

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA
Gestión y desarrollo del talento humano por competencias en la IPS Unidad Médico Quirúrgica
de ORL S.A.S.

PRESENTA:

ÁLVARO ANTONIO ARANGO ARROYAVE. CÓDIGO 1620660116
JENNIFFER ANDREA BAUTISTA RONCANCIO. CÓDIGO 1411021260
JULIETH CONSTANZA RODRÍGUEZ VERA. CÓDIGO 1421026826
KATHERINE CASTIBLANCO MONTERO. CÓDIGO 1311020469

SUPERVISOR:

GUTIÉRREZ RUBIANO KAROL LILIAN.MGS.

BOGOTÁ, MARZO-JULIO DE 2020.

Tabla de Contenido

Resumen.....	1
Capítulo 1. Introducción.	2
Descripción del contexto general del tema.	3
Planteamiento del problema.....	3
Pregunta de investigación.	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.	4
Justificación.	4
Capítulo 2. Marco de referencia.....	6
Marco conceptual.....	6
Marco teórico.	8
Marco Empírico.	9
Capítulo 3. Metodología.	11
Tipo y diseño de investigación.	11
Participantes.....	11
Instrumentos de recolección de datos.	11
Estrategia del análisis de datos.	12
Consideraciones éticas.....	12
Capítulo 4. Resultados.	13
Discusión.....	19
Conclusiones.....	21
Limitaciones.....	22
Recomendaciones.	22
Referencias bibliográficas.....	24
Anexos.	27

Resumen

El sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias es un modelo empleado para optimizar el valor de las empresas y de las personas que la conforman; esta investigación tuvo como objetivo apoyar la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano con competencias en los empleados de IPS Unidad Médico Quirúrgica de ORL S.A.S. como un mecanismo de competitividad y de mejora continua en sus procesos, por medio de una investigación de tipo cuantitativa, donde se realizó una encuesta de preguntas cerradas compuesta por 15 ítems a 10 colaboradores de la compañía, incluyendo al personal de las diferentes áreas, en su mayoría mujeres con edades entre 23 y 50 años, y durante la investigación se pudo concluir la carencia de este método, debido a que no existen evaluaciones de desempeño, no se aplica rotación de personal ni tampoco capacitaciones donde permita los ascensos laborales y el buen clima laboral. Por esta razón es necesario incluir este sistema a término de progresar las discrepancias operativas y laborales.

Palabras clave: Competencias laborales, Perfiles de cargos, Talento humano.

Capítulo 1.

Introducción.

Daniel Goleman, dice que: “Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás.” Esta es la esencia de la presente investigación.

Desde 1982, la IPS Unidad Médico Quirúrgica de ORL S.A.S.se dedica al diagnóstico, investigación y tratamiento, apoyados en tecnologías de avanzada como el implante coclear y las ayudas auditivas implantables. Es una institución prestadora de servicios de salud, que cuenta con amplia experiencia en el sector de la salud con excelentes resultados de tratamientos en Otorología, Audiología y Alergología, conformado por un equipo interdisciplinario de pediatras alergólogos, neumólogos pediatras, Otorrinolaringólogos, Otólogos, contando con un equipo de profesionales audiólogas y fonoaudiólogas centrados en la atención de alta calidad. (Tomado de la página web de la IPS).

Actualmente es una institución que cuenta con 63 empleados entre la parte administrativa y operativa, personal idóneo para la rehabilitación auditivo-verbal, liderando el programa de Implantes cocleares desde 1992. Esta innovación de alta tecnología médica en otorrinolaringología ha generado excelentes resultados en los 250 pacientes implantados hasta la fecha.

La IPS Unidad Médico Quirúrgica de ORL S.A.S. Se ha mantenido en el sector siendo líder en la prestación de servicios médicos con los más altos estándares de calidad y es precisamente la calidad, la que llevo al nivel gerencial de UNIMEQ, más precisamente al Departamento de Talento Humano a pensar en la gestión y desarrollo del talento humano por competencias para sus trabajadores, blandiendo la frase de Camilo Cruz “El éxito de una empresa, es simplemente el reflejo de la actitud, grado de motivación y compromiso de las personas que la forman.”

Descripción del contexto general del tema.

Se realiza un análisis detallado de comportamientos y actitudes de los trabajadores que nos permite conocer el comportamiento de cada trabajador, todo esto con el fin de afianzarlos y realizar las modificaciones pertinentes para un mejor desempeño laboral, adicional a eso se hace importante tener en cuenta los avances realizados por cada uno de ellos y así realizar y ejecutar un valor agregado que los motive a ser cada vez mejores y los estándares de calidad de la empresa se eleven.

Planteamiento del problema

El recurso humano siempre ha sido un tema global, nacido sobre los años 90, para aquellos empresarios que vieron en esta implementación el éxito de sus compañías, innovado este nuevo método en descubrimiento y reconocimiento de nuevas habilidades.

Teniendo en cuenta el análisis de la situación vivida actualmente en la IPS Unidad Médico Quirúrgica de ORL S.A.S, donde podemos observar la baja productividad de los empleados de la compañía, para la gerencia es importante el crecimiento de la productividad de su compañía, el preludio de la implementación de este proyecto, escudriñando en la entidad que causas afectan la improductividad como: la falta de reconocimiento de las cualidades por competencias. El déficit en rotación de puestos de trabajo y la ausencia de procesos de relaciones interpersonales son causas que están afectando gravemente el rendimiento de los empleados para la compañía.

Según lo anterior podemos dar replica a la siguiente pregunta: ¿Por qué la falta de reconocimiento de las cualidades por competencia, rotación de puestos de trabajo y procesos de relación interpersonales están afectando la productividad en los empleados de la empresa IPS Unidad Médico Quirúrgica de ORL S.A.S?

De la investigación Para la resolución de la situación actual en la IPS Unidad Médico Quirúrgica de ORL S.A.S. Analizaremos los siguientes puntos:

- ¿Qué tipo de reconocimiento de las cualidades por competencia se han realizado para los empleados?,
- ¿Se ha implementado la rotación de puestos de trabajo en los empleados?
- Y ¿Qué tipo de procesos de relaciones interpersonales se han hecho en los empleados?

Pregunta de investigación.

¿De qué manera la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, mejoraría la productividad de los trabajadores de la Unidad Medico Quirúrgica de ORL S.A.S?

Objetivo general.

Implementar el Desarrollo del Talento Humano por Competencias en los empleados de IPS Unidad Médico Quirúrgica de ORL S.A.S. como un mecanismo de competitividad y mejora continua en los procesos internos, generando el crecimiento de la compañía.

Objetivos específicos.

1. Realizar un análisis del recurso interno actual por medio de un DOFA
2. Potenciar el crecimiento del recurso humano de la entidad de manera consecutiva.
3. Implementar procesos de motivación y compromiso laboral para la consecución de objetivos.

Justificación.

La presente investigación se enfocará en estudiar y profundizar en el desarrollo del talento humano, ayudar a mejorar el potencial de cada uno de los empleados según su puesto de trabajo y lograr el objetivo global de alcanzar las metas propuestas.

Este trabajo permite mostrar lo importante para toda empresa y sus colaboradores, que cumplen una actividad importante, por lo cual se requiere que estén debidamente capacitados y laborando con todas las garantías necesarias, permitiendo así una efectiva productividad, normalmente uno de cada 10 empleados presenta inconformidades y hace que el resto del equipo se desequilibre, es importante profundizar los conocimientos sobre los procesos de adaptación de los colaboradores acompañado siempre del departamento de talento humano.

El comportamiento del trabajador permite influenciar en la productividad dentro del lugar de trabajo, por tal motivo la actitud es la forma de pensar o sentir algo y eso describe muy bien a una persona, en cuanto a sus sentimientos dirigidos al ambiente laboral y a sus compañeros. El propósito de esta iniciativa influye en las actitudes relevantes las cuales nos ayudan a mantener un buen desempeño laboral que va relacionado con las habilidades de poder cumplir y lograr las tareas exigidas.

Los rendimientos laborales están ligados con las obligaciones del trabajo y el comportamiento de los trabajadores, esto se relaciona por factores sociales, emocionales que van acompañados de un buen clima laboral y la satisfacción de tener un empleo y el compromiso con la empresa siempre se manifiesta en comportamientos positivos. El estudio del clima laboral surge cuando sus trabajadores se sienten bien con el bienestar psicológico, físico y material, están satisfechos en gran medida.

Capítulo 2.

Marco de referencia.

Marco conceptual.

Todas las empresas tienen como prioridad cumplir sus políticas y objetivos, los cuales no serían ejecutados, sin el apoyo clave del **talento humano**, pues para poder realizar el cumplimiento de lo propuesto este debe estar comprometido y motivado con lo que se realiza, deben ir de la mano para combinar sus esfuerzos, por medio del trabajo en conjunto, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, como lo indica Jericó (2001).

Es importante poder implementar nuevas técnicas de motivación en la empresa, pues un equipo de trabajo desmotivado podría llevar a las empresas al fracaso, es en este punto en donde el talento humano, se debe considerar como capital humano, pues es de gran importancia aumentar sus aptitudes para poder entregar lo mejor de su trabajo, que lo lleve a sentirse conforme con lo que realiza y a su vez generar un reconocimiento por estas tareas, tal como lo decían Bayo y Merino (2002), en conjunto estos factores desempeñan un papel muy importante en la determinación del éxito de la organización.

El departamento de Talento humano, es el encargado de que el talento dentro de la empresa sea mucho más eficiente, de reconocer sus méritos, pues esto les ayuda a mejorar el desempeño del empleado y a impulsar su compromiso con la organización (McClelland, 1973), para lo anterior es indispensable emplear la **Gestión por Competencias**, ya que es un canal de comunicación entre los trabajadores y la empresa, involucrar los deseos y las necesidades que tienen los trabajadores, con el fin de ayudarlos y ofrecerles un desarrollo personal, que enriquezca su personalidad.

Según Spencer y Spencer (2003), la Gestión por competencias es una estructura que permite definir los requerimientos necesarios para un puesto de trabajo y así poder identificar las capacidades que tiene el trabajador, para dicho puesto, se puede manejar con ayuda de la tecnológica, la cual permite que los trabajadores conozcan su propio

perfil de competencia y el cual es requerido para el puesto que están ocupando, o para el que pretenden aspirar.

Para que este sistema, pueda ser operativo en la empresa, es necesario definir nuevos procesos, nuevos roles, nuevas responsabilidades, que permitan no solo administrar los conocimientos que tengan los trabajadores, sino también para que en equipo, se realicen nuevas prácticas, se implementen nuevas tecnologías y se tengan en cuenta habilidades laborales que puedan ser practicadas en el puesto de trabajo como la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, proactividad, la motivación, el liderazgo, capacidad para resolución de problemas, entre otras. (Rahman, Molina, Parra et al. 2006) Estas habilidades o competencias y sus características, son aquellas tenidas en cuenta para poder identificar el perfil o **perfiles del cargo**, como lo indica Pérez (2015), los cuales son un instrumento que integra las competencias laborales con el puesto específico, las descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características del puesto. Para poder tener un buen perfil del cargo este debe ser detallado, preciso y conciso, es decir realizar un resumen del puesto, en el cual es importante sea corto y claro, sin muchas palabras complicadas, se deben colocar las tareas del puesto, deben ser claras y concisas, evitando escribir de más con la intención de justificar cada tarea, los requisitos, en donde se deben incluir todas las características en cuanto a estudios, certificaciones u otros conocimientos que el empleado debe tener para desempeñar el puesto y en algunas ocasiones se pueden especificar las remuneraciones u otro tipo de información que resulte relevante.

Los perfiles del cargo brindan a la empresa el sustento y la guía necesaria para que todos los empleados puedan contribuir en la obtención de los objetivos y metas que se tienen, ayudan a los reclutadores a poder analizar específicamente que deben buscar en los candidatos, sirven de apoyo para definir de forma clara las tareas que cada empleado debe desempeñar, y apoyar así a los jefes o supervisores a tener un mayor control sobre su área. (Coindreau. 2016) El proceso en general, ayuda a incrementar los conocimientos del empleado respecto a la organización, y a planear cambios o estrategias para conseguir mejores resultados.

Marco teórico.

En la historia de la humanidad han persistido diferentes actividades que necesariamente involucran la participación colectiva de personas organizadas con distintas actividades para generar satisfacciones individuales colectivas. “Sin embargo, el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX, cuando se origina la revolución industrial, la cual mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera” (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

Una breve reseña de las oficinas del talento humano, desde el inicio hasta su profesionalización, ubica como su inicio y matriz las Secretarías de Bienestar, las que nacieron en pro de generar actividades para compensar los conflictos del clima laboral que generaban afectación a nivel mental y físico en los trabajadores de una empresa y por lo tanto, repercutían en la productividad de la organización, su objetivo estaba centrado en la creación de condiciones favorables. Posteriormente se encuentra el desarrollo conceptual y teórico de la administración científica, conocida en la academia como taylorismo, cuyos principios aun hoy cobran vigencia, con ella se inician cambios significativos relacionados con la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos. Así mismo incluye el desarrollo de procesos de selección mediante métodos estructurados, que inclusive contemplan actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar. Según Coulter y Robbins, (2005) se desatacan:

- Se genera la separación del pensamiento y la clasificación de la ejecución en el trabajo y en la especialidad del trabajo.
- Se realiza un control especial para la coordinación a través de jerárquico-personal. Este se fundamenta en generar de manera equitativa los roles entre patrón y empleado.

- Se genera una fundamentación para generar que el personal se encuentre capacitado y mediante esto se genere un mejor desarrollo, y exista un mayor entusiasmo con los trabajadores y se pueda ver reflejado mediante aspectos de la ciencia.
- Se encarga de elaborar pronunciamientos en cuanto a salarios y aplicar mediante la Psicología en factores que estén asociados con agotamiento y repeticiones laborales. Es acertado decir que en estos postulados se encuentra el origen de la administración de persona.

Posteriormente, se dejó en un segundo plano el comportamiento del trabajador y se empezó a conceptualizar la necesidad de evaluar la eficiencia del mismo, hecho que dio lugar, a la distintos procesos, donde se deja de un lado la creatividad y la independencia del obrero. De acuerdo a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) se crean las escuelas que para tener mayor contacto con las relaciones humanas, con la cual se buscaba tener una disminución en la rotación de las empresas, y tener más en cuenta lo que es la motivación en los seres humanos, con esto se pretende que exista una mejor relación entre colaborador y patrón y junto a esto generar un mayor interés y compromiso frente a la estabilidad laboral.

Marco Empírico.

Los artículos científicos más importantes publicados en investigaciones anteriores que coadyuvaron a la realización de la presente investigación fueron:

Barzola (2012) en la tesis *Gestión del recurso humano en enfermería* del Hospital Privado Quirúrgico de Mendoza, Argentina, El asunto central de estudio consiste en identificar si el método de selección del personal de enfermería en el Hospital Privado de Mendoza, coincide con las características del puesto de trabajo, los resultados obtenidos indican que existe una relación significativa entre el desempeño laboral del personal de

enfermería y la ausencia de protocolos de reclutamiento y selección de personal del recurso humano de enfermería.

De Paz, V. (2017). En la tesis Gestión del talento humano y productividad Laboral del personal médico del Hospital III, Lima, Perú. El asunto central de estudio consiste en identificar cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la productividad del personal médico de un hospital III. Con los resultados obtenidos se puede afirmar que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la productividad laboral del personal médico de un hospital III.

Polo, G (2017). En la tesis Gestión del talento humano y percepción de la competencia laboral del personal administrativo de una entidad hospitalaria de la Región, Lima, Perú, el asunto central de estudio consiste en identificar en qué medida se relaciona la gestión del talento humano y la percepción de la competencia laboral de los trabajadores administrativos de la entidad hospitalaria, el resultados obtenido indica que la gestión del talento humano tiene una baja relación con la dimensión certificación de competencias de los trabajadores administrativos de la entidad hospitalaria.

Salazar, M. (2014). En la tesis Gestión de talento humano para mejorar el servicio al cliente del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez de Riobamba, Ambato, Ecuador. El asunto central de estudio consiste en identificar cómo mejorar el servicio al cliente en los procesos institucionales, el resultado demostró que la consolidación de un Sistema de Gestión del Talento Humano mejorará la eficiencia en la atención al cliente del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez.

Capítulo 3.

Metodología.

Tipo y diseño de investigación.

Es una investigación de tipo cuantitativa, tomando teoría basada en los autores Hernández y Fernández y Baptista (2014) como la constitución del conjunto de medios, técnicas, procedimientos y/o actividades que han de desarrollarse para la medición de las variables así mismo poder interpretar los datos obtenidos.

Durante esta fase se proyecta implementar el desarrollo del talento humano por competencias para Unimeq Orl, lo anterior para el fortalecimiento y formación por competencias para los empleados de la compañía y en aras de motivar un clima laboral agradable e incrementar la productividad en los mismos.

Participantes.

Se realizó una preselección de 65 colaboradores de Unimeq orl, y una selección definitiva de 10 empleados clasificados así: líderes de admisiones (1), jefe de calidad (1), jefe de talento humano (1), Auxiliares de admisiones (3) y auxiliares de facturación o cuentas médicas (3), auxiliar atención al usuario (1) en la ciudad de Bogotá, en su mayoría mujeres que oscilan en edades de 23 a 50 años. Cuentan con estudios de técnicos en cuentas médicas y auxiliares de admisiones en salud pública.

Para la muestra se utilizó una encuesta de preguntas cerradas realizadas a cada uno de los miembros seleccionados de la compañía.

Instrumentos de recolección de datos.

Para la investigación se utilizó una encuesta de tipo cerrada y que tiene como objetivo observar si en Unimeq es necesario implementar el desarrollo del talento humano por competencias. Dicha encuesta consta de 15 ítems que dan cuenta de la importancia de este sistema como opción para mejorar la baja productividad, las relaciones interpersonales entre otras variables.

Criterios de inclusión

Fueron seleccionados empleados con edades promedio de 23 a 50 años. Se tomó en cuenta todos los empleados de unimeq sin importar el tiempo de permanencia en la compañía.

Criterios de exclusión

La selección se realizó en compañía del jefe de talento humano quien a su predilección seleccionó a los participantes de acuerdo al comportamiento obtenido dentro de la compañía.

Estrategia del análisis de datos.

Para poder llevar a cabo el resultado de nuestra investigación y mirar la viabilidad que implica implementar un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias, utilizamos una encuesta con opción de respuesta dicotómica, con el fin de estudiar la importancia de las deficiencias presentadas comportamentales y operativamente en la empresa y definir si este sistema ayudaría a la empresa a mejorar las relaciones interpersonales y la productividad de la compañía.

Consideraciones éticas.

Esta investigación está basada en principios éticos, responsabilidad y valores morales que rigen la labor del estudiante de psicología, así mismo toda la información suministrada solo será para uso exclusivo en la realización de este proyecto de investigación respetando todos los parámetros de confidencialidad y bajo su total consentimiento; lo anterior en base a la Ley 1090 del 2006 “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones”.

Capítulo 4.

Resultados.

Una encuesta a 10 empleados de la compañía en edades promedio de 23 a 50 años, de acuerdo a 2 de nuestras variables y viendo como objetivo Potenciar el crecimiento del recurso humano de la entidad de manera consecutiva e Implementar procesos de motivación y compromiso laboral para la consecución de objetivos.

A continuación se hará evidente la importancia del cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación.



Grafico 1. Encuesta Conocimiento del sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias.

De los 10 empleados 6 de ellos desconocen el tema y 4 más indican que si lo conocen, deberemos enfocarnos en explicar el tema a todo el personal que aún no saben sobre este sistema. Puesto que se pretende la implementación del mismo para cumplir con los objetivos antes expuestos.



Grafico 2. Encuesta existencia del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias en la empresa.

De la totalidad de los empleados encuestados todos concordaron en que en la compañía no está implementado este sistema.



Gráfico 3. Encuesta se escudriño al personal encuestado si es su deseo implementar un sistema de gestión y desarrollo por competencias para la empresa.

De las 10 personas encuestadas, 9 de ellas desea que se implemente un sistema de gestión por competencias y una de ellas no.

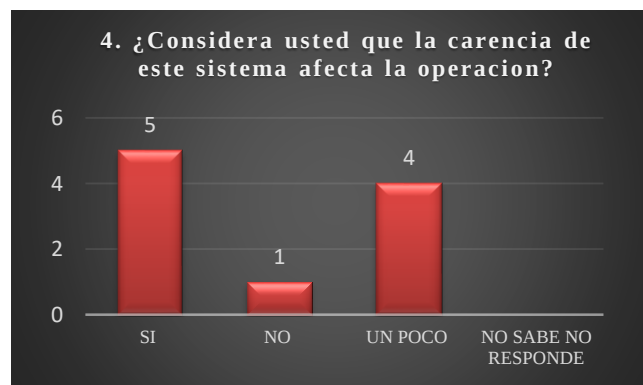


Gráfico 4. Afectación de la operación por la falta del sistema de gestión por competencias.

De las 10 personas encuestadas 5 acotan que si afecta en la operación la falta de un sistema de gestión por competencias, 1 persona declina porque no afecta y 4 más determinan que un poco es necesario.



Grafica 5. Inconformidad laboral de los empleados

A la pregunta si el personal de unimeq ha detectado inconformidad laboral en su trabajo contestan, 7 personas que sí, y 3 dicen que detectan un poco este fenómeno. Es inquietante la respuesta de la minoría por que indican que un poco encontrándose en un término medio.



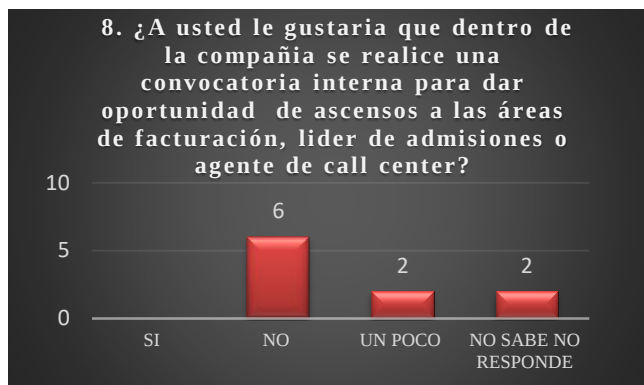
Grafica 6. La organización cuenta con psicólogo o mediador para la resolución de conflictos.

De las 10 personas encuestadas todas concuerdan que dentro de la compañía no hay un mediador o conciliador que haga las veces de intermediario dentro de la compañía.



Grafica 7. Incentivos a los empleados por rendimiento Laboral

De 10 personas encuestada 5 manifestaron que la empresa no otorgaba incentivos, 4 personas más indicaron que la empresa otorgaba pocos incentivos y 1 persona indicó que no responde.



Grafica 8. Convocatoria oportunidad de ascensos en áreas de facturación. Líder de admisiones o agente de call center.

De la totalidad del personal encuestado ninguno respondió que SI le gustaría, a 6 personas no les gustaría, a 2 un poco y las otras dos les es indiferente que se implemente una convocatoria interna para dar oportunidad de ascensos.



Grafica 9. Concepto de igualdad de salarios.

Se manifiesta la inconformidad del personal al repuntar con un NO, de las 10 personas 6 manifiestan el descontento con el ámbito salarial, 2 opinan que se presenta poca igualdad y otros 2 no saben no responden.



Grafica 10. Rotación de personal.

De la totalidad de los operativos 2 opinan que sí y 8 declinan a que no les interesa el método de rotación de personal en la empresa.



Grafica 11. Evaluación de desempeño

Solo 1 empleado indica que dentro del proceso organizacional se realizan evaluaciones de desempeño, por el contrario 9 de los encuestados indican que no se realizan estas evaluaciones.



Grafica 12. Relaciones interpersonales.

En la encuesta es notable que de 10 personas 2 manifiestan que, si hay desavenencia entre los compañeros, 1 participante indica que no lo percibe, 4 más expresan que un poco mientras que 3 prefieren no opinar o no saben.



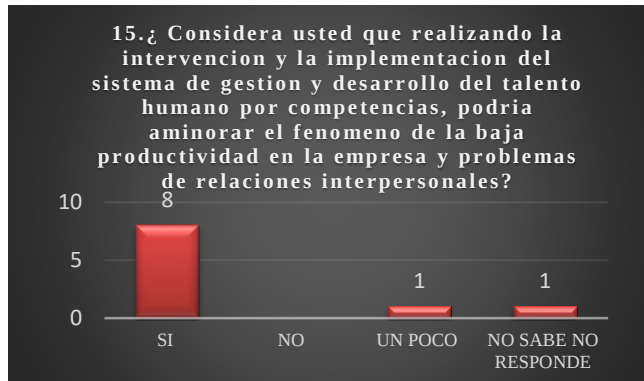
Grafica 13. Talleres de clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de estrés, manejo del conflicto

En la gráfica es visible que 1 persona indica que en su momento se dictaron estos talleres, en tanto 9 colaboradores niegan haber recibido alguno de ellos.



Grafica 14. Interés en talleres

De los 10 colaboradores 9 indican si estarían interesados en tomar los talleres nombrados en la gráfica 13 y un (1) solo empleado notifica su negativa.



Grafica 15. Influencia del Sistema de Gestión y Desarrollo del talento humano por competencias en la productividad de la empresa.

En esta pregunta final se hace una consideración de la intervención de este sistema para mejorar la productividad y las relaciones interpersonales, se evidencia que 8 participantes simpatizan en la idea de implementar el sistema, 1 persona manifiesta que difiere la viabilidad del mismo y otra mas no sabe no responde.

Discusión.

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la IPS Unidad Médico-Quirúrgica de ORL S.A.S, es pertinente analizar las coincidencias y contradicciones entre las investigaciones consignadas en el marco teórico y empírico.

De acuerdo con las afirmaciones de Coulter y Robbins, (2005) el desarrollo de procesos de selección mediante métodos estructurados, que contemplen actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, permitían que se creara una fundamentación para generar que el personal se encuentre más capacitado y mediante esto se genere un mejor desarrollo, y exista un mayor entusiasmo con los trabajadores y se pueda ver reflejado mediante aspectos de la ciencia.

Barzola (2012) en la tesis *Gestión del recurso humano en enfermería* del Hospital Privado Quirúrgico de Mendoza, Argentina, logró identificar con su estudio, que el método de selección del personal de enfermería en el Hospital Privado de Mendoza indica una relación significativa entre el desempeño laboral del personal de enfermería y la ausencia de protocolos de reclutamiento y selección de personal del recurso humano de enfermería.

Es decir, a menor exigencia en el proceso de selección de un cargo específico, el grado de eficiencia del personal decrece y con ello también disminuye la posibilidad de desarrollo de la compañía y el logro de sus objetivos misionales.

Continuando con la investigación de Coulter y Robbins, (2005) donde se plantea que se deja en un segundo plano el comportamiento del trabajador y se empezó a conceptualizar la necesidad de evaluar la eficiencia del mismo, hecho que dio lugar, a distintos procesos, donde se deja de un lado la creatividad y la independencia del obrero para unificar procedimientos y métodos de mejoramiento y de crecimiento.

De Paz, V. (2017). En la tesis Gestión del talento humano y productividad Laboral del personal médico del Hospital III, Lima, Perú. Tiene una opinión contraria a Coulter y Robbins, porque no se debe dejar en un segundo plano el comportamiento del trabajador, sino por el contrario empoderarlo, lograr que se ponga la camiseta de la compañía, que comulgue con los intereses de la misma y busque sus mismos objetivos, porque existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la productividad laboral.

En la publicación de Coulter y Robbins, (2005) Se presta atención a la fundamentación para generar que el personal se encuentre capacitado y mediante esto se genere un mejor desarrollo, y exista un mayor entusiasmo entre los trabajadores.

Salazar, M. (2014). Con su tesis Gestión de talento humano para mejorar el servicio al cliente del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez de Riobamba, Ambato, Ecuador demostró que la consolidación de un Sistema de Gestión del Talento Humano mejorará la eficiencia en la atención al cliente y que las capacitaciones continuadas son una forma de lograr interiorizar los conceptos clave.

De acuerdo al método de encuesta utilizado, los empleados exteriorizaron la pertinencia de realizar capacitaciones en Clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del estrés y manejo del conflicto y en que la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, mejoraría la productividad de los trabajadores de la Unidad Medico Quirúrgica de ORL S.A.S y podría aminorar el fenómeno de la baja productividad y los problemas interpersonales y sería un elemento contundente en favor de la competitividad y la mejora continua en sus procesos.

Conclusiones.

La realización de esta investigación, permite hacer una valoración de manera certera a la importancia del área de Talento Humano, ya que es a través de ella que se pueden lograr ventajas competitivas que permitan mayor eficiencia, eficacia, disminución de costos a la hora del logro de objetivos y la celeridad en los procesos, por lo cual la implementación de este sistema de gestión, en la compañía permite tener perfiles definidos por competencias, los cuales garantizarán mejores resultados en el proceso de selección, facilitarán la planeación, el diseño de herramientas de evaluación, la planeación del proceso de inducción, el proceso de evaluación en el período de prueba, semestral y anual, así como el proceso de capacitación y formación.

Se realizó un análisis en el que se evidenció que la implementación de este sistema por competencias tiene algunos inconvenientes, entre los cuales se encuentra la negación por parte de la alta gerencia, el rechazo por parte de los colaboradores y la percepción que tienen respecto a la evaluación de desempeño, pues creen que esta es un factor generador de la rotación de los empleados, por lo cual no ven la necesidad de que se realice en la empresa, también se evidenció que para ellos no es importante que se les realice un ascenso, lo que se puede ver como un nivel de conformismo con lo que hacen y de la manera que lo realizan, tampoco se encuentran de acuerdo con los salarios generados por las labores realizadas, lo cual crea desmotivación en su trabajo y malas relaciones interpersonales, las cuales no son fáciles de resolver, pues la empresa no tiene quien sea un mediador en este tipo de conflictos, sin embargo aunque en la empresa no se realiza algún tipo de capacitaciones, si estarían dispuestos a asistir las que se les brinden, lo cual resulta como una oportunidad, pues a pesar de que este sistema le generará un costo económico a la empresa y le implicará el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, también le permitirá lograr las metas generales, tener un seguimiento constante de los resultados obtenidos y el desempeño de los trabajadores, por lo cual es fundamental poder desarrollar en las personas las habilidades que sean necesarias para la continuidad de su labor, es decir que se considera como un esfuerzo y una inversión para consolidar condiciones laborales que permitan conocer los talentos, iniciativas y competencias de los empleados, con el fin de que sean incluidos en una

estrategia general, que una vez implementada, pierde todo valor si no se somete a constante proceso de medición y evaluación, mediante indicadores como se mencionó anteriormente, que faciliten el manejo de ascensos dentro de la compañía, los cuales se darán mediante concurso interno, donde se tendrán en cuenta los criterios como gestión por competencias, antigüedad a partir de los 5 años, motivaciones salariales, entre otras.

Limitaciones.

Para realizar el proyecto de investigación, poder ejecutar las encuestas a los empleados de la IPS y recolectar la información necesaria, la primera limitación que se tuvo, fue solicitar el permiso a la Gerencia General de la empresa, para poder tener el permiso de realizar las encuestas a los empleados y el consentimiento de estas.

El tiempo fue otro factor importante y uno de los más relevantes, debido a que cada empleado realiza unas labores determinadas, las cuales ocupan la mayor parte de su tiempo, fue necesario esperar la disponibilidad para poder interactuar e involucrarse con ellos y poder ejecutar la encuesta de la mejor manera.

En el momento en que los empleados se encontraban realizando las encuestas, vimos la necesidad de tener la prueba de que estas fueron realizadas por ellos mismos, por lo cual se requería de un registro fotográfico, el cual no fue de fácil acceso, pues no todos los empleados querían que se les tomara la fotografía, pero se recurrió a la persuasión, teniendo en cuenta que portaban los elementos de protección y seguridad y esto evitaba que el rostros se viera en su totalidad.

Recomendaciones.

Una vez finalizada la investigación, se considere relevante tener en cuenta algunos aspectos para poder ejecutar el Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano por Competencias:

- Empoderar a los líderes de los procesos frente a la importancia de utilizar la gestión por competencias como una herramienta importante dentro de su gestión.

- Proponer objetivos en el sistema que se puedan medir fácil y correctamente, pues es la única forma de evidenciar si un empleado cumple con las funciones y habilidades requeridas.
- Reconocer que este exalta los conocimientos, las actitudes y las habilidades que los empleados deben tener para desempeñar sus labores lo cual se puede soportar evaluando el desempeño dentro de empresa.
- Centrarse en el potencial que el empleado tenga para generar su propio crecimiento y el de la organización, manteniéndose en constante mejora o de lo contrario el sistema se convertirá en un proyecto más de la organización.
- Reconocer que la capacidad de trabajar en equipo, las habilidades interpersonales y la facilidad para auto motivarse son algunas de las competencias más relevantes en el lugar de trabajo.
- Desarrollar planes de trabajo, que permitan describir un puesto de trabajo y así conocer la diferencia entre competencias profesionales y competencias personales, debido a que en algunas ocasiones la empresa se centra más en las primeras, por lo cual se debe buscar un equilibrio entre las dos, de tal manera que se pueda encontrar un profesional con que reúna buenas aptitudes y buenas actitudes. Lo cual hará posible que la empresa pueda perseguir un el éxito empresarial.
- Tener claro que, si se mantiene el Sistema de Gestión y desarrollo del Talento Humano por Competencias y si se ejecuta la evaluación de desempeño, este permitirá identificar los puntos débiles de los empleados con el fin de ser fortalecidos a través de capacitación.

Referencias bibliográficas

- Acendra Rodríguez, K., Niebles Arcieri, J. P., & Villero Mercado, S. (2016). Prototipo de un modelo para gestionar las competencias laborales del talento humano en una IPS de segundo nivel. *Revista Academia Libre*, (10). Recuperado a partir de: <http://ojsinvestigacion.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/academialibre/article/view/596>
- Alles. Martha. Desarrollo del talento humano: basado en competencias. 1a ed. Buenos Aires; Granica, 2006.
- Barzola, Luis. (2012). Gestión del recurso humano en enfermería, Hospital Privado de Mendoza”: “Criterios de reclutamiento y selección de personal, Mendoza, Argentina.
- Calvo G, Yeraldin; Mejía G, Carlos M. Vinasco G, Liliana; Trabajo de Grado: Caracterización de la gestión del talento humano en IPS de tercer nivel de complejidad de Manizales. Universidad Católica de Manizales. Facultad de Salud, 2019.
- Chavez, N. (2012). Scielo. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-62762012000200007&script=sci_arttext&tlng=es
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3a ed. México: McGRAW-HILL/interamericana editores.
- Coindreau, R. (2016). Integratec. Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?. Recuperado de: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- De Paz, V. (2017). Gestión del talento humano y productividad Laboral del personal médico de un hospital III de Lima, Perú.
- Díaz V. María B, Gavalo G. Michael. Tesis de Grado: Diseño de un sistema integral de gestión por competencias para la fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S. Universidad de Cartagena, 2006. <http://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/7928>

- Escobar, M. (2005). Scielo. LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002#nota2
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Lile, M Spencer y Signe M. Spencer. (1999) Competencias en el trabajo, modelos para un rendimiento superior. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/100698737/Competencias-en-El-Trabajo-Modelos-Para-Un-Rendimiento-Superior>
- Marín, Alexandra J; Rojas H, Jairo A; Ramírez H, Natalia. Caracterización del modelo de gestión del talento humano en pinares mind & health; IPS de salud mental del oriente antioqueño durante el periodo 2018 II al 2019 I. El Retiro, Antioquia
- Pacheco G. Yennifer P. Tesis de Grado: Propuesta de gestión de talento humano para fortalecer el bienestar del personal vinculado a la empresa centro integral de diagnóstico y desarrollo IPS EU. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- Palella S. y Martins F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 1a reImp. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica de Venezuela.
- Pérez, E. (2013). Escuela de Organización Industrial. Talento Humano, Motivación y Compromiso. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/talento-humano-motivacion-y-compromiso/>
- Perez, O. (2015). Blog PeopleNext. ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa? Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Pérez, O. (2016). Blog PeopleNext. Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Polo, G (2017). Gestión del talento humano y percepción de la competencia laboral del personal administrativo de una entidad hospitalaria de la Región, Lima, Perú.

Redator. (2017). Rock Content. Competencias laborales: ¿cuáles no le pueden faltar al profesional del siglo XXI? Recuperado de:

<https://rockcontent.com/es/blog/competencias-laborales/>

Reidl-Martínez, Lucy María. (2013). Confiabilidad en la medición. Investigación en educación médica, 2(6), 107-111. Recuperado en 13 de mayo de 2020, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000200007&lng=es&tlng=es.

Salazar, M. (2014). Gestión de talento humano para mejorar el servicio al cliente del hospital pediátrico Alfonso Villagómez de Riobamba, Ambato, Ecuador.

Vargas, L. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. CINTERFOR.

Anexos

Se adjuntan las evidencias correspondientes al permiso de cada colaborador para la aplicación de la encuesta y evidencias fotográficas con respecto al proceso de investigación que se llevó a cabo.

Anexo 1. Modelo Encuesta Servidores Unimeq

Encuesta Servidores UNIMEQ.				
I.-Datos del entrevistado Nombre Completo: _____ Cargo en la compañía: _____ Edad: _____ Antigüedad en el cargo: _____				
II. Datos de entrevistador Cargo en la compañía: _____ Localización de la empresa: Bogotá, Colombia				
				
Pregunta	Si	No	Un poco	No sabe no responde
1. ¿Sabe usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias?				
2. ¿Unimeq cuenta actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?				
3. ¿Quisiera usted que en la empresa se implementara un sistema de gestión por competencias?				
4. ¿Considera usted que la carencia de este sistema afecta la operación?				
5. ¿Ha detectado usted inconformidad laboral en sus compañeros de trabajo?				
6. ¿Dentro de la organización cuentan ustedes con un psicólogo o mediador para la resolución de conflictos?				
7. ¿Otorgan incentivos a los empleados por su rendimiento y productividad laboral?				
8. ¿A usted le gustaría que dentro de la compañía se realice una convocatoria interna para dar oportunidad de ascensos a las áreas de facturación, líder de admisiones o agente de call center?				
9. ¿Dentro de la empresa considera usted que se manejan igualdad de salarios para los empleados de cada dependencias?				
10. ¿Aplican rotación de personal en la compañía?				
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?				
12. ¿Evidencia usted problemas de relaciones interpersonales en sus compañeros?				
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres como: clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del estrés, manejo del conflicto?				
14. ¿Estaría usted interesado en tomar cualquiera de los talleres antes listados?				
15. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría aminorar el fenómeno de la baja productividad en la empresa y problemas de relaciones interpersonales?				

Anexo 2. Ejecución de Encuestas

Empresa Servidores Uníon.



**GRUPO EMPRESARIAL
GUARICOLMBIANO**

1. Datos del entrevistado:
 Cargo en la compañía: Asesor
 Fecha de entrevista: 10/09/2017
 Localidad en la que se realiza la entrevista: Medellín

2. Datos de entrevistado:
 Nombre: Diego Cárdenas
 Cargo en la compañía: Asesor
 Localización de la empresa: Medellín

UNIDUE - IRI S.A.S
 Fecha: _____

Pregunta	Si	No	No sabe no responde
1. ¿Dónde usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano (por competencias)?	☒	☐	☐
2. ¿Existen cursos actualizados sobre la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano (por competencias)?	☒	☐	☐
3. ¿Existen algún que no se implementan o implementan un sistema de gestión por competencias?	☒	☐	☐
4. ¿Considera usted que la empresa de este sistema afecta la operación?	☒	☐	☐
5. ¿Ha disminuido usted inefectividad laboral en sus compañeros de trabajo?	☒	☐	☐
6. ¿Dentro de la organización existen métodos con un psicólogo o analista para la medición de conflictos?	☒	☐	☐
7. ¿Organizan reuniones en los compañeros por su rendimiento y efectividad laboral?	☒	☐	☐
8. ¿A usted le gustan que dentro de la compañía se realice una conversación interna para que se mejore el desempeño de los áreas de facturación, líder de operación o agente de call center?	☒	☐	☐
9. ¿Dentro de la empresa existen programas de capacitación y seguridad de los que son obligatorios de asistir en la compañía?	☒	☐	☐
10. ¿Aplican evaluación de personal en la compañía?	☒	☐	☐
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los compañeros?	☒	☐	☐
12. ¿Existencia actual problemas de relaciones interpersonales en sus compañeros?	☒	☐	☐
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres sobre: cultura laboral, ética de negocio, liderazgo, comunicación, manejo del conflicto, liderazgo?	☒	☐	☐
14. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría mejorar el rendimiento de la baja productividad en la empresa o problemas de relaciones interpersonales?	☒	☐	☐

[illegible]

Participante Paula Castro (Auxiliar de facturación).

Encuesta Servidores Uninap.				
 POLITICO GRANCOLOMBIANO UNINAP - IRLSAS Unidad de Investigación y Registro de la Servidumbre				
Pregunta				
	SI	No	Un poco	No sabe o no responde.
1. ¿Sabé usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias?	☒	☐	☐	☐
2. ¿Cuáles cuentas actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?	☒	☐	☐	☐
3. ¿Qué tiene usted que es un sistema que implementamos un sistema de gestión por competencias?	☒	☐	☐	☐
4. ¿Considera usted que la carencia de este sistema afecta la operación?	☐	☒	☐	☐
5. ¿Ha disminuido usted informalidad laboral en un computador de trabajo?	☐	☐	☒	☐
6. ¿Dentro de la organización cuentan ustedes con un psicólogo o mediador para la resolución de conflictos?	☐	☐	☒	☐
7. ¿Organizaciones invitadas a los empleados por su rendimiento y productividad laboral?	☐	☐	☒	☐
8. ¿Avala la gestión que dentro de la compañía se realiza una capacitación interna para el desarrollo de los talentos de los áreas de la compañía?	☐	☐	☒	☐
9. ¿Dentro de la empresa considera usted que se manejan igualdad de salarios para los empleados de cada dependencia?	☐	☐	☒	☐
10. ¿Aplican rotación de personal en la compañía?	☐	☐	☒	☐
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?	☐	☐	☒	☐
12. ¿Valencia usted problemas de rotación interpretados en un sistema de gestión?	☐	☐	☒	☐
13. ¿Puede usted asegurar que tiene la información correcta (como laboral, rubros en equipo, librerías, eventos del estado, servicios de la compañía)?	☐	☐	☒	☐
14. ¿Puede usted entender en términos sencillos el sistema de gestión?	☐	☐	☒	☐
15. ¿Considera usted que realicé la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría servir al fortalecimiento de la baja productividad en la empresa y promoción de resultados interpretados?	☐	☐	☒	☐

[illegible]

Participante Eliana Cucaita (Auxiliar de facturación).

[illegible][illegible]

Jennifer Rocha Ballesteros (Jefe de talento humano).

Encuesta Servidores Unidos.

I. Datos del entrevistado
 Nombre Completo: Delba Mantilla
 Cargo en la compañía: Asistente de admisión
 Antigüedad en el cargo: 4 años

II. Datos de entrevistado
 Nombre completo: Delba Mantilla
 Cargo en la compañía: Asistente de admisión
 Localización de la empresa: Bogotá, Colombia

UNNEQ-GRILSAS
 Universidad Nacional del Magdalena

Pregunta	SI	No	En parte	No sabe ni responde
1. ¿Sabe usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias?		X		
2. ¿Conoce usted actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?		X		
3. ¿Quiérens usted que en la empresa se implemente un sistema de gestión por competencias?		X		
4. ¿Considera usted que la carencia de este sistema afecta la operación?		X		
5. ¿Ha disminuido usted informalidad laboral en sus compañeros de trabajo?		X		
6. ¿Dentro de la organización cuentan ustedes con un psicólogo o mediador para la resolución de conflictos?		X		
7. ¿Ofrecen incentivos a los empleados por su rendimiento y productividad laboral?		X		
8. ¿A usted le gustaría que dentro de la compañía se realice una convocatoria interna para dar oportunidad de ascensos a las áreas de facturación, líder de administración o agente de call center?		X		
9. ¿Dentro de la empresa considera usted que se manejan igualdad de salarios para los empleados de cada dependencia?		X		
10. ¿Aplican rotación de personal en la compañía?		X		
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?		X		
12. ¿Existencia usted problemas de relaciones interpersonales en sus compañeros?		X		
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres como: clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del estrés, manejo del conflicto?		X		
14. ¿Usted está interesado en tomar cualquiera de los talleres antes brindados?		X		
15. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría mejorar el desempeño de la baja productividad en la empresa y problemas de relaciones interpersonales?		X		

Delba Mantilla (Auxiliar de admisiones).

ENCUESTA SERVIDORES UNIDOS

I. Datos del entrevistado
 Nombre Completo: Delba Mantilla
 Cargo en la compañía: Asistente de admisión
 Antigüedad en el cargo: 4 años

II. Datos de entrevistado
 Nombre completo: Delba Mantilla
 Cargo en la compañía: Asistente de admisión
 Localización de la empresa: Bogotá, Colombia

UNNEQ-GRILSAS
 Universidad Nacional del Magdalena

Pregunta	SI	No	En parte	No sabe ni responde
1. ¿Sabe usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias?		X		
2. ¿Conoce usted actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?		X		
3. ¿Quiérens usted que en la empresa se implemente un sistema de gestión por competencias?		X		
4. ¿Considera usted que la carencia de este sistema afecta la operación?		X		
5. ¿Ha disminuido usted informalidad laboral en sus compañeros de trabajo?		X		
6. ¿Dentro de la organización cuentan ustedes con un psicólogo o mediador para la resolución de conflictos?		X		
7. ¿Ofrecen incentivos a los empleados por su rendimiento y productividad laboral?		X		
8. ¿A usted le gustaría que dentro de la compañía se realice una convocatoria interna para dar oportunidad de ascensos a las áreas de facturación, líder de administración o agente de call center?		X		
9. ¿Dentro de la empresa considera usted que se manejan igualdad de salarios para los empleados de cada dependencia?		X		
10. ¿Aplican rotación de personal en la compañía?		X		
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?		X		
12. ¿Existencia usted problemas de relaciones interpersonales en sus compañeros?		X		
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres como: clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del estrés, manejo del conflicto?		X		
14. ¿Usted está interesado en tomar cualquiera de los talleres antes brindados?		X		
15. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría mejorar el desempeño de la baja productividad en la empresa y problemas de relaciones interpersonales?		X		

Participante Andrea Serna (Jefe de calidad).

Encuesta Servidores Unidos.

I. Datos del entrevistado
 Nombre Completo: Andrea Serna
 Cargo en la compañía: Jefe de calidad
 Antigüedad en el cargo: 4 años

II. Datos de entrevistado
 Nombre completo: Andrea Serna
 Cargo en la compañía: Jefe de calidad
 Localización de la empresa: Bogotá, Colombia

UNNEQ-GRILSAS
 Universidad Nacional del Magdalena

Pregunta	SI	No	En parte	No sabe ni responde
1. ¿Sabe usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias?		X		
2. ¿Conoce usted actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?		X		
3. ¿Quiérens usted que en la empresa se implemente un sistema de gestión por competencias?		X		
4. ¿Considera usted que la carencia de este sistema afecta la operación?		X		
5. ¿Ha disminuido usted informalidad laboral en sus compañeros de trabajo?		X		
6. ¿Dentro de la organización cuentan ustedes con un psicólogo o mediador para la resolución de conflictos?		X		
7. ¿Ofrecen incentivos a los empleados por su rendimiento y productividad laboral?		X		
8. ¿A usted le gustaría que dentro de la compañía se realice una convocatoria interna para dar oportunidad de ascensos a las áreas de facturación, líder de administración o agente de call center?		X		
9. ¿Dentro de la empresa considera usted que se manejan igualdad de salarios para los empleados de cada dependencia?		X		
10. ¿Aplican rotación de personal en la compañía?		X		
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?		X		
12. ¿Existencia usted problemas de relaciones interpersonales en sus compañeros?		X		
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres como: clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del estrés, manejo del conflicto?		X		
14. ¿Usted está interesado en tomar cualquiera de los talleres antes brindados?		X		
15. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría mejorar el desempeño de la baja productividad en la empresa y problemas de relaciones interpersonales?		X		

Participante Ana Lorena Céspedes (Auxiliar de admisiones).

ENCUESTA SERVIDORES UNIDOS

I. Datos del entrevistado
 Nombre Completo: Ana Lorena Céspedes
 Cargo en la compañía: Auxiliar de admisión
 Antigüedad en el cargo: 3 meses

II. Datos de entrevistado
 Nombre completo: Ana Lorena Céspedes
 Cargo en la compañía: Auxiliar de admisión
 Localización de la empresa: Bogotá, Colombia

UNNEQ-GRILSAS
 Universidad Nacional del Magdalena

Pregunta	SI	No	En parte	No sabe ni responde
1. ¿Sabe usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias?		X		
2. ¿Conoce usted actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?		X		
3. ¿Quiérens usted que en la empresa se implemente un sistema de gestión por competencias?		X		
4. ¿Considera usted que la carencia de este sistema afecta la operación?		X		
5. ¿Ha disminuido usted informalidad laboral en sus compañeros de trabajo?		X		
6. ¿Dentro de la organización cuentan ustedes con un psicólogo o mediador para la resolución de conflictos?		X		
7. ¿Ofrecen incentivos a los empleados por su rendimiento y productividad laboral?		X		
8. ¿A usted le gustaría que dentro de la compañía se realice una convocatoria interna para dar oportunidad de ascensos a las áreas de facturación, líder de administración o agente de call center?		X		
9. ¿Dentro de la empresa considera usted que se manejan igualdad de salarios para los empleados de cada dependencia?		X		
10. ¿Aplican rotación de personal en la compañía?		X		
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?		X		
12. ¿Existencia usted problemas de relaciones interpersonales en sus compañeros?		X		
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres como: clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del estrés, manejo del conflicto?		X		
14. ¿Usted está interesado en tomar cualquiera de los talleres antes brindados?		X		
15. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría mejorar el desempeño de la baja productividad en la empresa y problemas de relaciones interpersonales?		X		

Frecuencia	Si	No	No sabe
	Siempre	Nunca	Responde
1. ¿Dese usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano por competencias?		X	
2. ¿El sistema cuenta actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?		X	
3. ¿Considera usted que el sistema no implementa un sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias?		X	
4. ¿Considera usted que la cultura de esta institución afecta la efectividad?		X	
5. ¿Ha discernido usted inconformidad laboral en sus compañeros de trabajo?		X	
6. ¿Dentro de la organización cuentan ustedes con un psicólogo o especialista para la resolución de conflictos?		X	
7. ¿Ofrece incentivos a los empleados por su rendimiento y productividad laboral?		X	
8. ¿A usted le gustaría que dentro de la compañía se realice una convocatoria interna para que se seleccionen los mejores talentos de la organización, líder de empleados o agente de cambio?		X	
9. ¿Dentro de la empresa cuentan con un sistema de medición y valoración para las actividades o agente de cambio?		X	
10. ¿Aplican técnicas de personal en la compañía?		X	
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?		X	
12. ¿Identifica usted problemas de relaciones interpersonales en sus compañeros?		X	
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres como: clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del estrés, manejo del conflicto?		X	
14. ¿Puede usted identificar a los mejores talentos de sus talleres y/o cursos?		X	
15. ¿Considera usted que realizando la implementación del sistema de gestión y desarrollo del talento humano por competencias, podría aumentar la efectividad de la alta productividad en la empresa o problemas de relaciones interpersonales?		X	

Participante Ximena Quintana (Auxiliar de facturación).

[illegible]

Encuesta Satisfacción Unimos:

1. Datos del entrevistado:
 Nombre Completo: Yancy Cevallos
 Edad: 30 años
 Antigüedad en la empresa: 3 años

2. Datos de entrevista:
 Entrevista realizada en: Comuna de Guano
 Cargos en la compañía: Comunero de Guano
 Localización de la empresa: Itapúa, Colombia

**POLITECNICO
GRANCOLOMBIANO**

UNIDOS @RSAS
 Luis Rodríguez - Luis Rodríguez

Pregunta	Si	No	En parte	No sabe o no responde
1. ¿Sebe usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento?	☒	☐	☐	☐
2. ¿Usted conoce actualmente con la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento?	☒	☐	☐	☐
3. ¿Qué tanto usted que en la empresa se implementará un sistema de gestión por competencias?	☒	☐	☐	☐
4. ¿Considera usted que la cultura de este sistema afecta la operación?	☒	☐	☐	☐
5. ¿Ha desarrollado usted informalmente laboral en sus competencias de trabajo?	☒	☐	☐	☐
6. ¿Dentro de la organización cuenta ustedes con un psicólogo o especialista para la resolución de conflictos?	☒	☐	☐	☐
7. ¿Cuenta incentive a sus empleados por su rendimiento y productividad laboral?	☒	☐	☒	☐
8. ¿Cuenta usted con un sistema de gestión de talento humano que convenga entre para dar oportunidades de acceso a los áreas de producción, líder de administración y de servicios?	☒	☐	☐	☐
9. ¿Dentro de la empresa considera usted que sus equipos igualdad de salarios para los empleados de cada departamento?	☒	☐	☐	☐
10. ¿Aplican retención de personal en la compañía?	☒	☐	☐	☐
11. ¿Se aplican estrategias de desarrollo para los empleados?	☒	☐	☐	☐
12. ¿Existen usted programas de desarrollo empresarial en su empresa?	☒	☐	☐	☐
13. ¿Dentro de la empresa se han brindado talleres como: clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, en otros, manejo del conflicto?	☒	☐	☐	☐
14. ¿Existe usted interés en la capacitación de los empleados en su empresa?	☒	☐	☐	☐
15. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación de un sistema de gestión de talento humano, se mejorará el desempeño, competencias, podrá aumentar el crecimiento de la base productiva en la empresa y problemas de relaciones interpersonales?	☒	☐	☐	☐

Participante Vanesa Ocampo (Auxiliar de admisiones).

[illegible]

Encuesta Servidores Uainimo.

I.- Datos del entrevistado
 Nombre Completo: Edwin Pacheco Torres
 Cargo en la compañía: Asesor de Calidad

II.- Datos del entrevistador
 Nombre completo: Edwin Pacheco Torres
 Cargo en la compañía: Asesor de Calidad

**POLITECNICO
GRANCOLOMBIO**

UNIVO-GRUPO S.A.S
 Trubá - Medellín - Colombia

Localización de la empresa: Bogotá, Colombia

Problema	SI	No	No sabe o responde
1. ¿Sabe usted que es un sistema de gestión de desarrollo del talento humano (por competencias)?	X		
2. ¿Considera usted actualmente que la implementación de un sistema de gestión y desarrollo del talento humano es por competencias?	X		
3. ¿Obtiene usted que en la empresa se implementa un sistema de gestión por competencias?		X	
4. ¿Considera usted que la concurrencia entre este sistema afecta la operación?		X	
5. ¿Ha disminuido usted la informalidad laboral en sus computadores de trabajo?		X	
6. ¿Detor de la organización existen conflictos con su psicólogo o mediador para la resolución de conflictos?		X	
7. ¿Discute incentivos a sus empleados por su rendimiento y productividad laboral?	X		
8. ¿A usted le gustaría que dentro de la compañía se realice una convocatoria interna para dar oportunidad de ascensos a áreas de formación, área de administración o área de gestión de los conflictos?		X	
9. ¿Detor de la empresa considera usted que su margen salarial de salario para los empleados de calidad disminuye?		X	
10. ¿Aplican ustedes de manera constante en la compañía?	X		
11. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para los empleados?	X		
12. ¿La violencia usted problema de relacione interpersonales en sus compañeros?	X		
13. ¿Detor de la empresa se han brindado talleres de calidad: formal, trabajo en equipo, liderazgo, gestión de los conflictos?	X		
14. ¿Oferta usted interesado en tomar cualquiera de los talleres antes mencionados?	X		
15. ¿Considera usted que realizando la intervención y la implementación del sistema de gestión y desarrollo de talento humano se mejoran los resultados, podría aumentar el crecimiento de la productividad de la empresa y a problemas de calidad interpersonales?	X		

Participante Melanie Pachón López (Auxiliar de atención al usuario).

[illegible]

