

ESTABLECER EL CONTEXTO MOTIVACIONAL COMO FACTOR VITAL, EN LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN  
EL ÁREA DE ALMACÉN GENERAL, CENTRO MEDICO IMBANACO, CALI, A PARTIR  
DE ENERO, 2016

PRESENTADO POR:

CLAUDIA ANDREA LOPEZ BENAVIDES

CODIGO: 1.084.222.253

JOSE OMAR GAITAN SILVA

CODIGO: 16.787.154

MILTON ULISES OBANDO

CODIGO: 5.268.827

PAOLA ANDREA CORRALES GARZON

CODIGO: 29.285.470

ROBERTO LUPERCIO FIGUEROA

CODIGO: 98.343.373

GRUPO: 101007 - 36

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
NOVIEMBRE DE 2015

ESTABLECER EL CONTEXTO MOTIVACIONAL COMO FACTOR VITAL, EN LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN  
EL ÁREA DE ALMACÉN GENERAL, CENTRO MEDICO IMBANACO, CALI, A PARTIR  
DE ENERO, 2016

TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL  
TALENTO HUMANO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

PRESENTADO A:

A.E. CLAUDIA ROCIO ROCHA  
TUTORA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
NOVIEMBRE DE 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción .....	1
Capítulo 1: El Problema.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema .....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General	
1.3.2 Objetivos Específicos	
1.4 Justificación de la Investigación .....	7
Capítulo 2: Revisión de Literatura.....	8
2.1 Marco Teórico.....	8
Capítulo 3: Metodología General.....	18
3.1 Método de la Investigación .....	18
3.2 Población y Muestra .....	18
3.3 Fuentes de Información.....	19
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	19
Capítulo 4: Resultados .....	21
4.1 Presentación de Resultados .....	22
4.2 Análisis de Datos .....	22
Capítulo 5: Conclusiones .....	31
5.1 Resumen de Hallazgos .....	31
5.2 Recomendaciones .....	33
5.3 Propuesta.....	39
5.3.1 Recursos.....	49
5.3.2 Cronograma de Actividades (Diagrama Gantt) .....	50
Bibliografía .....	51
Anexos .....	52

## Lista de Tablas

	Pág.
1 Operación de variables .....	20
2 Formulación de recomendaciones .....	33
.....	38
3 Planificación de la capacitación .....	42
4 Planificación completa.....	43
5 Planes de capacitación .....	44
6 Calificación / valor porcentual.....	47
7 Presupuesto .....	49
8 Cronograma de Actividades (Diagrama Gantt) .....	50

## Lista de Figuras

	Pág.
1 Presentación de análisis de datos .....	22
2 Su relación con los demás es buena? .....	22
3 Que opina usted de su jefe de trabajo está de acuerdo con su políticas de trabajo? .....	23
4 Cree que desempeña bien la labor que le encomendaron en su puesto de trabajo? .....	24
5 Le gusta trabajar en equipo .....	24
6 Crees que tienes dotes de mando/capacidad de liderazgo? .....	25
7 Le gusta trabajar individualmente? .....	26
8 Su trabajo es totalmente físico? .....	27
9 Su trabajo es totalmente intelectual?.....	27
10 Su trabajo es totalmente intelectual?.....	28
11 De haber sabido cómo iba hacer las cosas en su empresa, hubiera ingresado a ella? .....	28
12 Le gusta su empresa .....	29
13 Cree usted que el centro Imbanaco debería dictar charlas de motivación al empleado? .....	29
14 Se siente integrado en la empresa? .....	30
15 Descripción de actividades .....	40
16 Fuentes de información - capacitación .....	41
17 Satisfacción .....	45
18 Aprendizaje .....	46
19 Seguimiento .....	46
20 Efectividad de la formulación análisis relación costo - beneficio .....	47

## Introducción

Para el mundo de las organizaciones competitivas del presente, sin importar los tipos de bienes o servicios que produzcan, el tamaño: grande, mediana o pequeña empresa, se hace importante o mejor imprescindible el proceso de capacitación y desarrollo de todo el personal que integra este sistema productivo, ¿Por qué? Porque al fin de cuentas las organizaciones son tales, por la participación activa del ser humano, sin este, las organizaciones serían entes vacíos, pese que hoy día en muchas empresas el trabajo de hombres y mujeres sea reemplazado por el factor máquina, la participación del ser humano en las organizaciones nunca podrá llegar a cero, a menos que estuviéramos hablando de una sociedad totalmente distinta a la actual o a la que proyectan muchos futurólogos, una sociedad tipo “MATRIX” no obstante enfocándonos en el presente, corto, mediano y largo plazo de las organizaciones es importante resaltar que en la vida de las personas al igual que en estas, el tema del desarrollo del conocimiento de las habilidades, destrezas, del aprendizaje y la adaptación al entorno se muestra de manera vital.

La capacitación es una de las actividades imprescindibles dentro de las organizaciones ya que se gesta el desarrollo y mejoramiento de las competencias del personal, en este sentido Levy define: “la idea de competencia como capacitación la utilizan, por ejemplo los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y la pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje”, es decir se debe entender por competencia en el ámbito laboral, la capacitación de desempeño laboral que posee una persona de acuerdo a sus conocimientos técnicos de los procesos que realiza; a su vez que esto debe estar complementando con la práctica y además de capacidad de innovación frente a situaciones inesperadas; cualidades que son muy apreciadas por la dirección de la empresa en todos los niveles y que hacen parte en fin de la calidad con que se hacen los procesos y se obtiene los productos, bienes o servicios.

El siguiente trabajo se planteará el mejoramiento de un modelo de gestión de capacitación que se adopte al tipo de necesidades de formación de una entidad de salud que se encarga de cuidar uno de los aspectos de los seres humanos de mayor impacto, situación que hace imprescindible un personal con alta calidad en competencias laborales, otro factor a considerar para el desarrollo del mejoramiento de un modelo de gestión de capacitación en el trabajo.

Por otra parte el tema de capacitación dentro del proceso de recursos humanos no debe tenerse en cuenta como una pequeña parte del proceso, un calificativo más apropiado es llamarlo proceso de gestión de la capacitación por sus implicaciones en la actividad administrativa.

Para el mejoramiento del modelo de capacitación se tendrá en cuenta los requisitos específicos en el tema de capacitación del sistema integrado de gestión y también las normas ISO 9001:2000 ya que en esta se abarca de forma más explícita, se espera que para el final de la

propuesta del mejoramiento de capacitación sea una herramienta básica para la calidad y mejoramiento del servicio.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, en el siguiente trabajo se desarrollara el mejoramiento de un modelo de capacitación para el caso del CENTRO MEDICO IMBANACO "C.M.I"

## Capítulo 1.

### El Problema

#### 1.1 Antecedentes del Problema

Centro Médico Imbanaco “Código de buen gobierno corporativo (bgc)”<sup>1</sup>

El Centro Médico Imbanaco de Cali S.A. (CMI), es una institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), constituida conforme a la ley colombiana, que tiene su domicilio en Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia, creada por escritura pública 4405 del 5 de diciembre de 1972. El Centro Médico Imbanaco de Cali S. A. (CMI) tiene como objeto social la prestación de servicios de salud de altísima calidad y es una institución privada, abierta a la comunidad que solicite sus servicios, en cumplimiento de la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

El CMI está sometido a la vigilancia y control de la Superintendencia Nacional de Salud y se rige por las normas que emite el gobierno en materia de salud; igualmente se rige por las normas que expida la Superintendencia Nacional de Sociedades en lo relativo a las Sociedades anónimas.

El CMI acata todas las normas vigentes que sean aplicables a la actividad que desarrolla, y cumple las funciones que le son propias, buscando la excelencia en la prestación de los servicios de salud, basado en la cultura de servicio que ha desarrollado a través de los años, desde su puesta en marcha el 1° de agosto de 1976. Brinda un servicio integral de salud, buscando siempre superar las expectativas y satisfacer las necesidades de salud de sus pacientes.

Los objetivos del Código del BGC del CMI son:

1. Garantizar que todas las actuaciones de las personas que conforman el CMI se rijan por principios y valores que acaten y respeten.
2. Comprometerse a adoptar las mejores prácticas para lograr credibilidad y confianza de todos sus públicos de interés (colaboradores, gobierno, sector financiero, proveedores).
3. Garantizar a sus socios pulcritud y experiencia en el manejo de la organización.
4. Evitar conflictos de interés que puedan interferir con el buen funcionamiento de la empresa.
5. Cumplir fielmente con los estatutos.

El Código de BGC está dirigido a sus socios que han depositado toda su confianza en el CMI y a los otros estamentos relacionados con este, como son los clientes, los colaboradores, los organismos de control, el gobierno, los proveedores y los acreedores. El CMI para ser fiel a sus

---

<sup>1</sup> Clínica Imbanaco, Ciudad de Cali, Gerencia General, 2015.



valores, de brindar seguridad y confianza a sus colaboradores, a sus pacientes y a sus socios, ha elaborado un código de buen Gobierno Corporativo que fue aprobado por la Junta Directiva del CMI, en la reunión realizada el 10 de febrero de 2004.

### Principios

**Misión:** Ser la organización de salud preferida por los clientes, por los servicios de altísima calidad que brinda, por contar con uno de los mejores grupos de profesionales, por patrocinar la participación, la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores, por propiciar un excelente lugar de trabajo para sus socios, por garantizar la estabilidad de la empresa, por contar con el apoyo de excelentes proveedores y por su impacto positivo en la comunidad.

**Visión:** Ser la organización de salud líder en servicio al cliente y en garantía de calidad para convertirla en el centro de referencia nacional e internacional.

### Políticas Corporativas

Fortalece el talento humano mediante la capacitación, el mejoramiento de las competencias técnicas, espirituales y emocionales; promueve el compromiso, la creatividad, la participación de los colaboradores y la conciliación de su vida laboral y familiar; y apoya a su grupo médico en iniciativas para la creación de nuevos servicios. (PC)

(PC) Intenciones de la política integral de calidad, ambiental, de seguridad y salud ocupacional.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Teniendo en cuenta que uno de los factores que genera la inestabilidad laboral es la motivación de las personas para hacer su trabajo y no se trata solo hacerlo sino “hacerlo bien”, por lo que se planteara la problemática actual de la empresa CMI en el tema de la capacitación y su repercusión en la motivación de los colaboradores para realizar sus actividades asignadas en un ambiente propicio que les permita desarrollar sus capacidades y dar los mejores resultados.

La capacitación juega un papel muy importante en todas las empresas y debe ser un programa continuo, contribuyendo a que los colaboradores se superen en el ámbito personal y profesional, debiendo desarrollar diferentes formas y sistemas que aporten a los colaboradores las habilidades, las actitudes y los conocimientos que requieren para brindar el mejor desempeño.

Enfocando el tema hacia una área de la organización, nos direccionamos hacia el almacén general el cual cuenta con 18 colaboradores, los cuales debe realizar innumerables actividades para poder abastecer el total de necesidades de la clínica, actualmente se realiza despacho de un promedio de 1.450 pedidos al mes con volúmenes totales de 250.000 unidades despachadas, dentro de ellos esta medicamentos, dispositivos médicos, líquidos intravenosos, consumibles, papelería, cafetería y aseo, repuestos de mantenimiento, activos, equipos biomédicos, entre otros.

Al abordar esta problemática se identificaran las variables que motivan a los colaboradores para tener un adecuado desempeño laboral y cuales afectan la motivación para cumplir con el alto grado de exigencia que requiere el cumplimiento de las políticas y los procedimientos establecidos, con el agravante que se está a portas de la apertura de la sede principal donde se estima un crecimiento que triplicara las actividades realizadas.

Lo anterior en busca de generar estrategias motivadoras para sustentar el rendimiento laboral.

Condiciones actuales adversas:

- Crecimiento en la infraestructura de la organización
- No incremento en la planta de personal actual
- Implementación de nuevos sistemas de almacenamiento y distribución
- Políticas y procedimientos de riguroso cumplimiento
- Condiciones físicas actuales de hacinamiento por volúmenes de productos
- Proximidad de apertura de nueva sede principal.
- Fallas en software por actualizaciones necesarias para afrontar los nuevos desafíos.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Identificar el grado de motivación en el área administrativa de Almacén, correspondiente a la clínica Imbanaco, en la ciudad de Cali.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Buscar generar estrategias motivadoras para sustentar el rendimiento en el trabajo
- Mediante la motivación descubrir cuáles son las metas que quiere alcanzar cada trabajador del almacén general, dentro de la clínica Imbanaco de Cali.
- Saber cuáles son las necesidades de cada trabajador de almacén general en la clínica Imbanaco de Cali.

## 1.4 Justificación

La presente investigación se justifica en virtud de cuatro perspectivas principales:

Desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, la presente investigación ayuda a entender el comportamiento humano frente al entorno en el que vive y trabaja y la incidencia positiva o negativa que dicho entorno causa en la salud, bienestar y satisfacción del individuo, considerando que cada sujeto trae inmerso aspectos intrínsecos como la motivación, la personalidad, su estructura cognitiva y formas de comportarse.

Desde una perspectiva social, llama la atención la función social de la empresa, entendida ésta como una forma de organización humana y social en donde, a nivel interno, los trabajadores materializan muchos de sus anhelos personales en el mejoramiento de la calidad de vida y a nivel externo, aportando el desarrollo económico de la región a través de la gestión que realizan. También se generan aportes para el mejoramiento de las condiciones de bienestar al interior de la organización, lo que a su vez tiene una clara incidencia a nivel externo, reflejado en una mejor atención al cliente y en una mayor satisfacción de sus necesidades.

Desde la perspectiva académica, la investigación es pertinente por cuanto en ella se aplican criterios generales de la Gestión del Talento Humano; de esta manera, la investigación permite aplicar los conocimientos adquiridos a través de los diferentes cursos efectuados en la carrera, y mediante la práctica aumentara la experiencia profesional para asumir con mayor responsabilidad los retos en la vida laboral. De igual manera, se busca, mediante la aplicación de la Gestión del Talento Humano, encontrar explicaciones a situaciones internas como la falta de motivación, como la competitividad que afectan a la organización.

Desde la perspectiva de los aportes y soluciones prácticas a problemas específicos, la presente investigación aporta en la formulación de propuestas para el mejoramiento de los niveles de satisfacción, motivación, ergonomía, seguridad y bienestar general de los trabajadores, con el fin de disminuir los niveles inconformidad laboral y contribuir a superar las debilidades encontradas.

## Capítulo 2.

### Revisión de Literatura

#### 2.1 Marco Teórico

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente se tiene una motivación, éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes<sup>2</sup>.

#### Motivación y Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son<sup>1</sup>:

▀ El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los recursos humanos.

- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### El Ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- Homeostasis: En cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo: Cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de Tensión: Produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: Al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: Satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una

necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

### Aprendizaje de la Motivación

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante<sup>3</sup>.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una

---

<sup>3</sup> JOOLEY, Jefferson. El recurso Humano en la Organización. Editorial Buenos Aires. Argentina 1992

recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

1. El estímulo se activa.
2. La persona responde ante el estímulo.
3. La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
4. La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
5. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
6. El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
7. El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia.
8. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte del repertorio conductual.

### Liderazgo y Motivación.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> KEITH, Davis y Jhon Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo y Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México 1994. Tercera edición



- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver en las próximas páginas.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

A comienzos de la década de los 70's se inició el entrenamiento en liderazgo funcional; es difícil pensar en un líder que no tenga la capacidad de motivar a los demás.

Teoría de la personalidad del grupo y de las necesidades de los grupos: Cada grupo de trabajo desarrolla su propia identidad "personalidad de grupo"; los grupos comparten ciertas necesidades comunes las cuales se encuentran dentro de tres principales áreas<sup>ii</sup>:

- Necesidad de cumplir la tarea común.
- Necesidad de mantenerse como unidad social cohesiva.
- Suma de las necesidades individuales de los miembros del grupo.

Necesidades individuales y motivación: estas necesidades son inherentes a los miembros individuales de cada grupo, pueden ser físicas, sociales, intelectuales y espirituales, las cuales pueden ser o no satisfechas con las actividades del grupo. Las necesidades se organizan en base a prioridades y saltan de las profundidades de nuestra vida común.

Las necesidades interactúan: Las tres áreas de necesidades actúan entre sí para bien o para mal causando la desintegración o la unión del grupo. La interrelación entre los factores equipo-tarea-individuo explica el punto general de que cada área de necesidad ejerce influencia sobre las otras dos.

Funciones del liderazgo: Estas funciones están dadas dentro del contexto de una determinada situación pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación.

Compartir las decisiones: Es importante definir hasta qué punto el jefe debe compartir con los demás la toma de decisiones, teniendo en cuenta el principio básico de motivación: "mientras más participe la gente en las decisiones que la afectan más motivados estarán para ponerlas en práctica.

Se podría definir al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo.

## 2.2 Marco Legal

El Centro Médico Imbanaco de Cali S.A. (CMI), es una institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), constituida conforme a la ley colombiana, que tiene su domicilio en Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia, creada por escritura pública 4405 del 5 de diciembre de 1972.

El Centro Medico Imbanaco de Cali S. A. (CMI) tiene como objeto social la prestación de servicios de salud de altísima calidad y es una institución privada, abierta a la comunidad que solicite sus servicios, en cumplimiento de la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

El CMI está sometido a la vigilancia y control de la Superintendencia Nacional de Salud y se rige por las normas que emite el gobierno en materia de salud; igualmente se rige por las normas que expida la Superintendencia Nacional de Sociedades en lo relativo a las Sociedades anónimas.

El CMI acata todas las normas vigentes que sean aplicables a la actividad que desarrolla, y cumple las funciones que le son propias, buscando la excelencia en la prestación de los servicios

de salud, basado en la cultura de servicio que ha desarrollado a través de los años, desde su puesta en marcha el 1° de agosto de 1976. Brinda un servicio integral de salud, buscando siempre superar las expectativas y satisfacer las necesidades de salud de sus pacientes.

### 2.3 Marco Conceptual.

Para el desarrollo de la presente investigación es preciso definir algunos conceptos particulares para dar mayor comprensión en lectura correspondiente.

**Gestión del Cambio:** Es un proceso organizado y controlado para mitigar los efectos no deseados presentes en cualquier cambio y potenciar los resultados esperados cuyo objetivo es facilitar la alineación del talento humano frente situaciones de cambio, contribuyendo a la efectividad de la Gestión de Proyectos y asegurando el aprendizaje organizacional.

**Gestión del Conocimiento:** Es la Gestión de las actividades y procesos para utilizar los conocimientos para mejorar la competitividad mediante una mejor utilización de los recursos y la creación de conocimiento individual y colectivo. Su objetivo es garantizar la circulación eficiente del capital intelectual dentro de la organización asegurando la creación, adquisición y transferencia del conocimiento individual y su transformación a institucional.

**Capacitar:** Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los colaboradores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Educar:** Actividad a través de la cual se podrá desarrollar las facultades intelectuales y morales de un individuo.

**Entrenar:** Aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento.

**Administración Privada:** Es un proceso orientado a objetivos particulares y beneficios de tipo económico, mediante los elementos básicos de la administración.

**Autoridad:** Es el hecho de mandar y poder exigir: quien tiene autoridad adquiere por consecuencia responsabilidades.

**Bienestar Laboral:** Pretende satisfacer las necesidades de seguridad, sociales, culturales y recreativas de los empleados.

**Desempeño Laboral:** Cumplir con las actividades o funciones laborales encomendadas por los superiores para lograr el objetivo de la Empresa.

**Disciplina:** Obediencia y el respeto a las normas establecidas, es necesaria y debe ser mantenida mediante un buen liderazgo.

**División Del Trabajo:** Consiste en especializar en una tarea determinada a los integrantes de un grupo esto con el fin de obtener el máximo provecho de los individuos.

**Eficacia:** Es el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidas.

**Eficiencia:** Es el logro de un conjunto de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento.

**Equidad:** Resulta de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda organización.

**Estabilidad Del Personal:** Es brindar oportunidad a las personas de mantenerse en su trabajo con seguridad

**Iniciativa:** Concebir y ejecutar cosas, es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización.

**Jerarquía:** La constituyen los jefes desde el nivel más alto hasta el menor, formando una cadena escalar de autoridad y comunicación suficientemente clara.

**Liderazgo:** Se define como el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta en la consecución de un objetivo.

**Motivación:** Estado de las fuerzas internas de un individuo que lo incentivan a comportarse de una determinada manera.

**Talento Humano:** Es la parte fundamental y más importante de toda organización, ya que son ellos quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos.

**Relaciones Laborales:** Establece comunicaciones adecuadas entre patrones y trabajadores, teniendo en cuenta la legislación laboral y acuerdos colectivos existentes.

**Unidad de Dirección:** Utilización para la consecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe

## 2.4 Marco Contextual:

Unas de las dependencias importantes en la Clínica Imbanaco de la ciudad de Cali es el almacén que es lugar donde se desarrollan las operaciones y actividades necesarias para resguardo y suministros de materiales de salud y aseo en condiciones óptimas de uso, para así evitar paralizaciones por falta de ellos o sobre existencia de los medicamentos.

El almacén es una zona dedicada a la custodia de materiales de salud en espera de equilibra el abastecimiento y la demanda, como aproximar estos materiales a los puntos solicitados.

Una de las características principales de un almacén es la ausencia de valor agregado o añadido sobre el material que en él se almacenan, a pesar de las dificultades que allí se puedan presentar, los fundamentos de su existencia lo hacen esencial y lo sitúan en una posición fundamental.

En términos logísticos, la gestión del almacén queda como el proceso de la función logística que trata de la recepción, almacenamiento, y movimiento hasta el punto de consumo.

La función del almacén finaliza sus tareas cuando sus productos pasan a ser pedido a partir de lo cual la responsabilidad pasa a su distribución.

Por las causas expuestas es necesario que los empleados de la dependencia del almacén de la Clínica Imbanaco de la ciudad de Cali se encuentren motivados y así obtener la clave del éxito en esta dependencia.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el motivo que lo lleve a una buena gestión en su punto de trabajo.

Se puede tener presente algunas sugerencias que logren la motivación: Mejorar la comunicación entre empleados y empresa, respeto mutuo, buscar la conciliación entre trabajo y familia, reconocer el trabajo de los empleados, mostrar interés por las necesidades del empleado,

establecer retos constantes para evitar la rutina, crear equipo, instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados, una de las principales es la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella. Jaime A. Grados

- A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, se entenderá por capacitación "...las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales (Silicio, 1995).

- Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayor beneficio en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador. Que este elemento les ayuda a ser más productivos y competitivos. (González, 85).

- Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: "La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

- Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales. (Encina, 2006, señor Gregorio Billipkof).

- Según Strauss (1981), "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos."

## Capítulo 3.

### Metodología General

La metodología del proyecto incluye la clase de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado.

#### 3.1 Método de la Investigación

La investigación explica un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y analítico

Es un método de diseño no experimental porque se analizara el objeto de conocimiento sin alterar su naturaleza o sus condiciones., o sea que se observan los fenómenos tal y como son sin intervenir en su desarrollo.

La investigación es cualitativa descriptiva y analítica, porque intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ella y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo.

Es así como la propuesta para la gestión del Talento Humano que se genera para su implantación en la empresa objeto de estudio en nuestro caso Centro Imbanaco de Cali, no es fruto de la posición unilateral del investigador, sino que surge de la interacción de éste con las personas que trabajan en dicha empresa. Además, dicha propuesta está encaminada a generar procesos prácticos y útiles para el desarrollo de las funciones que ellos cumplen.

#### 3.2 Población y Muestra

El Universo Poblacional se encuentra evidenciado en la nómina de personal adscrito a la Clínica Imbanaco, en la Ciudad de Cali, nomina que está compuesta por 116 empleados directos y 265 por prestación de servicios, sobre esta base universal, la investigación ha tomado como referente el Departamento de Almacén, como sujeto de estudio, donde el personal adscrito a esta dependencia es de 18 empleados y, sobre los cuales, se ha realizado el análisis.

### 3.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Desde la naturaleza de la investigación, para la recolección de datos se utiliza una fuente de primaria, porque los datos serán tomados directamente desde el sujeto de estudio a través de la entrevista personal a los empleados adscritos al departamento de almacén.

#### 3.3.1 La Entrevista

Teniendo en cuenta que la Entrevista es una conversación directa de preguntas y respuestas entre el investigador y un empleado del almacén de centro Imbanaco de Cali, donde se buscara conocer más a fondo las aspiraciones de los empleados, y la situación actual que afrontan.

Este instrumento, será un modelo de entrevista estructurado elaborado con preguntas dirigidas a un abordaje detallado, con el fin de realizar un diagnóstico preciso sobre los procesos objeto, formación, capacitación permanente y actualización con referencia a las funciones de la empresa.

Siendo la fuente específica para la recolección de información, la entrevista, esta radica en la gestión empresarial desarrollada, desde la misión y visión de la Clínica Imbanaco y de acuerdo con las Políticas Institucionales, básicamente, en el Departamento de Compras, donde se centra el estudio y en donde se aplica, la entrevista y se realiza la observancia del problema y en donde se ajusta la propuesta basada en la generación de estrategias motivacionales para dinamizar y fortalecer el desempeño.

### 3.4 Operacionalización de Variables

3.4.1 Variable: Situación actual del talento humano con base en la motivación. Es el conocimiento que se logra obtener a través de un diagnóstico, de las condiciones laborales presentes de un grupo de trabajo.

#### 3.4.2 Subvariables:

➤ Perfil personal y laboral. Es el conjunto de competencias personales y profesionales que posee un individuo y que se acomodan a las necesidades y requerimientos de una organización.

➤ Políticas de motivación del talento humano. Son todos aquellos lineamientos que rigen a una organización en materia de administración de personal y que son establecidos por la alta dirección.



➤ Incidencia de las políticas de manejo de talento humano. Frente al desempeño del mismo. Es la comparación de dichas políticas y su aplicación en la práctica.

➤ Planes de mejoramiento. Son propuestas que buscan solucionar un problema, satisfacer una necesidad u optimizar una situación determinada. Son aquellos que guían la estrategia de acción. Para su elaboración, es preciso seguir unas etapas previas, en donde haya lugar a identificar el problema, observado y analizando. Los planee finen lo qué, cuándo, quién, dónde, por qué y cómo será hecho. Una vez contruidos y aprobados, se procede a su implementación, para lo cual se requiere de dar entrenamiento al talento humano involucrado y a ejecutar el plan de acción. Posteriormente se continúa con su verificación, estandarización y consecuente evaluación.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

<i>SUBVARIABLE</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>FUENTE</i>	<i>TÉCNICAS</i>
Perfil personal y laboral del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Genero</li> <li>➤ Edad</li> <li>➤ Escolaridad</li> <li>➤ Antigüedad</li> <li>➤ Nivel de ingresos</li> </ul>	Trabajadores	Observación directa, Cuestionarios
Políticas de motivación del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salario</li> <li>➤ Capacitación y desarrollo</li> <li>➤ Satisfacción de sus necesidades.</li> </ul>	Documentación y Bibliografía	Revisión documental y bibliográfica
Incidencia de las políticas, frente al desempeño del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salario</li> <li>➤ Capacitación y desarrollo</li> <li>➤ Satisfacción de sus necesidades</li> <li>➤ Evaluación de desempeño</li> </ul>	Trabajadores	Observación directa, Cuestionarios
Planes motivacionales de mejoramiento de la gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clima organizacional</li> <li>➤ Incentivos</li> <li>➤ Rotación del personal</li> <li>➤ Sentido de pertenencia</li> <li>➤ Toma de decisiones</li> </ul>	Trabajadores documentación bibliográfica	Observación directa, Cuestionarios Revisión documental y bibliográfica.

Fuente: Esta investigación

Tabla No 1

## Capítulo 4:

### Resultados

Después de aplicar la encuesta se determinan los siguientes resultados los que permitirán sacar conclusiones y poder implementar la propuesta expuesta.

El Cuestionario dirigido a los empleados adscritos al Departamento de Almacén, en la Clínica Imbanaco en la Ciudad de Cali, consta de catorce (14) preguntas directas, las cuales fueron respondidas por los mismos en forma concreta y transparente, lo que permite a la investigación una fiabilidad con resultados positivos:

#### CUESTIONARIO

1. ¿Considera usted que el centro Imbanaco es una buena organización?
2. ¿Cree que desempeña bien la labor que le encomendaron en su puesto de trabajo?
3. ¿Su relación con los demás es buena?
4. ¿Qué opina usted de su jefe de trabajo, esta de acuerdo con sus políticas de trabajo?
5. ¿Le gusta trabajar en equipo?
6. ¿Crees que tienes dotes de mando / capacidad de liderazgo?
7. ¿Considera usted que la empresa debe motivarlo más para un buen desempeño en su trabajo?
8. ¿Su trabajo es totalmente físico?
9. ¿Su trabajo es totalmente intelectual?
10. ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?
11. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
12. ¿Le gusta su empresa?
13. ¿Cree usted que el centro Imbanaco debería dictar charlas de motivación al empleado continuamente?
14. ¿Se siente integrado en la empresa?

#### 4.1 Presentación y Análisis de Datos

¿Considera usted que el centro Imbanaco es una buena organización?

1	SI	NO	NO RESPONDE
	18	0	0

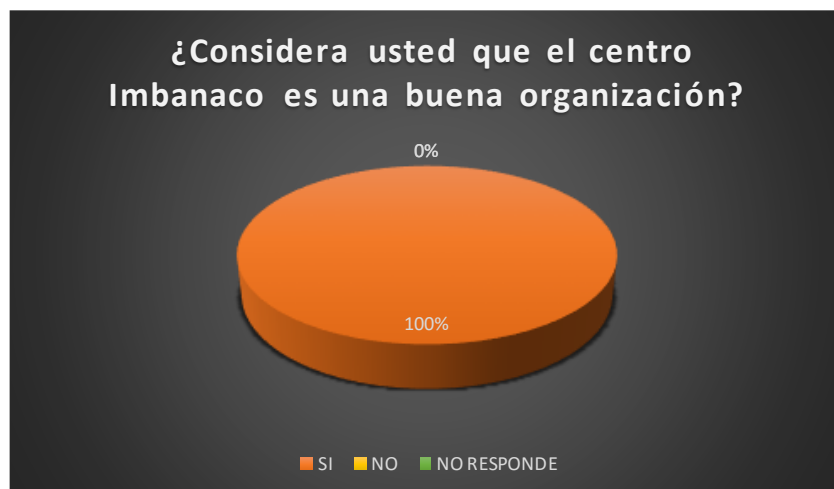


Figura No.1

En esta pregunta todos los empleados contestaron sí, pero se debe tener en cuenta que una buena organización no es la clave del éxito sino que es una premisa para no conducir hacia el fracaso.

2 ¿Su relación con los demás es buena?

si	no	no responde
18	0	0



Figura No.2

En esta respuesta todos los funcionarios contestaron que si mantienen una buena relación con los demás, trabajar en equipo no es una tarea fácil son muchas las horas que se pasa conviviendo con caracteres diferentes por este motivo la organización no puede pasar por alto, para lograr el éxito del Centro Medico Imbanaco.

3 ¿Qué opina usted de su jefe de trabajo, esta de acuerdo con sus políticas de trabajo?

si	no	no responde
9	1	8



Figura No.3

En estas respuestas debe ser de mucho interés para la empresa porque según las respuestas solo el 50% de los empleados se encuentran de acuerdo con las políticas del jefe, el 6% se encuentra en desacuerdo y existe una gran abstinencia de no dar la respuesta que corresponde al 44%, esta abstinencia se presenta en muchas ocasiones por miedo a decir lo que piensan por diferentes motivos.

4 ¿Cree que desempeña bien la labor que le encomendaron en su puesto de trabajo?

si	no	no responde
18	0	0

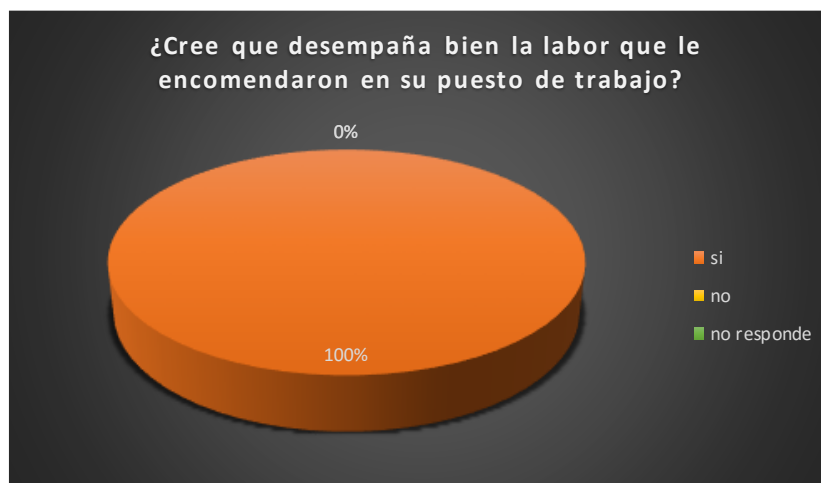


Figura No.4

El 100% da una respuesta favorable manifestando desempeñar bien sus labores, tener el capital humano en las mejores condiciones se traduce en una mayor productividad que hace que la empresa sea exitosa.

## 5 ¿Le gusta trabajar en equipo?

si	no	no responden
13	5	0



Figura No.5

De la encuesta realizada al 72% le gusta trabajar en equipo, lo que hace que haya una combinación de comunicación, coordinación y el equilibrio de los aportes de cada miembro contribuyendo a un gana – gana, el 28% contestaron que no les gusta trabajar en equipo, el que no les guste el trabajo en equipo depende de mucho del carácter, de la personalidad de cada uno o simplemente prefieren evitar el estrés, depresión generado por el trabajo en equipo.

6 ¿Crees que tienes dotes de mando / capacidad de liderazgo?

si	no	no responden
4	10	4



Figura No.6

De la encuesta realizada solo el 22% reconocen tener dotes de mando, estas personas ejercen sobre las otras influencia lo que permite que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común, el 56% respondieron que no lo tiene estas son personas que estas subordinada ante las otras y el 22% no responde son personas que no les interesa brindar esta información o no reconocen sus alcances.



## 7 ¿Le gusta trabajar individualmente?

si	no	no responden
5	13	



Figura No.7

El 72% de los encuestados respondieron que no les gusta trabajar individual lo que hace que haya un buen trabajo en equipo haciendo que se desempeñen mejor las funciones del almacén del Centro Medico Imbanaco, el 28% respondieron que les gusta el trabajo individual son personas que evitan el estrés.

8 ¿Su trabajo es totalmente físico?

si	no	no responden
4	14	0



Figura No.8

El 22% manifiesta que su trabajo es físico, el 78% no y el 0% no responden

9 ¿Su trabajo es totalmente intelectual?

si	no	no contestan
14	4	0

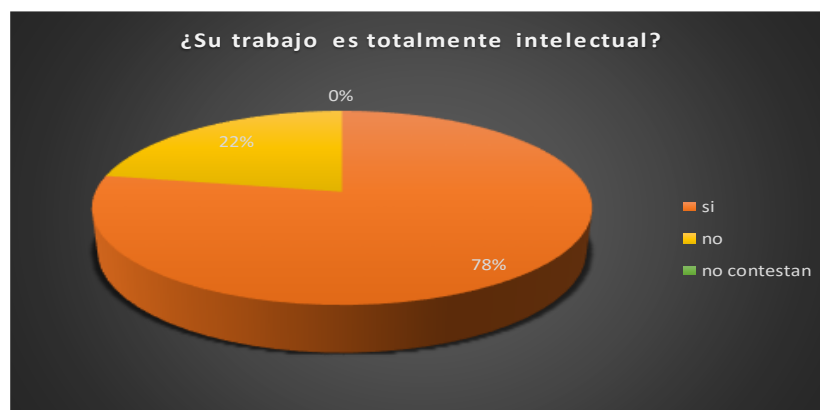


Figura No.9

El 78% manifestó que su trabajo es netamente intelectual, el 22 que no y el 0% no responden

10 ¿Su trabajo es totalmente intelectual?

si	no	no responden
10	5	3



Figura No.10

El 55% manifestó que su trabajo es intelectual, el 28 que no y el 17 no responden

11 ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

si	no	no responden
17	1	0

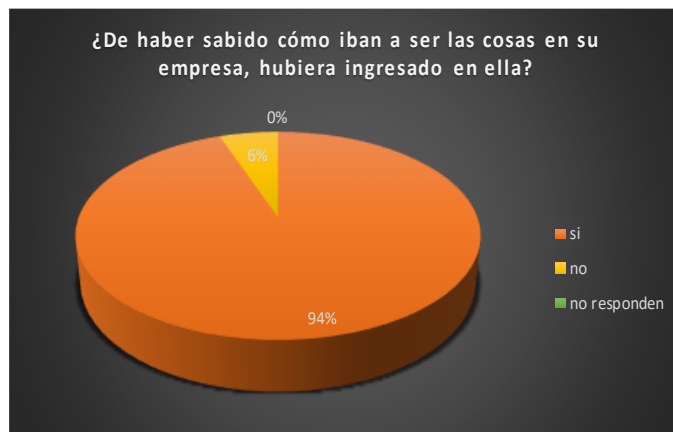


Figura No.11

El 94% manifestó haber sabido cómo serían las cosas dentro de la empresa, el 6% que no y el 0% no responden

12 ¿Le gusta su empresa?

si	no	no contestan
17	1	0



Figura No.12

Al 94% manifestó que le gusta su empresa, el 6% no le gusta y el 0% no responden

13 ¿Cree usted que el centro Imbanaco debería dictar charlas de motivación al empleado continuamente?

si	no	no responden
12	3	3

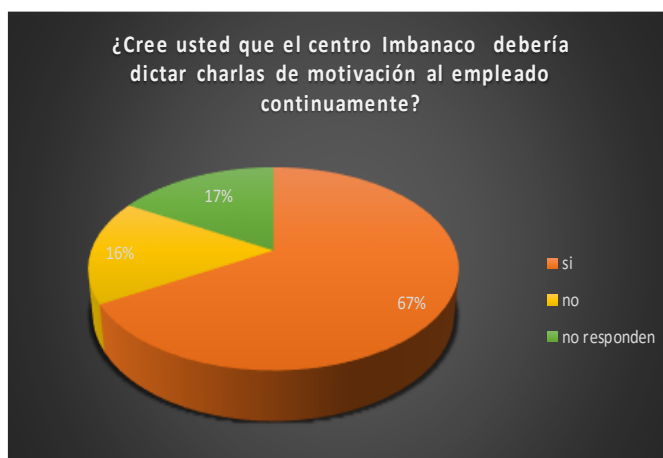


Figura No.13

El 67% manifiestan que el centro Imbanaco debería dictar charlas de motivación laboral, el 16% que no y el 17% no responden

14 ¿Se siente integrado en la empresa?

si	no	no responde
17	1	0



Figura No.14

El 94% manifestó que se siente integrado con la empresa, el 6% que no y el 0% no responden.

## Capítulo 5.

### Conclusiones

#### 5.1 Resumen de Hallazgos

En los inicios de los años 70, un grupo de profesores de la escuela de Medicina de la Universidad del Valle, concibió la idea de crear un centro de Especialistas, para ejercer su práctica privada. Con este sueño se inicia el Centro Médico Imbanaco “CMI”, que abre puertas a la Comunicad del Valle del Cauca, en el mes de Agosto de 1.976, con 28 Consultorios, al que se le sumarian en meses después, un pequeño laboratorio clínico y un equipo con rayos X.

En la década de los 80, el CMI recibe a otro grupo de especialistas en las distintas ramas de la medicina, y da un importante paso al abrir los servicios de Urgencias, durante las 24 horas, Cirugía y Hospitalización, destacándose como pionero a nivel nacional del modelo de cirugía ambulatoria con todas las ventajas para pacientes, empleadores y sistema de salud en general porque se minimizan los días de incapacidad y costos asociados.

Paso a paso, ladrillo a ladrillo, el Centro Médico Imbanaco, fue cimentando bases de una entidad empeñada a servir con calidad para cuidar y preservar la vida, fue creando una comunidad de clientes fieles que ya percibía desde sus inicios su propuesta desde valor diferenciada. Este enfoque hacia una estrategia de servicio se ha mantenido a lo largo de la historia y es lo que moldea el perfil de la empresa y ha permitido tomar decisiones consistentes e inteligente acerca de la asignación apropiada de recursos, la elección de distintos servicios y la adopción de tecnología innovadora y de vanguardia.

Lo que se busca con la implementación de esta propuesta es motivar al personal en el área de almacén, para fortalecer el rendimiento laboral, mejorar la calidad y ampliar la prestación de servicios en forma eficiente, eficaz y efectiva.

La motivación es una de las principales estrategias para mantener a nuestros empleados prestando el mejor servicio a la hora de atender a los clientes además de ofrecerles confianza y calidad.

La motivación para desarrollar cualquier tarea está íntimamente relacionada con elementos como la pasión, el reconocimiento y el disfrute. Es sencillo motivarse cuando el cometido a realizar es nuestro hobby o afición. No tiene gran misterio, se realiza con gusto porque lo disfrutamos, porque lo elegimos.

La nómina, la paga extra, los incentivos... Un aumento de la remuneración es lo primero que nos viene a la cabeza a la hora de barajar estas posibilidades, pero lo cierto, aunque sea

sorprendente, es que este factor no es de aplicación práctica. Son muchos los estudios científicos que han llegado a la misma conclusión: el dinero no está relacionado con la motivación. Al menos, no es la base. Es innegable que el sueldo de los empleados debe ser digno y estar acorde con las funciones que realizan.

Sam Glucksberg, profesor del departamento de Psicología de la Universidad de Princeton ha dedicado gran parte de su vida científica al estudio de la motivación en la empresa. Una de sus conclusiones más claras es que la tradicional recompensa-castigo que se utiliza en la gran mayoría de las compañías no funciona. No solo no funciona, sino que en muchos casos es perjudicial.

La autonomía del trabajador es la clave para potenciar su motivación. Si dejamos a los empleados desarrollar sus funciones con independencia, sin un control excesivo, y otorgando valor a su visión como responsable de un área concreta, por pequeña que sea, la motivación está asegurada. Esto es lo que se conoce como motivación interna, mucho más formidable que la externa, basada habitualmente en el dinero.

Un reciente estudio de Yoon Cho Jik y James Perry concluye que los empleados que están motivados intrínsecamente están hasta tres veces más comprometidos que los empleados motivados extrínsecamente.

Existen unas claves para la motivación:

- Hallar los puntos fuertes de cada empleado. Muchas veces la productividad de los trabajadores disminuye por estar desempeñando una labor que no les atrae. Todos tenemos lugares donde nos sentimos más cómodos para aplicar nuestras fortalezas y desarrollar nuestro talento. Es tarea de los responsables localizarlos y potenciarlos.
- Reconocer los logros. La autonomía en el desempeño del trabajo, como se ha visto, fomenta la motivación.
- Sentirse parte de la empresa. El sentimiento de pertenencia se consigue haciendo partícipe a cada uno de los integrantes de una empresa de la importancia de su labor en la compañía.

## 5.2 Formulación de Recomendaciones

PRIMERA ESTRATEGIA.				
CONFORMACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO				
OBJETIVO:				
MEJORAR LA EFICIENCIA, LA EFECTIVIDAD Y LA EFICACIA EN EL DESARROLLO DE LABORES ESPECIFICAS EN UN 30%				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Sensibilización en los Objetivos Corporativos	Presentación de los Objetivos corporativos a los empleados verbalmente y en medios físicos como pendones, volantes, otros	Gerente	Humanos, Logísticos	No. Equipos de alto rendimiento Total equipos
	Evaluar el conocimiento de los objetivos Corporativos por parte del empleado	Jefe de Personal – Gerente	Humanos	
Realización de Seminario sobre "Equipo de Alto Rendimiento"	Contratar un profesional en el área	Gerente	Humanos	
	Aplicar el Seminario	Jefe de personal	Humanos, Logísticos	
Conformación de Equipos	Determinación del número de equipos por área	Jefe de personal	Humanos	
	Conformación de equipos	Jefe de personal	Humanos	
Acompañamiento y apoyo a los Equipos	Detección de lideres	Jefe de personal	Humanos	
	Detección y análisis de dificultades	Jefe de personal	Humanos	
	Búsqueda de fortalezas	Jefe de personal	Humanos	
	Rediseño de equipos	Jefe de personal	Humanos	



SEGUNDA ESTRATEGIA.				
REALIZAR UNA RE-INDUCCIÓN A EMPLEADOS ADSCRITOS				
OBJETIVO:				
LOGRAR QUE EL 100% DE EMPLEADOS ESTÉN CAPACITADOS EN LAS FUNCIONES ESPECIFICAS CORRESPONDIENTES				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Contratar un Profesional especialista en Estructuras Organizacionales	Conseguir un profesional que maneje la motivación y la estructura de la Organización	Jefe de personal	Humanos, económicos	Empleados capacitados. Total empleados
Realizar el Seminario Taller	Aplicar el Seminario Taller	Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Evaluar los resultado en el Personal	Jefe de personal - Profesional	Humanos	
Realizar la re inducción Individual	Realizar entrevistas con el personal de cada área	Profesional	Humanos, económicos	
	Realizar encuestas sobre la coherencia entre las funciones y la motivación del empleado.	Jefe de personal	humanos	
Seguimiento Permanente	Aplicar pruebas de conocimiento	Profesional	Humanos, económicos	
	Realizar entrevistas con el personal	Profesional	Humanos, económicos	

TERCERA ESTRATEGIA

## SENSIBILIZAR PARA APORTAR, DISEÑAR Y CONSTRUIR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO

## OBJETIVO:

LOGRAR UN TOPE MINIMO DEL 90% DE EMPLEADOS SENSIBILIZADOS EN EL DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN AMBIENTE LABORAL OPTIMO

Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Realización del Taller de Sensibilización	Contratar un profesional en el área de motivación	Jefe de personal	Humanos, económicos	Empleados sensibilizados. Total empleados
	Entregar material didáctico sobre el tema	Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Evaluar los resultados en el personal	Jefe de personal	Humanos, económicos	
Realización de un programa de construcción de Mejor ambiente de Trabajo	Analizar en conjunto con el personal la situación actual del Ambiente laboral	Jefe de personal - Gerente	Humanos	
	Realizar el programa de trabajo	Jefe de personal	Humanos	
	Aplicación y evaluación de resultados	Jefe de personal	Humanos	
Diseño y elaboración y distribución material de motivación	Diseño del plegables, afiches y papelería en general	Área de publicidad - Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Impresión y entrega a los empleados	Área de publicidad	Humanos, económicos	
	Ubicación de afiches en lugares estratégicos de la Empresa	Jefe de personal	Humanos	

## CUARTA ESTRATEGIA.

IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS POR LOGROS TALENTOSOS.

OBJETIVO: CONTAR CON UN PROGRAMA DE INCENTIVOS MOTIVANTES DE CRECIMIENTO PERSONAL.				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Realizar un análisis de las necesidades y gustos de los trabajadores	Realizar entrevistas con cada uno de los empleados	Jefe de personal	Humanos	Incentivos entregados.  Incremento de utilidades
	Realizar encuestas enfocadas en las necesidades del personal	Jefe de personal	Humanos	
Diseñar un plan de incentivos y recompensas	Diseño del plan de recompensas	Jefe de personal - Gerente	Humanos	
Aplicar el plan de incentivos y recompensas	Compra de Incentivos	Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Presentación del plan al personal de la empresa	Gerente	Humanos	
Realizar control periódico sobre los incentivos	Entrega de incentivos y recompensas a los mejores empleados	Jefe de personal	Humanos	
	Hacer entrevistas con el personal que ha sido incentivado	Jefe de personal	Humanos	
	Hacer análisis del mejoramiento del personal en sus actividades	Jefe de personal	Humanos	
	Rehacer o eliminar el programa.	Gerente	Humanos	
QUINTA ESTRATEGIA				
PROPORCIONAR OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL				

OBJETIVO: EL 60% DEL PERSONAL ESTA CAPACITADO O FORMANDO EN UN ÁREA DE INTERÉS.				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Análisis de las necesidades de aprendizaje del Empleado en coherencia con las necesidades de la Empresa	Realizar encuestas enfocadas en las necesidades del personal	Jefe de personal	Humanos, logísticos	Personal capacitado
				Personal proyectado para capacitación
Diseño y Aplicación de un programa de capacitación	Analizar las necesidades de mejoramiento de la Empresa	Jefe de personal	Humanos	
	Contratar personal para las capacitaciones	Jefe de personal - Gerente	Humanos, económicos	
Seguimiento Permanente y análisis de resultados	Elegir lugares y tiempos para la realización de los talleres	Jefe de personal	Humanos	
	Verificar la aplicabilidad de las temáticas en la empresa	Jefe de personal	Humanos	
	Verificar el mejoramiento del personal capacitado	Jefe de personal	Humanos	
SEXTA ESTRATEGIA.				
ESTABLECIMIENTO Y SUPERVISIÓN DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO LABORAL				

OBJETIVO: RECONOCER LAS EXPECTATIVAS Y RENDIMIENTO DEL 100% DE EMPLEADOS				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Analizar el conocimiento de las expectativas y rendimiento del empleado	Diseño de un plan de entrevistas y encuestas encaminadas al conocimiento de las expectativas y rendimiento del empleado	Jefe de personal	Humanos	Numero de charlas realizadas
				Numero charlas programadas
Realizar un análisis comparativo entre las expectativas y el rendimiento del empleado con el desarrollo de la Empresa	Aplicación del plan de entrevistas y encuestas	Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Analizar los resultados de las entrevistas y encuestas	Jefe de personal	Humanos	
	Analizar la eficiencia del empleado	Jefe de personal	Humanos	
	Comparar con la disminución de debilidades de la empresa	Jefe de personal	Humanos	

Tabla No.2

### 5.3. Propuesta Modelo Estratégico Integral

**Gestión del Cambio:** Es un proceso organizado y controlado para mitigar los efectos no deseados presentes en cualquier cambio y potenciar los resultados esperados cuyo objetivo es facilitar la alineación del talento humano frente situaciones de cambio, contribuyendo a la efectividad de la Gestión de Proyectos y asegurando el aprendizaje organizacional.

**Gestión del Conocimiento:** Es la Gestión de las actividades y procesos para utilizar los conocimientos para mejorar la competitividad mediante una mejor utilización de los recursos y la creación de conocimiento individual y colectivo. Su objetivo es garantizar la circulación eficiente del capital intelectual dentro de la organización asegurando la creación, adquisición y transferencia del conocimiento individual y su transformación a institucional.

**Capacitar:** Proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los colaboradores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Educar:** Actividad a través de la cual se podrá desarrollar las facultades intelectuales y morales de un individuo.

**Entrenar:** Aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento.

**CMI:** Centro Médico Imbanaco

**GH:** Gestión Humana

**Descripción de Actividades:**

Para poder llegar a una evaluación de desempeño de los colaboradores del almacén general del CMI, se debe tener un plan de capacitación muy bien definido en el área, lo cual permitirá tener los parámetros de medición sobre cada colaborador y poder establecer si cumple o no con las actividades de su perfil.

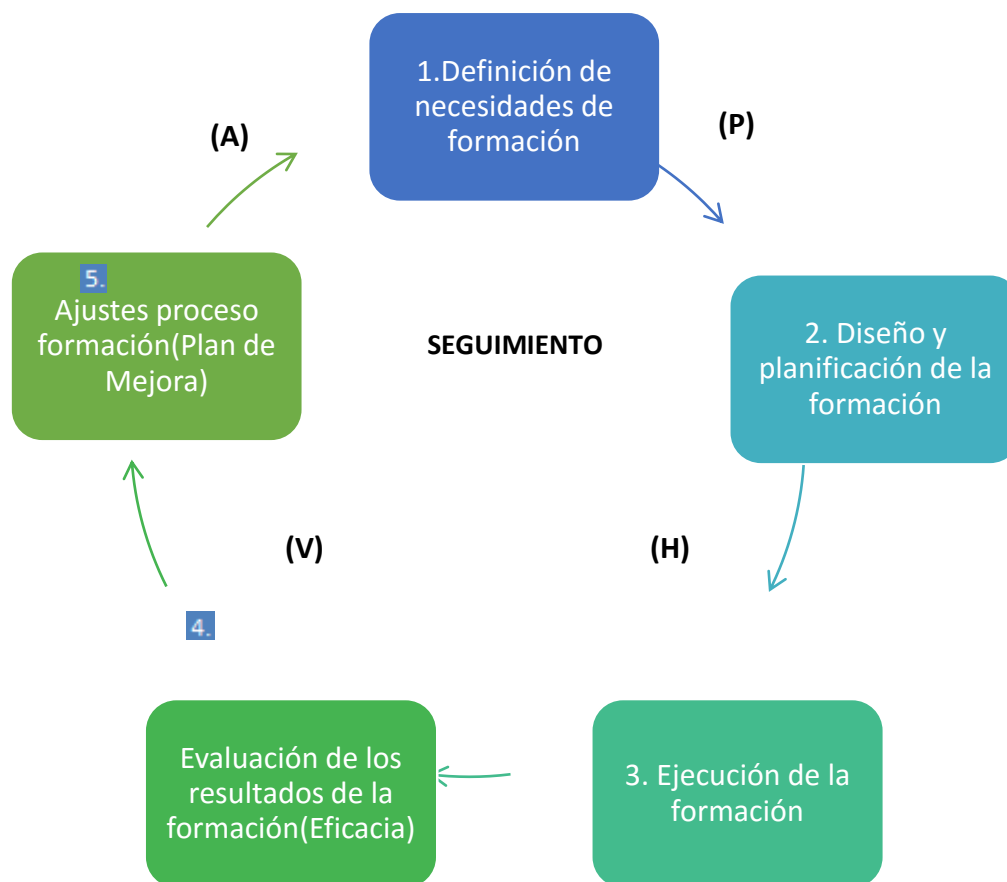


Figura No.15

Necesidades de Formación-Capacitación:

Se identifican con exactitud las necesidades de formación o entrenamiento en el Almacén General con el fin de contribuir con el alcance de los objetivos estratégicos.

### Fuentes de Información para Identificación de Necesidades:



Figura No.16

Se diseña el formato denominado: “Planificación de la capacitación”, para uso del jefe del área el cual se basa en la detección de las necesidades para establecer los planes de capacitación y o formación del proceso.

Durante la planeación estratégica se identifican las necesidades de formación del proceso y de manera anual se programaran durante el mes de enero para su ejecución los 11 meses siguientes.



PLANIFICACION DE LA CAPACITACION		Página 1 de 1
Proceso:		Jefe
Entrevistado:		
NECESIDAD DE CAPACITACION POR	PROBLEMA/OPORTUNIDAD DETECTADO	CARGOS RELACIONADOS
Revisión de las fallas operativas más repetitivas o críticas para el proceso	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
Revisión de la eficiencia: Desperdicios, pérdidas en insumos, etc.	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
Revisión de plan estratégico: Nuevos procedimientos, nuevos equipos, nuevos servicios	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
Necesidades de actualización legal, normativa, guías o procedimientos.	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
Otro tipo de necesidad:	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	

Fuente: Esta Investigación.

Tabla No.3

#### Diseño y Planificación de la Formación:

Se define el propósito de la capacitación, mejoramiento de las competencias (Plan de Inducción Re-inducción, motivando a la capacitación o transferencia de conocimiento) teniendo en cuenta las necesidades identificadas en el proceso y teniendo en cuenta su trazabilidad a nivel organizacional o propia y con la disponibilidad de recursos internos y externos.

La planificación contempla:

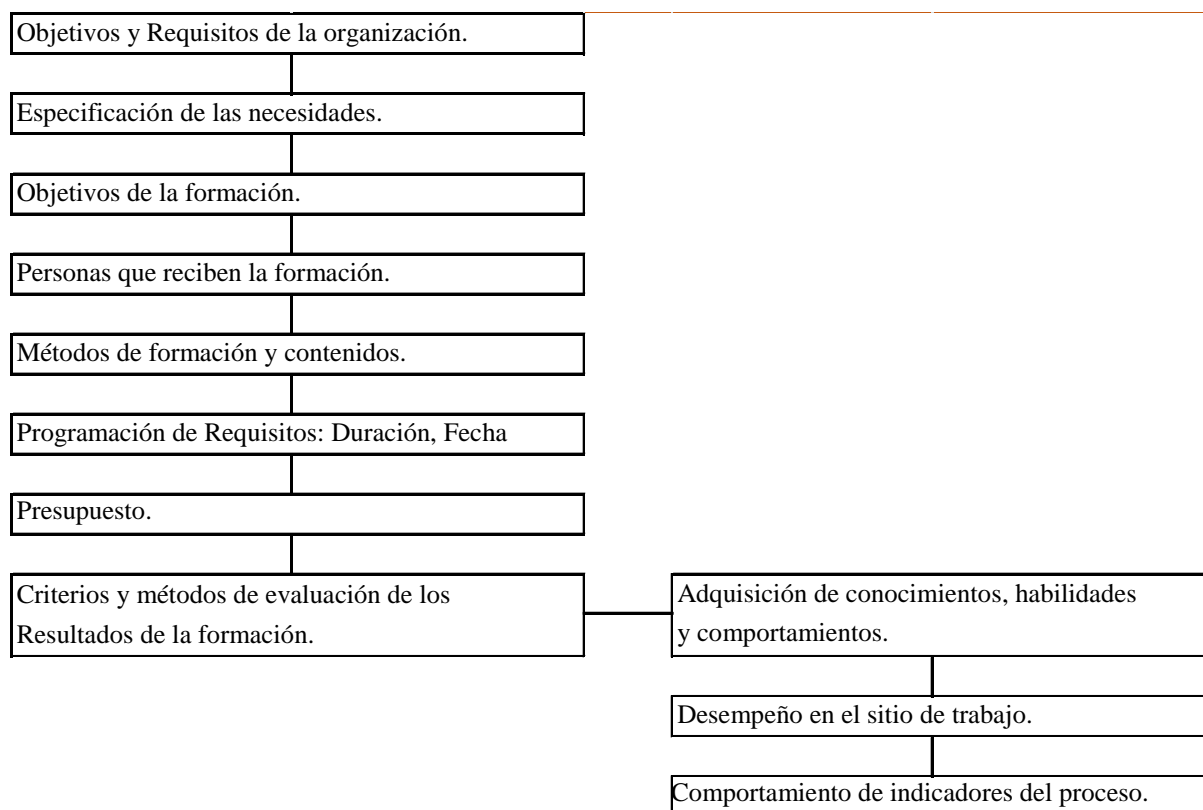


Tabla No.4

Las actividades no contempladas durante la planificación estratégica inicial sobre actividades de formación o capacitación y las actividades que requieren recursos externos para formación, se enviarán para ser evaluadas por la Gerencia Administrativa donde se identifican las necesidades y el impacto de esta formación en el proceso. Cada solicitud se realizará bajo el formato denominado: “Formato para solicitud de Capacitación”. El cual estará disponible en la web interna de la organización para su descarga.

Cada capacitación programada y ejecutada a excepción de las capacitaciones transversales (Curso de RCCP Código Azul, Inducción/ Re inducción organizacional, Medicación Segura, Seguridad del Paciente y aquellas definidas por gestión Humana trazables en varios procesos) deben ser registradas y gestionadas en el aplicativo, módulo de Capacitaciones por año.

Los documentos soportes de estas actividades podrán ser manejados de manera electrónica, utilizando cualquier medio técnico o tecnológico que reproduzca la información (Repositorio Documental).

Colaboradores con un año de antigüedad en la organización se contemplan dentro del proceso de re inducción según requerimiento del jefe de proceso.

Dentro de los estímulos de capacitación para los colaboradores se encuentran los subsidios, auxilios, los de la postulación y el otorgamiento de becas, así como las licencias o comisiones de servicios para adelantar estudios tanto en el país como en el exterior, ya sea brindados de acuerdo a la Planificación Estratégica por la organización o financiados por entidades externas al CMI.

Dado que es necesario reglamentar lo relacionado con las modalidades, requisitos, financiación y promoción de la capacitación del personal del CMI para atender las necesidades de desarrollo institucional y garantizar la cualificación del recurso humano, así como un adecuado y equitativo reconocimiento de los subsidios o auxilios y demás estímulos de capacitación.

Es preciso establecer las obligaciones que adquiere el empleado que reciba apoyo para su capacitación, mediante becas, auxilios, subsidios o cualquier otro estímulo otorgados y consecuentemente las correspondientes actuaciones ante el incumplimiento de las mismas.

Formación Técnica, Tecnológica Y Profesional: La financiación total o parcial de los cursos de formación técnica intermedia, tecnológica y profesional procederá cuando se cumplan los requisitos mínimos.

Capacitación-Formación:

Ejecución del plan, la formación o capacitación se genera de manera interna o con apoyo de terceros (externa) bajo los parámetros establecidos en la planificación.

Se establece que los planes de capacitación o formación contengan como mínimo:

Dirigido A:	Cargo	Temas de Formación	Objetivo de la Formación	Entidad Formadora (Instructor)	Duración (Horas)	Fecha Inicio de la Formación	Fecha Final de la Formación	Eficacia de la Formación
Nombre del colaborador capacitado	Cargo que desempeña	Lista de tema(s) a tratar	Objetivo de la capacitación por tema	Nombre de quien imparte capacitación	00:00	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa	Valores (%)

Tabla No.17

El jefe de proceso es el responsable de consignar al inicio de cada año las actividades de capacitación a desarrollar, debe realizar actualización periódica a medida que cada actividad se cumpla al igual que seguimiento a la efectividad de la formación.

El proceso de formación se realizará bajo 4 niveles Satisfacción- Aprendizaje- Seguimiento y Resultados, los dos primeros aplicados en la fase: “Capacitación” y los dos últimos en la fase: “Evaluación de la eficacia de la formación”.

Satisfacción: La capacitación o formación debe medir el nivel de satisfacción de los asistentes a la capacitación respecto a:



Figura No.17

Este ejercicio nos permitirá valorar lo positivo y lo negativo de la capacitación, con el fin de corregir y mejorar si es el caso en próximas capacitaciones. Para este proceso se utilizará el formato denominado: “Encuesta de Satisfacción”.

Aprendizaje: Medición de los conocimientos adquiridos por los asistentes a la capacitación:

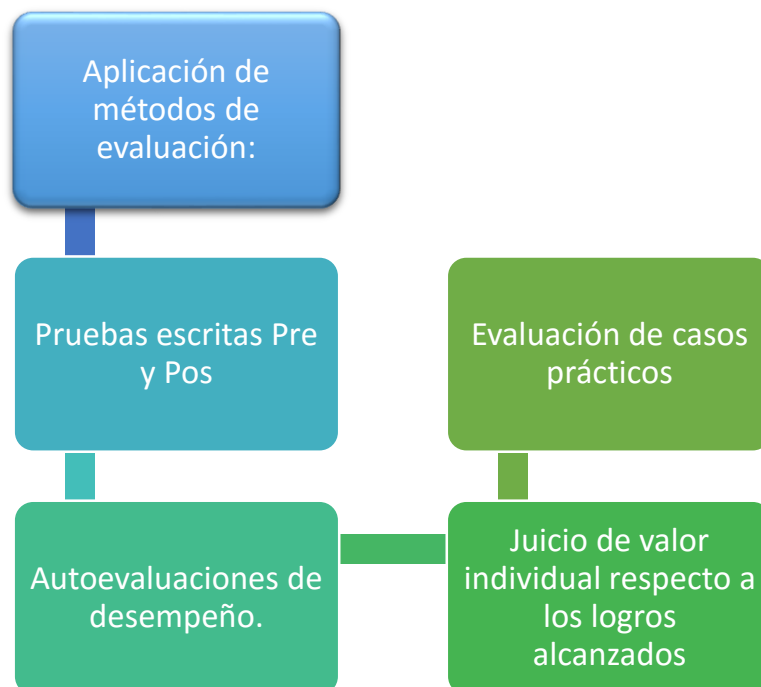


Figura No.18

Las evaluaciones determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

Evaluación de la Eficacia de la Formación:

Verificación del impacto sobre los procesos, corroboración de los resultados esperados en el proceso de formación, se concluyen las dos fases del modelo descritas en:

Seguimiento: Medición en puesto de trabajo los conocimientos adquiridos. Se contempla:

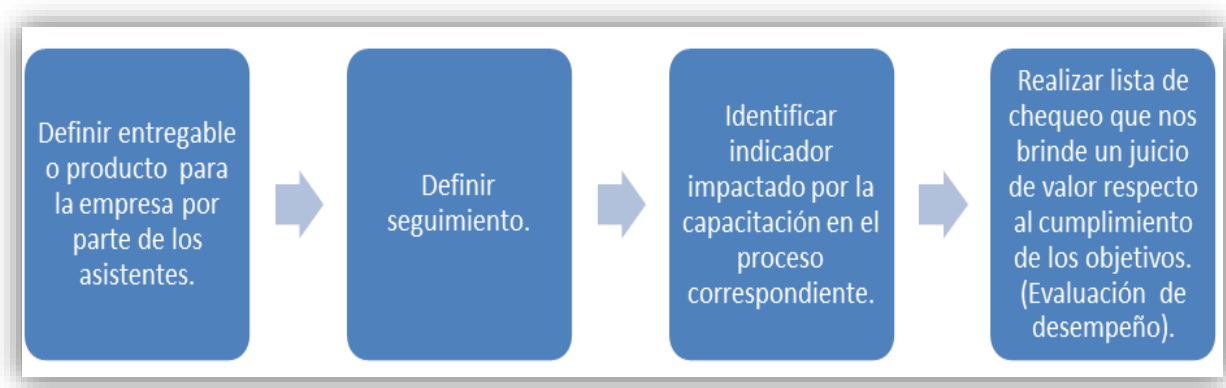


Figura No.19

En esta actividad se valida si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en la capacitación, para este proceso se diseñara el formato denominado: “Formato para el Seguimiento de Capacitaciones”.

Resultados: Mide si los objetivos planteados en la capacitación se utilizan en el almacén de forma efectiva y eficiente. Basado en el nivel anterior, realizar ajustes o intervenciones para garantizar una óptima aplicación de lo aprendido en la capacitación en el puesto de trabajo (si se requiere).

Se deberá realizar análisis del antes Vs después del puesto de trabajo respecto a indicadores, nivel de desempeño, etc. que nos refleje el impacto generado por la capacitación.

Rotación del personal, ausentismos, productividad.

Efectividad de la Formación: Análisis relación costo-beneficio.

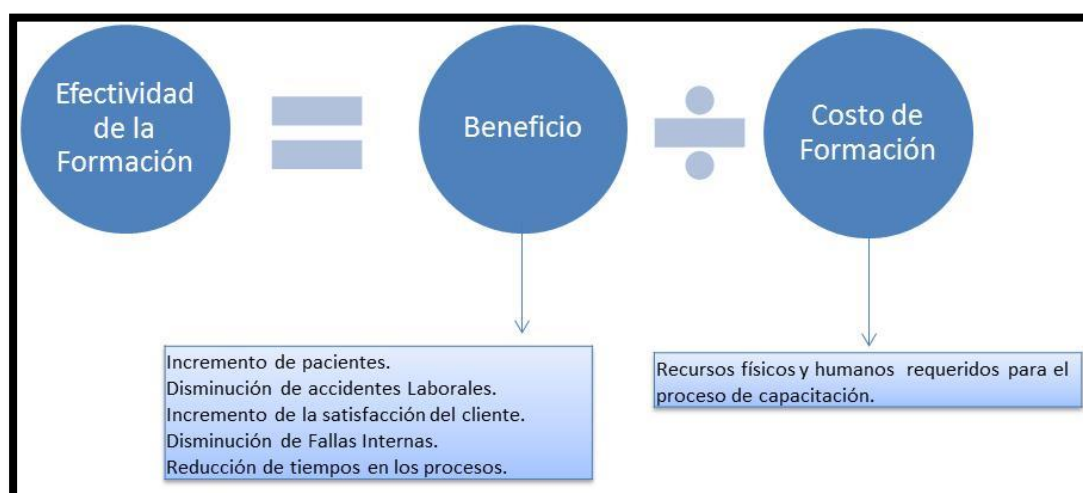


Figura No.20

Para tomar decisiones sobre la eficacia en los procesos de formación cognoscitivos se plantea la siguiente escala.

CALIFICACIÓN	VALOR PORCENTUAL
Eficaz	90 % a 100%
Satisfactorio	80% a 89%
Plan de Mejora	< 79%

Tabla No.5

Ajustes del proceso de Formación: Con base al resultado anterior y al seguimiento realizado se ajustan las actividades con el fin de asegurar la efectividad del modelo de capacitación desde su fase de planificación.

También planteamos los siguientes indicadores que nos permitirán saber si las capacitaciones fueron efectivas, lo cual repercute en el momento de la evaluación.

Cumplimiento del plan de capacitación:  $(\text{Número de actividades del plan de capacitación ejecutadas en el período} / \text{Número de actividades del plan de capacitación programadas en el período}) * 100$ .

Cobertura del plan de capacitación:  $(\text{Número de trabajadores capacitados en la capacitación en el período} / \text{Número total de trabajadores en el mismo período}) * 100$ .

Cobertura de inducción:  $(\text{Número de trabajadores participantes en las actividades de inducción en el período} / \text{Número total de trabajadores que ingresaron al área en el mismo período}) * 100$

Cobertura de Re inducción:  $(\text{Número de trabajadores participantes en las actividades de re inducción en el período} / \text{Número total de trabajadores que laboran en el área en el mismo período}) * 100$

#### 5.4 Recursos Humanos, Materiales y Financieros de la Propuesta Modelo.

Alcanzar las metas y lograr los objetivos del Centro Medico Imbanaco de Cali son el resultado de una buena administración, tecnología avanzada y capacidad del personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades, la buena gestión que se maneja en la política de los recursos humanos se basa en un eficaz proceso de selección hasta la capacitación.

Es importante que la selección de los puestos de trabajo se realice según las competencias y características de la persona, pero sobre todo mantener motivado al personal en base al trato y la satisfacción, ya que las personas con la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el todo que el Centro Medico Imbanaco de Cali necesita.

Un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad. El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general, debemos recordar el personal no es un instrumento es una herramienta al servicio de las empresa que fue seleccionado de acuerdo a sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido.

## 5.3.1 Presupuesto

Tabla No.6

<b>CLINICA IMBANACO - CIUDAD DE CALI</b>				
<b>PRESUPUESTO OFICINA DE TALENTO HUMANO - 2016</b>				
COORDINACIÓN:				
FECHA:				
PARTIDAS	CANTIDAD	COSTO ANUAL	OBSERVACIONES	V.B.
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL Y DELEGACIÓN DE FUNCIONES</b>				
▪ Publicidad de reclutamiento	1	1.500.000,00		
▪ Honorarios de agencias	1	690.000,00		
▪ Ayuda temporal	1	3.500.000,00		
▪ Programa de referencia de personal	1	2.500.000,00		
▪ Pruebas de destrezas	1	2.500.000,00		
▪ Pruebas de consumo de drogas	1	1.500.000,00		
▪ Verificaciones de antecedentes	1	500.000,00		
▪ Viajes relacionados con el reclutamiento	1	-		
▪ Obsequios para contrataciones universitarias	1	300.000,00		
▪ Costos de impresión (solicitudes, folletos de reclutamiento)	1	1.000.000,00		
▪ Desarrollo y mantenimiento del sitio Web	1	4.500.000,00		
▪ Costos del sistema de rastreo de solicitantes	1	1.500.000,00		
<b>SUB - TOTALES:</b>		<b>18.490.000,00</b>		
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>				
▪ Programas externos	1	5.000.000,00		
▪ Cuotas de registro	1	-		
▪ Gastos de viajes	1	2.000.000,00		
▪ Costos de exámenes de certificación	1	2.000.000,00		
▪ Programas internos	1	3.500.000,00		
▪ Honorarios de asesoría y salario de capacitadores	1	5.000.000,00		
▪ Materiales de los programas	1	1.500.000,00		
▪ Alimentos y bebidas	1	2.000.000,00		
▪ Suministros para los asistentes	1	1.800.000,00		
▪ Alquiler de equipos audiovisuales	1	-		
<b>SUB - TOTALES:</b>		<b>22.800.000,00</b>		
<b>RELACIONES CON EL PERSONAL ADSCRITO</b>				
▪ Programa de reconocimiento	1	1.000.000,00		
▪ Premios de servicio	1	1.000.000,00		
▪ Administración de encuestas de actitud	1	1.500.000,00		
▪ Software para la evaluación del desempeño	1	3.500.000,00		
▪ Incentivos por asistencia	1	2.500.000,00		
▪ Honorarios de abogados laborales	1	3.000.000,00		
▪ Gastos de reubicación laboral	1	2.000.000,00		
▪ Premios de programas sugeridos	1	3.000.000,00		
▪ Gastos de relaciones laborales (abogados, asesores)	1	3.500.000,00		
▪ Administración de los programas para la gestión de la diversidad	1	2.800.000,00		
<b>SUB - TOTALES:</b>		<b>23.800.000,00</b>		
<b>SALUD, SEGURIDAD Y PROTECCIÓN</b>				
▪ Programas de asistencia para los miembros del personal		1.200.000,00		
▪ Programas para dejar de fumar		1.500.000,00		
▪ Instalaciones deportivas		5.000.000,00		
▪ Promoción y capacitación sobre seguridad		2.500.000,00		
▪ Capacitación y prevención de la violencia en el lugar de trabajo		2.500.000,00		
<b>SUB - TOTALES:</b>		<b>12.700.000,00</b>		
<b>TOTALES:</b>		<b>77.990.000,00</b>	Costo Anual con beneficios a Corto, Mediano y Largo Plazo.	



5.3.2 Cronograma de actividades, el Diagrama de Gantt, tiene como base el desarrollo de la propuesta.

CLINICA IMBANACO - CALI 2016						
DIAGRAMA DE GANTT						
DESARROLLO DE LA PROPUESTA MOTIVACIONAL						
SECCION ALMACEN						
ITEMS	1	2	3	4	5	6
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
DISEÑO FACTOR MOTIVACIONAL						
CLASIFICACION GRUPOS EMPLEADOS						
CLASIFICACION MATERIAL DE APOYO						
REVISION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS						
INFORMACION REESTRUCTURACION MOTIVACIONAL						
COMPROMISOS GESTION Y CUMPLIMIENTO DE METAS						
EVALUACION DE DESEMPEÑOS						
RETROALIMENTACION						

Tabla No.7

## BIBLIOGRAFÍA

- JOOLEY, Jefferson. El recurso Humano en la Organización. Editorial Buenos Aires. Argentina 1992.
  
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los recursos humanos, p. 49. Administración de personal, McGraw-Hill, México, Cap. 7, 1996.
  
- KEITH, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Grijalbo. México 1993.
  
- KEITH, Davis y Jhon Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo y Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México 1994. Tercera edición.
  
- SIKULA, Andrewf. Administración de Personal. Editorial Limusa.
  
- STONNER, J. Freeman R. y Gilbert D.: Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.
  
- GORDON, Judith, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, 1997.

## ANEXO

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
DIPLOMADO

ANEXO A. Encuesta aplicada a los empleados

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la forma de motivación Institucional.

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

1. ¿Qué actitud manifiesta frente a su puesto de trabajo?

- |    |                  |                          |
|----|------------------|--------------------------|
| a. | Muestra interés  | <input type="checkbox"/> |
| b. | Normal desempeño | <input type="checkbox"/> |
| c. | Descontento      | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Qué tipo de factores lo motivan en su trabajo?

- |    |                      |                          |
|----|----------------------|--------------------------|
| a. | Tipo de trabajo      | <input type="checkbox"/> |
| b. | Salario              | <input type="checkbox"/> |
| c. | Compañeros           | <input type="checkbox"/> |
| d. | Ambiente laboral     | <input type="checkbox"/> |
| e. | Capacitaciones       | <input type="checkbox"/> |
| f. | Realización personal | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cuál es su salario

- |    |                  |                          |
|----|------------------|--------------------------|
| a. | Más de 3 SMLV    | <input type="checkbox"/> |
| b. | Más de 2 SMLV    | <input type="checkbox"/> |
| c. | Más de 1 SMLV    | <input type="checkbox"/> |
| d. | Menos de un SMLV | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuál es su actitud frente a las reglas y normas?

- |    |                |                          |
|----|----------------|--------------------------|
| a. | Defensiva      | <input type="checkbox"/> |
| b. | Total respaldo | <input type="checkbox"/> |
| c. | Indiferente    | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cómo son sus relaciones laborales con los superiores?

- |    |              |                          |
|----|--------------|--------------------------|
| a. | De respeto   | <input type="checkbox"/> |
| b. | De confianza | <input type="checkbox"/> |
| c. | otra         | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Cómo son las relaciones laborales entre compañeros?

- |    |          |  |
|----|----------|--|
| a. | Laboral  |  |
| b. | Afectiva |  |

## c. Conflictos

7. ¿Ha sido ascendido en el tiempo que lleva trabajando?

- a.  SI                      b.  NO

8. ¿Cuáles cree que pueden ser estímulos laborales

- a. Adecuado ambiente Laboral
- b. Reuniones motivacionales
- c. Establecimiento de méritos
- d.  Otros                      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Participa en la toma de decisiones?

- a. SI                       b.  NO

10. ¿Por qué razones por las que considera que se hace capacitación?

- a. Necesidad
- b. Actualizar a los empleados
- c. Motivación
- d. Por méritos

11. ¿Se aplica manual de procesos y procedimientos?

- a.  SI                      b.  NO

---

<sup>i</sup> CHIAVENATO, Administración de personal, McGraw-Hill, México, 1996.

<sup>ii</sup> STONNER, J. Freeman R. y Gilbert D.: Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997