN</b>
<b>ASESOR INTERNO</b>  <b>FIRMA ASESOR INTERNO</b>
<b>ASESOR EXTERNO</b>  <b>FIRMA ASESOR EXTERNO</b>
<b>Vo.Bo COORDINADOR PASANTIAS</b> 