

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Facultad de Psicología
Maestría en Gerencia del Talento Humano



PROPUESTA PARA ARTICULAR LAS PRACTICAS DE GTH A LA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE
SALUD (IPS) EN LA CIUDAD DE MANIZALES

Preparada por
Martha Cecilia Zuluaga Arias
María Helena Zuluaga García

Asesores
Dr. Duán Emilio Ramírez
Dra. Claudia Alvarez

Manizales, Febrero de 2010

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--------------------------------------|-------------|
| 1. Contextualización | 3 |
| 1.1 Marco legal | 5 |
| 1.2 Reseña histórica de la IPS | 7 |
| 2. Descripción del área problemática | 12 |
| 3. Planteamiento del problema | 15 |
| 4. Surgimiento del estudio | 16 |
| 5. Justificación | 17 |
| 6. Propósitos | 22 |
| 6.1 Propósito general | 22 |
| 6.2 Propósitos específicos | 22 |
| 7. Tópicos del marco teórico | 23 |
| 8. Estado del arte | 31 |
| 9. Metodología | 33 |
| 10. Recursos disponibles | 34 |
| 10.1 Recursos técnicos | 34 |
| 10.2 Recursos humanos | 34 |
| 11. Presupuesto | 35 |
| 12. Cronograma | 36 |
| 13. Fuentes de información | 38 |

PROPUESTA PARA ARTICULAR LAS PRACTICAS DE GTH A LA ESTRATEGIA DE LAS IPS EN LA CIUDAD DE MANIZALES

1. CONTEXTUALIZACION

La estrategia de negocios de una empresa es la que establece si ésta va a ser exitosa o no. La elección de una estrategia es la que determina los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. La estrategia tiene que responder a la pregunta: ¿Cómo crea valor la compañía?. Si una compañía tiene éxito y prospera en una industria, ésta puede establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ello, a la estrategia de negocio también se le llama estrategia competitiva. Esta estrategia debe responder a la pregunta: ¿De qué manera ha de competir la compañía?.

La estrategia empresarial unida al proceso de planificación estratégica es clave para el correcto desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo. La diferencia entre ambos conceptos es que la definición de la estrategia empresarial (integrada en el concepto de dirección estratégica) se encarga de la definición de la estrategia mientras que el proceso de planificación estratégica es el proceso que se encarga de la asignación de tácticas y recursos para el desarrollo de la estrategia definida.

Las empresas formulan sus estrategias con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y satisfacer las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, para ello se valen de todos sus recursos y a través de la implementación de unos planes de acción que les permita competir, crecer y mantenerse en el mercado. Todo proceso de formulación estratégica está formado por 3 fases:

Formulación, implementación y control. Una vez formulada la estrategia la dirección debe ponerla en práctica y controlar todos los factores que garanticen su éxito y uno de esos factores indudablemente es el recurso humano de la empresa.

La médica Liliana Arias Castillo, Decana de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle en su presentación aportes a la reflexión sobre el talento humano en salud (1), sostiene que algunos de los cambios en los servicios de salud que ha impactado a las organizaciones de salud actualmente son: Organización de los servicios en su filosofía, estructura, perfil, contratación y funcionamiento, currículum de grado ya que se requieren profesionales formados para implementar y responder a las necesidades actuales de las empresas; Práctica profesional con trabajo en equipos transdisciplinarios, interinstitucionales, intersectoriales; relaciones con las comunidades y énfasis en acciones preventivas. Así las cosas, el desafío actual para el talento humano en salud son: El aprendizaje como un deber permanente, liderazgo situacional, trabajo en equipos transdisciplinarios, nuevos tipos de relación laboral y la calidad como una exigencia para rendir cuentas a la sociedad.

Es muy frecuente encontrar que las prácticas de talento humano se limiten básicamente a la administración de personal. Sin embargo la gestión del talento humano debería estar orientada al logro de los objetivos empresariales y de fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los colaboradores de la empresa. La clave de la GTH reside en que la comunicación del nivel superior fluya hacia el nivel inferior y viceversa. El capital humano en las organizaciones debe ser capaz de comunicarse, trabajar en equipo y obtener un objetivo común.

Los modelos actuales de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión por competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: Todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno de los enfoques, objetivos y estrategias propios. Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta

alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

1.1 MARCO LEGAL:

A continuación se ha un pequeño resumen de las principales leyes y decretos que rigen el sector salud para entrar en contexto:

LEY 100 DE 1993: En sus artículos 186 y 227 establece la creación de un Sistema de Garantía de Calidad y de Acreditación en Salud.

Con el fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud en los aspectos de accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad, el entonces Ministerio de Salud reglamentó el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud. La medida está contenida en el Decreto 2309 del 15 de octubre de 2002.

RESOLUCIÓN NÚMERO 1474 DE 2.002: Por la cual se adoptan los Manuales de Estándares del Sistema Único de Acreditación en Salud, este sistema es un componente del Sistema de Garantía de Calidad que se pone a disposición de los prestadores de servicios de salud que voluntariamente quieran demostrar cumplimiento de altos niveles de calidad, es decir, por encima de las condiciones mínimas que establece el Sistema Único de Habilitación y cuyo principal objetivo es garantizar la prestación eficiente de los servicios de salud. En la IPS en estudio, se ha optado por orientar sus procesos con base en dicha resolución. Dentro de ella se establecen varios estándares dentro de los que se encuentra **ESTÁNDAR DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS** cuyo propósito textualmente determina “El esquema de trabajo organizacional, basado en filosofías de Mejoramiento Continuo de la Calidad, debe tener presente que los trabajadores de la organización cumplen un papel preponderante como clientes internos de sus procesos o dependencias funcionales. De la manera como se enfoque la participación de estos clientes dentro de la toma de

decisiones, su implementación y retroalimentación (oír la voz del cliente interno), así sea el grado de cambio dentro de cada una de estas organizaciones. Una organización podrá lograr el mejoramiento continuo de sus procesos sólo en la medida en que reconozca y acepte la promoción de una cultura participativa dentro de sus trabajadores.”

LEY 1164 DE 2.007 – Ley del Talento Humano en Salud. Define las competencias básicas centrales para formar el talento humano en salud. Esta Ley sugiere 10 aspectos básicos para determinar el desempeño del talento humano en salud como son:

1. El cuidado se basa en las relaciones abiertas con el paciente.
2. El cuidado se debe basar en los valores y necesidades de los pacientes.
3. El paciente es la fuente del control.
4. El conocimiento se comparte y la información fluye con facilidad.
5. Las decisiones se fundamentan en la evidencia.
6. La seguridad es una propiedad del sistema.
7. Transparencia.
8. Anticipar las necesidades. Cooperación entre el personal de salud.
9. Disminuir el desperdicio (Racionalidad).
10. Transdisciplinariedad.

Lo anterior es sólo una pequeña muestra de la reorientación que se debe dar en la gestión del talento humano en el sector salud.

Acorde con las consultas realizadas en varias bibliotecas de la ciudad y en páginas de internet, entre otras, existen pocos referentes en cuanto al desarrollo de investigaciones sobre el talento humano del sector salud, sin embargo, se halló una investigación realizada en medianas empresas de Manizales, con el fin de identificar las “Prácticas de Recursos Humano y estilo estratégico en la mediana empresa: La

experiencia de las medianas empresas en Manizales, Colombia” elaborada por Gregorio Calderón Hernández y otros.

Dicha investigación plantea la existencia de un bajo desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos (RRHH) y la carencia de un sistema estratégico de Gestión del Talento Humano (GTH) en las empresas estudiadas, sumado a esto, se evidenció el poco desarrollo estratégico corporativo, lo que dificulta la alineación de las prácticas del trabajo de las áreas de recursos humanos a la organización.

1.2. RESEÑA HISTORICA DE LAS IPS

El Sistema Nacional de Salud de Colombia (SNS), vigente en 1975 estaba organizado básicamente en tres subsistemas de servicios de salud, cada uno de los cuales contaba con su propia forma de financiamiento y proporcionaba atención a grupos específicos de la población, con base en su capacidad de pago.

El primero de los tres subsistemas correspondía al de salud pública (SSP). Este subsistema, incorporaba tres funciones; financiamiento, servicios, cobertura. En forma vertical estaba centralizada alrededor del Ministerio de Salud y sus servicios seccionales de salud. Los organismos e instituciones que los conformaban se financiaban vía subsidios a la oferta procedentes de los ingresos corrientes de la nación y de otras fuentes públicas de destinación específica. Le correspondía cubrir al 75% de la población de más bajos ingresos; pero, en el mejor de los casos, alcanzaba sólo al 40%, con un paquete de servicios de baja calidad que le demandaba al país el 40% del gasto total en salud.

Los Seguros Sociales (SSS) administrados por el Instituto de los Seguros Sociales (ISS) y cerca de mil cajas de previsión, conformaban el segundo subsistema. Estas instituciones continuaban siendo moduladas por el Ministerio del Trabajo, ya que además de los riesgos generales de salud también administraban los riesgos

profesionales, de invalidez y de vejez. Adicionalmente, se continuaban financiando a través de impuestos parafiscales que pagaban las empresas afiliadas y entregaba en forma directa un paquete amplio de servicios de mejor calidad a un grupo que representaba al 20% de la población correspondiente al segmento formal de la economía; no obstante, demandaba aproximadamente el 50% del gasto total del sector.

El subsistema privado de servicios (SPS) correspondía al tercero de los tres subsistemas; este subsistema era el menos regulado de los tres por parte de los organismos estatales de inspección, vigilancia y control. Se financiaba a través de seguros privados y "pagos de bolsillo" y ofrecía los planes de servicios más amplios y de mejor calidad al 5% de la población de más altos ingresos, y le demandaba al país el 10% ciento del gasto en salud.

El Instituto del Seguro Social (ISS), a pesar de tener más de 40 años de desarrollo, afiliaba en 1992 a menos del 20% de la población, cifra muy inferior a la de 57% que había alcanzado América Latina. De esta manera la cobertura de la familia del trabajador era mínima; sólo el 20% de las familias de los afiliados tenía derecho a la seguridad social y el grado de insatisfacción de los afiliados con los servicios que prestaba esta institución era muy alto. El 5% de la población colombiana estaba afiliada a otros servicios de seguridad social especializados para funcionarios públicos; 10% de los colombianos podían financiar su salud privadamente y el 15%, restante se consideraba sin accesibilidad a servicios de salud aceptables. Debido a la baja cobertura y calidad de los servicios de salud del ISS, fueron surgiendo otras modalidades de aseguramiento. De manera paralela se desarrolló un subsistema de Cajas de Previsión para los empleados públicos y de Cajas de Compensación Familiar (CCF). Los empleadores cotizaban el 4% sobre la nómina, independientemente del número de hijos que tuvieran sus empleados, y las CCF se encargaban de redistribuir los subsidios familiares en proporción al tamaño de la familia de cada trabajador.

Por su parte, la población de mayores ingresos atendía sus necesidades de salud en el sector privado, ya fuera a través de la contratación de seguros o planes de prepago privados, o pagando directamente los servicios en el momento de requerirlos. Los planes de medicina prepagada, comprados directamente u ofrecidos por ciertas empresas a sus empleados, experimentaron una notable expansión desde mediados de los 80. Se estima que cerca del 10% de la población accedía directamente a prestadores privados.

Entre 1975 y 1982 creció y se mejoró la planta de hospitales y centros de salud de este subsistema. No obstante, a partir de la crisis fiscal acaecida en ese último año, los recursos que se asignaron a este tipo de servicios se redujeron de 8% del presupuesto nacional a menos de 4% en los años sucesivos, lo que ocasionó el progresivo deterioro del sector. A este subsistema le correspondía atender en 1993 a aproximadamente el 70% de la población nacional; sin embargo, su cobertura era muy limitada y la calidad de sus servicios muy deficiente. Alrededor del 25% de la población nacional no tenía acceso a ningún tipo de servicios, por lo que gran parte de sus necesidades de salud y de medicamentos estaban siendo paulatinamente cubiertos por los médicos, laboratorios y farmacias del sector privado.

Luego, el SNS funcionaba de manera desarticulada y enfrentaba enormes dificultades para hacer realidad el derecho de todos los colombianos a la protección de la salud consagrado en la Nueva Constitución de 1991.

Varios elementos contribuyeron a que las motivaciones y preocupaciones sectoriales condujeran a una primera propuesta de cambio en el SNS. Una de ellas fue el Estudio Nacional de Salud de 1989, realizado por iniciativa del Ministerio de Salud y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), con el apoyo del Banco Mundial. En dicho estudio se sistematizaron las principales inquietudes existentes en el sector y se planteó por primera vez la posibilidad de crear un sistema de salud que asegurara a toda la población colombiana.

En 1991 con la aprobación de la nueva Constitución Política, y en relación con la salud se estableció que "la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio, prestado bajo la dirección, coordinación y control del Estado" Este proceso manifiesta los principios de descentralización, universalidad, solidaridad, equidad, eficiencia y calidad que deben tener el servicio de salud en Colombia

Este mandato constitucional fue desarrollado por la Ley 60 de 1993, la cual definió las competencias y los recursos para los diferentes entes territoriales, y culminó con la Ley 100/1993, que creó el nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). El proceso de reforma fue liderado por los Ministerios de Salud y del Trabajo, con el apoyo del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el aval de las comisiones VII de Senado y la Cámara de Representantes.

NUGENT, Ricardo, Consultado el 9 de junio de 2009 de <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/139/36.pdf>, señala que en Colombia con el surgimiento de la Ley 100 de 1993, se estableció que le correspondía al Estado la responsabilidad de garantizar la salud mediante el desarrollo de un sistema nacional de cobertura universal e igualitaria que convocara a la más amplia participación, respaldo y compromiso de la comunidad y sus integrantes y que debía ser financiado por un seguro nacional de salud construido sobre bases de solidaridad y justicia social. Con la implementación de la misma se produjeron cambios en la estructura administrativa y en la de la prestación de servicios de salud. Estos cambios están representados por el actual Sistema de Seguridad Social en Salud, el cual busca dejar al Estado directamente responsable de la regulación del sistema, quitándole de encima el peso de la prestación directa de servicios a través de una red de instituciones que dependen directamente del Ministerio de Salud, denominadas **Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS)**. La IPS se constituyó como el módulo ejecutor del Sistema General de Seguridad Social en Salud a través del cual se suministran los servicios de salud en favor de los beneficiarios ya sea del Régimen

Contributivo o Subsidiado. Su naturaleza puede ser pública, mixta o privada y podrá constituirse a través de una persona jurídica o persona natural de conformidad con las disposiciones del Código del Comercio. Debe tener como principios básicos la calidad y la eficiencia, y tendrá autonomía administrativa, técnica y financiera.

Con la aparición de la Ley 100 emergieron las EPS como intermediarios para contratar los servicios entre las IPS y los usuarios; son las EPS las que han definido unilateralmente las tarifas por los servicios profesionales, teniendo en cuenta la utilidad económica de la empresa, que es la que impone tarifas, honorarios, listado de medicamentos, procedimientos de estudio, tiempos de hospitalización, etc, tarifas que no representan los costos reales de la prestación de un servicio que incluye la capacitación durante cerca de 8 años para un médico general o de 11 ó más para un especialista, más los costos de equipos e instalación.

Hoy día la mayoría de las clínicas privadas, los hospitales públicos y los profesionales de la salud, están funcionando en nuestro país en calidad de IPS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud), se encargan de atender a los distintos pacientes que les sean remitidos por parte de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) o de las Administradoras del Régimen subsidiado de salud (ARS). En aras de que las IPS presten un servicio de calidad.

Con el surgimiento de la Ley 100 de 1993 en Colombia se produjeron cambios en la estructura administrativa y en la de la prestación de servicios de salud. Estos cambios están representados por el actual Sistema de Seguridad Social en Salud, el cual busca dejar al Estado directamente responsable de la regulación del sistema, quitándole de encima el peso de la prestación directa de servicios a través de una red de instituciones que dependen directamente del Ministerio de Salud (IPS).

2. DESCRIPCION DEL AREA PROBLEMÁTICA

Senge (1992) dijo: *“La planeación estratégica es considerada como una de las principales herramientas para mejorar la competitividad de una empresa. Planear es decidir un curso de acción anticipadamente. Cuando se planea se pretende examinar las condiciones del presente para determinar las acciones del futuro. Un plan debe ser coherente, integrado y coordinado entre las diferentes unidades de negocio de una empresa donde se pretende armonizar el pensamiento y el esfuerzo general hacia el logro de objetivos comunes.”*

Es bien sabido por quienes tenemos alguna formación administrativa que los fundamentos que soportan la estrategia de una empresa son:

- **Misión.**
- **Visión.**
- **Valores.**
- **Objetivos.**
- **Estrategias.**

Senge (1992) en su libro *La quinta disciplina en la práctica*, define cada uno de ellos así:

Misión: Representa la razón fundamental para la existencia de la organización.

Visión: Es una imagen de futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente como si sucediera ahora... Muestra a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí.

Valores: Cómo esperamos viajar a donde deseamos ir... En este contexto los valores describen el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.”

Objetivos: Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro. Deben ser alcanzables, medibles y retadores.

Estrategias: Abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudan a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados futuros. Es un proceso para la determinación de la dirección en la cual la organización necesita moverse para cumplir con su misión.

En la siguiente gráfica se ilustra cómo la estrategia corresponde a la integración de la misión y visión de la empresa.



Tomado de: Rafael Mario Villa Moreno, Ejecutivo de Concept Consultant.

Generalmente el objetivo de una empresa es conservar su participación en el mercado a través de la eficiencia operativa y la mejora de la calidad. Raymond Miles y Charles Snow, (1984), sostienen que las estrategias empresariales surgen de la manera en que éstas enfrentan problemas fundamentales como son:

- Problemas de emprendimiento: ¿Cómo mantener una participación estable en el mercado? Una forma en la que se puede lograr a través de un liderazgo de costos y manteniendo altos estándares de calidad.
- Problemas administrativos: ¿Cómo asegurar la eficiencia? Mediante la Integración vertical. Ello se ha logrado a través del grupo económico del que hace parte la empresa.

Se pretende investigar cómo el gerente de talento humano puede articular sus estrategias a la estrategia de la empresa para obtener los resultados esperados en la organización. Como bien lo afirmaba KHADEM, Riaz (2002, p. 11) “Si todos vamos en diferentes direcciones, vamos a terminar por no llegar a ninguna parte”.

El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto prácticamente en todo el proceso de gestión desde que Michael Porter formulara sus conceptos sobre estrategia y generación de valor a principios de los 80. Estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aún no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan.

El impacto esperado con la investigación es que cualquier IPS de la ciudad de Manizales pueda aprovechar lo planteado para desarrollar con éxito su estrategia empresarial, a través de la alineación de las prácticas de talento humano con la estrategia de la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo articular las prácticas de gestión de talento humano con la estrategia empresarial de las instituciones prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Manizales?

4. SURGIMIENTO DEL ESTUDIO

La idea de la realización del presente estudio surge como consecuencia de la ausencia de este tipo de investigaciones a nivel regional y nacional y por el deseo de hacer una propuesta que fuera de utilidad para las IPS de la ciudad de Manizales.

A lo largo de la maestría se ha evidenciado el papel preponderante que tiene el gerente de talento humano dentro de la organización y su gran responsabilidad en el ejercicio de sus prácticas. A través de varios de los módulos estudiados, las investigadoras han podido percibir que sin unas adecuadas prácticas de talento humano enfocadas a la estrategia de la empresa, difícilmente ésta podrá lograr sus propósitos.

Es de resaltar que el recurso humano es uno de los activos más importantes de la organización. Tomando en cuenta que las organizaciones deben generar un impacto social, se hace necesario establecer unas adecuadas prácticas de talento para mantener un recurso humano motivado y comprometido con los objetivos de la empresa.

5. JUSTIFICACION

La aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. El término estrategia proviene del griego strategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar), tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones de guerra. El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff [6] en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Charles Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia es "las características básicas del match que una organización realiza con su entorno".

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes

Abad, Raúl. Recuperado el 2 de mayo de 2009 de http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fidelizacion_empleados.msp, afirma: "Como bien dice Michael Porter, el gurú de la estrategia, sólo existen dos formas de obtener una ventaja competitiva: una es a través de bajos costes y otra a través de la diferenciación, siendo estos dos conceptos la base de toda estrategia competitiva. Las empresas con éxito se mantienen consistentes en su estrategia, mejorando continuamente para diferenciarse de su competencia. Lo que está claro es que, para desarrollar cualquier tipo de estrategia y así obtener una diferenciada ventaja competitiva, es fundamental el factor humano dentro de la organización. Sin personas motivadas, implicadas y comprometidas, será imposible alcanzar cualquier objetivo como empresa."

Por otro lado, Frederick Reichheld, autor del best seller 'El efecto lealtad', afirma que, '**Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales**', pero, ¿cómo conseguir el compromiso total de nuestros mejores empleados?, primero que todo debemos convencernos que el principal cliente de una organización, es su cliente interno, es decir sus empleados. Si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes. Necesitamos a **gente apasionada con su trabajo**, para crear una verdadera cultura de empresa centrada en el cliente y no caer en la rutina general de tratar a la gente de manera mediocre para esperar que luego se dejen la piel por la empresa, y al fin y al cabo, por nuestros clientes."

González Ferrández, Luis. Recuperado el 2 de mayo de 2009 de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=802>, asegura: "Ya hemos señalado que la década de los años ochenta ha supuesto una profunda transformación de la DRH. Uno de los autores más lúcidos a la hora de analizar estos cambios es, sin duda, Besseyre des Horst (1988). Nos señala, en este sentido,

que los cambios sufridos por la función de personal no han consistido en una simple modificación del nombre bajo el cual agrupamos una serie de actividades dentro de la empresa, sino que suponen un cambio más radical en la misma concepción de los recursos humanos. Se habría pasado de entender el personal como un coste a conceptualizarlo como un recurso de la empresa. Es decir, de la búsqueda constante de minimizar un coste, en este caso el personal, a la necesidad de optimizar el uso de un recurso más de la empresa. Como consecuencia de este cambio en la conceptualización de los recursos humanos en la empresa las funciones y actividades de la DRH abandonan una perspectiva caracterizada por el corto plazo, la focalización sobre los resultados, el predominio del análisis cuantitativo y la rigidez y dependencia en las prácticas, para situarse en un punto de vista definido por el medio o largo plazo, la focalización sobre los medios y resultados de las acciones, el análisis cualitativo, la flexibilidad y autonomía.

Si en el cambio de la concepción del personal como coste a entenderlo como recurso encontramos una de las dimensiones que definen la actual DRH la introducción del punto de vista proactivo en las funciones es, sin duda, la segunda dimensión. A partir de los años ochenta las funciones de la DRH se plantean también como proactivas; es decir, pasan a ser esencialmente activas y no reactivas. Se trata no sólo de reaccionar frente a los cambios económicos, sociales o tecnológicos en el entorno, sino de anticiparnos de cara a situar a la empresa en una posición más competitiva. En definitiva y como acertadamente apunta Mueller (1996), hoy en día la DRH se define e incorpora el punto de vista proactivo en todas sus funciones con el objetivo de, a medio plazo, coadyuvar en la adaptación y desarrollo de la empresa.

Por último, es necesario señalar una tercera dimensión que caracteriza el profundo cambio experimentado por la función de personal en el último periodo: la gestión estratégica. Quizás nadie mejor que Dyer y Holder (1988: pág. 1) hayan descrito esta circunstancia al afirmar que "en la década de los años ochenta la DRH descubre la perspectiva estratégica". Frente al punto de vista tradicional en el que las actividades de la dirección de personal se

llevaban a cabo de una manera puntual y aislada, en la actualidad la DRH desarrolla los programas de actividades de forma estratégica. Es decir, integrados y coordinados dentro de planes de acción a través de los cuales se persigue la consecución de unos objetivos previamente establecidos. Objetivos que se establecen tras valorar las contingencias, tanto externas como internas, que condicionan la práctica de la DRH y que, a su vez, deben estar integrados y coordinados con los objetivos estratégicos de la empresa.

El modelo desarrollado por Ivancevich (1992) se plantea como un modelo de diagnóstico que ofrece un marco de referencia que facilita la determinación y análisis de los factores relevantes. Este marco de referencia es necesario dado el importante papel que juega la DRH en la consecución y mantenimiento de la efectividad organizacional. Así pues, la efectividad organizacional aparece como el objetivo estratégico de la DRH que se traduce en una serie de objetivos esenciales de la función de personal: ayudar a la organización a alcanzar sus metas, utilizar de forma eficiente las capacidades y habilidades de los recursos humanos, aportar a la organización trabajadores con la formación necesaria y motivados, incrementar el nivel de satisfacción y autorealización de los empleados, desarrollar y mantener la calidad de vida laboral, mejorar la comunicación en la empresa, ayudar a sostener políticas y comportamientos éticos, y facilitar el cambio organizacional. Para alcanzar estos objetivos la DRH desarrolla políticas y procedimientos integrados por un conjunto de actividades que persiguen, en última instancia, que "los empleados de la organización sean los más cualificados y que desempeñen los puestos de trabajo que más se acomodan con sus necesidades, habilidades y capacidades" (Ivancevich, op.cit.: pág. 41). En otras palabras, se sitúa de nuevo en el centro del modelo el ajuste del trabajador al puesto."

En las anteriores afirmaciones está claramente establecido que para lograr el funcionamiento de la estrategia de la empresa se deben articular las prácticas de talento humano para tal fin. Hasta el momento no existen muchos libros o

investigaciones que formulen claramente una propuesta como la que se propone en este anteproyecto. SIMON et al. (2003. (p, 271), aseguran: *“La implantación de la estrategia supone elegir determinadas prácticas de recursos humanos que refuercen el comportamiento necesario para su desarrollo... Vincular eficazmente la estrategia y la gestión de los recursos humanos requiere algo más que la elección entre un conjunto de opciones. La tarea consiste en elaborar configuraciones de prácticas de recursos humanos que contribuyan en conjunto a la implantación de la estrategia de la organización.”*

En la bibliografía consultada son pocos los artículos que relacionen estrategia con las prácticas de talento humano

Las investigadoras están convencidas que una propuesta de esta naturaleza sea de gran interés para la gerencia y la Junta Directiva de las IPS para las que se hace la formulación.

6. PROPOSITOS

6.1 PROPOSITO GENERAL:

Diseñar una propuesta metodológica para articular las prácticas de talento humano con la estrategia de las IPS de la ciudad de Manizales.

6.2 PROPOSITOS ESPECIFICOS:

- Estudiar las características de la estrategia empresarial de las IPS de la ciudad de Manizales, con el fin de identificar las necesidades relacionadas con la gestión del talento humano orientada al cumplimiento de estrategia organizacional.
- Analizar prácticas de talento humano en empresas exitosas de la región para tomar los elementos más relevantes que permitan orientar la investigación.
- Investigar en qué forma influyen las prácticas de GTH en el desarrollo de la estrategia empresarial de las IPS de la ciudad de Manizales.
- Investigar cuáles son las características de la estrategia empresarial de las IPS de la ciudad de Manizales.
- Proponer las prácticas de talento humano que impulsen la estrategia organizacional para generar ventaja competitiva en las IPS de la ciudad de Manizales.

7. TOPICOS DEL MARCO TEORICO

Henry Mintzberg, Ph.D., es uno de los autores contemporáneos más destacados en el campo de la administración. Desde 1968 es Profesor de *McGill University* del Canadá y ha recibido muchas distinciones y honores, incluyendo doctorados otorgados por la Universidad de Venecia, la Universidad de Lund, la Universidad de Lausanne y la Universidad de Montreal. Es miembro de la *Royal Society* del Canadá en el área de Administración y ha sido Presidente de la *Strategic Management Society* (La Sociedad de Gerencia Estratégica), la cual aglutina 1800 sociedades académicas de administración de 44 países. Gerencia general y organización (incluyendo el proceso de formación de estrategia, el diseño de organizaciones y su impacto en ellas), son los actuales intereses de investigación del Dr. Mintzberg.

Llamado El Gran Reformador; Henry Mintzberg llegó hacia los años 70, con sus aportes controvertidos y después defendidos por sus opositores, Mintzberg comenzó su análisis organizacional estudiando el trabajo de un alto directivo; en el avance del proyecto terminó estudiando a cinco, extendiendo su observación y descripción minuciosa durante una semana para cada uno, tiempo en el cual observó y anotó cada acto; cronometrándolo y registrándolo para posteriormente compararlos. El resultado de todo esto lleva por nombre: Escuela descriptiva de la administración, su interés era diferenciarla de la escuela clásica y humanística, porque aquí se explica qué es lo que hace un gerente concreta y realmente, y no como en las demás escuelas cuyo enfoque era básicamente definir qué era lo que debería hacer; rompiendo de este modo cualquier atadura con bases de otras teorías.

Mintzberg se propuso contrastar la realidad del trabajo gerencial, versus la teoría que los libros de entonces proponían. Así descubrió que, lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de

situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. El trabajo de un gerente implica en la realidad adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas.

A lo largo de su carrera, publicó otros libros que han aportado luz sobre la naturaleza y desarrollo de las organizaciones. En *La estructuración de las organizaciones*, por ejemplo, y luego en *Diseño de organizaciones efectivas*, Mintzberg identificó los componentes esenciales de una organización –cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo–, y sus mecanismos de coordinación –ajuste mutuo, supervisión directa, comunicación y normalización de habilidades, de resultados, de procesos y de normas–, para describir cinco configuraciones estructurales básicas, que de ser coherentes y consistentes, permiten a las organizaciones responder a las necesidades del entorno en el que compiten. En *The Rise and Fall of Strategic Planning* criticó las prácticas del planeamiento estratégico y analizó la generación de las estrategias en las empresas, en las que el factor suerte no queda afuera. Sobre este tema, publicó también *Safari a la estrategia*, donde analiza diez enfoques estratégicos diversos, para proponer una escuela coherente de formación de estrategia.

En uno de sus libros más recientes, titulado “Managers, not MBAs” (Gerentes y no MBAs), cuestiona la efectividad de la formación de los gerentes a partir de programas de posgrado como son los MBA, que habitualmente son tomados por jóvenes con poca experiencia, y ponen demasiado foco en los números y los resultados, más allá de la gestión eficaz de personas.

Johnson, Sholes y Whittington (2006, p.10) definen “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. Adicionalmente

aseguraron que “A menudo, el desarrollo de la estrategia se iguala a sistemas formalizados de planificación estratégica. Estos sistemas pueden adoptar la forma de procedimientos sistematizados, paso a paso, cronológicos, que implican a las distintas partes de la organización”.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2004, p.9) indican “La respuesta más sencilla e importante a la pregunta “¿Por qué hacer planeación estratégica?” es porque proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización, desarrolle organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes – actuales y potenciales – y de sus propias capacidades y limitaciones.

Goodstein, et al. (2004), afirman “El diseño de la estrategia del negocio se debe realizar dentro del contexto de “construcción de futuro en forma proactiva” (Ackoff, 1981). Aunque nadie puede pronosticar el futuro en su totalidad, se pueden anticipar aspectos significativos, se puede conceptualizar una condición ideal deseada y la empresa puede trabajar en forma proactiva con el fin de hacer realidad ese futuro deseado.... Dicha construcción del futuro concentra la responsabilidad del mismo en

los líderes y otros miembros de la compañía, en vez de hacerlo en fuerzas externas desconocidas” (p.237)

Goodstein, et al., argumentan “una organización orientada por un plan estratégico fundamentada de manera sólida en el monitoreo del entorno se encuentra alineada con éste. Sin dicho plan, la compañía estaría *desalineada* con su entorno...sin una misión común, ni la empresa ni sus miembros saben hacia dónde se dirigen, y por consiguiente, son incapaces de desplazarse en forma coherente e integrada...cuando una organización tiene un plan estratégico que intenta alinear con su entorno pero no ha tenido éxito en comunicarlo a sus miembros; en ella, aunque la energía de algunos miembros se dirige a una meta común, la de otros busca metas distintas. Esta carencia de alineación interna limita el progreso de la compañía en el logro de sus metas” (p.389)

Johnson, Sholes y Whittington (2006, p.569) indican “Un sistema de planificación también puede desempeñar un papel psicológico. Puede:

- Constituir una forma de *implicar a los individuos* en el desarrollo de la estrategia y ayudar así tal vez a crear un sentido de *propiedad* de la estrategia.
- Proporcionar una *sensación de seguridad* y de *lógica* en la organización, y en concreto entre la alta dirección que cree que *debería* determinar de forma activa la estrategia futura y ejercer el control sobre el destino de la organización.

Hax y Majluf (1997 y 1999, p.428) indican “La formulación de una estrategia corporativa y de negocios se está volviendo un lugar común, pero el tema de los recursos humanos no ha sido aún abordado en forma prioritaria. Por el contrario, los requerimientos de personal incorporados NO HA SIDO ABORDADA AÚN EN FORMA PRIORITARIA, ni tampoco han sido incorporados a dichas estrategias; se identifican después de los hechos y son trasladados a los directivos de personal, para que

puedan proveer a los directivos, trabajadores y personal administrativo necesarios en los distintos niveles de habilidades requeridos por los planes estratégicos.

Esta práctica no sólo reduce el rol estratégico de los recursos humanos, sino que no reconoce que su uso efectivo y desarrollo incluyen a todo gerente de línea de la organización. No es una actividad de asesoría que deba ser relegada exclusivamente a la función de personal”.

Aunque bien es cierto que en el tema de recursos humanos se ha dado un cambio en los últimos años y hoy en día ya no se habla de director de recursos humanos sino gerente del talento humano y se le ha empezado a dar más trascendencia dentro de las organizaciones, es cierto también que muchos de quienes desempeñan cargos directivos han desconocido la importancia del papel de éste en la organización, limitando su rol sólo al tema de selección, inducción y evaluación del desempeño del personal contratado.

Senge (1990, p.261) afirma “Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común.”

Senge, asevera: “En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía “de ellos” sino “la nuestra”. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico. Hacia el final de su carrera, el psicólogo Abraham Maslow estudió a los equipos con alto desempeño. Una de las características más asombrosas era la visión y el

propósito compartidos. Maslow observa que en los equipos excepcionales la tarea ya no estaba separada del yo... sino que él se identifica tanto con la tarea que ya no se podía definir el verdadero yo sin incluir esa tarea.”

DOLAN, VALLE CABRERA, JACKSON y SCHULER (2003, (p, 49), aseguran: “La planificación de los recursos humanos se trata del proceso de elaborar e implementar planes y programas para asegurar que existe la disponibilidad de la cantidad y con el perfil acorde, para cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, y así, orientar los esfuerzos a satisfacer las necesidades de la organización. Como tal, la planificación de los recursos humanos, está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal, en programas de acción con vistas a controlar la evolución de la situación...”

La planificación de los recursos humanos ayuda a asegurar que la organización logra sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos....

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación del personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y en general con la baja productividad.”

Bien sabemos que las organizaciones que encuentren el modo de planificar las necesidades de los recursos humanos comenzarán a disfrutar de una ventaja competitiva que es esencial para el éxito de la estrategia”.

DOLAN et al. (2003. (p, 50), aseguran: “Los fines de la planificación de los recursos humanos son:

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para la evaluación de los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de talento humano. (Citando a E. W. Manpower Planning for High Talent Personnel y D.B. German, Diciembre (1982)”)

DOLAN et al. (2003. (p, 265), en uno de sus apartes dice: “A partir de entrevistas mantenidas con altos directivos de importantes empresas, uno de los autores de este libro ha establecido 6 principios que se deberían tenerse en cuenta para una Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

- La empresa debe tener definida una estrategia general e identificada las dimensiones de los recursos humanos, que le son relevantes.
- Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
- Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.

- Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
- Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico, y económico en los que la empresa desarrolla su actividad. “

8. ESTADO DEL ARTE

Se revisaron en las bibliotecas de las universidades de la ciudad y la bibliografía disponible que estuviera relacionada con el tema pero realmente no se encontró ningún documento que hablara específicamente del tema. A continuación se muestran algunos antecedentes que a las investigadoras les parecen interesantes:

DOLAN, VALLE CABRERA, JACKSON y SCHULER (2003), en su libro la gestión de los recursos humanos, citando a Gregorio Calderón (p.323), incluyen un artículo de Gregorio Calderón donde se hace referencia a una investigación sobre la Gerencia del talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano: características, perfil y proyecciones. Manizales Universidad de Manizales, 1998. Del cual se extraen las siguientes conclusiones:

En cuanto a la dirección de los RRHH. En Colombia, se concluyen aspectos como:

Según sus investigaciones, la gran mayoría de los directores de recursos humanos están formados en áreas relacionadas con la administración, lo que permite concluir que se ha superado la orientación legalista de otrora donde el director debería ser abogado.

Con relación a la estructuración del área de RRHH, la investigación mostó que el 62% reportan a la gerencia y que su grado de autonomía es escaso, lo cual limita su capacidad de estrategia y de líder de procesos.

Un alto porcentaje de estas dependencias son operativas, dedicadas a la ejecución de tareas y con poca participación en decisiones del negocio, algo más del 56,8% por ciento afirman tener un plan estratégico del área estructurado.

Según el mismo estudio, las políticas de personal son formuladas en el ámbito de la gerencia general y de los comités de gerencia.

Wright, McMahan y McWilliams (Citado en Muñoz (2008, p.10)) afirman que “las prácticas de gestión humana son actividades dirigidas a la gestión del capital humano, asegurando que está siendo empleado para asegurar las metas organizacionales. Se establece una coordinación entre las personas y los procedimientos de la firma, a partir de principios tales como la confianza en los integrantes de la empresa, sus ideas, su inteligencia y su dedicación a lograr el éxito empresarial....

Con estos elementos, la acción de la gestión humana se convierte en el dispositivo activador de los vínculos existentes entre recursos, capacidades y competencias para alinear la acción con la estrategia de la firma.”

Lado y Wilson (Citado en Muñoz (2008, p.10)) aseguran que “La gerencia de recursos humanos juega un papel central en la articulación de la visión estratégica, para lo cual se evidencia las competencias que pueden ser soportadas: las directivas que son la visión compartida, comunicación, gestión del cambio y capacidad del acompañamiento directivo, y las dinámicas que se derivan del compromiso de las personas, de la cultura organizacional y de la capacidad de innovación y aprendizaje de la firma.

Hampon y Barney (Citado en Muñoz (2008, p.27)) aseguran que “ además de los atributos básicos con que deben contar los recursos humanos y capacidades para ser considerados fuente de ventaja competitiva sostenible, se requiere que la firma se organice para explotarlos. El problema es diseñar el interior de la organización, para facilitar sus esfuerzos por poner en práctica las estrategias, en un ambiente en particular.

9. METODOLOGIA

La investigación que se pretende realizar será de tipo cualitativo y la metodología escogida será la de estudio de caso en la que se realizarán las siguientes actividades:

1. Selección de la muestra: La muestra seleccionada serán IPS de la ciudad de Manizales de nivel III.
2. Definición de las unidades de análisis.
3. Recolección de la información: Se utilizarán fuentes de información como bases de datos, Internet, entrevistas, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno abordado en la investigación. Se aplicarán distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el objeto de la investigación.
4. Análisis de la información: Comprensión del problema de investigación, analizando los datos obtenidos, transcripción posterior, comparación y codificación de la información, análisis profundo de la misma y elaboración de la tesis.

10. RECURSOS

10.1 RECURSOS HUMANOS

Los recursos requeridos para el proyecto son: Las personas responsables del proyecto, Martha Cecilia Zuluaga y María Helena Zuluaga. Se requiere la asesoría de los Doctores Duván Ramírez y Claudia Alvarez asesores de la especialización y maestría la Gerencia del talento Humano.

10.2 RECURSOS TECNICOS

Formación adquirida durante los pregrados de cada una de las investigadoras y en la maestría de la gerencia del talento humano.

11. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

A continuación se presenta el presupuesto detallado del proyecto:

| ITEM | DESCRIPCION | SUBTOTAL | TOTAL |
|-----------|--|-------------|--------------------|
| 1. | RECURSO HUMANO | | \$2.040.000 |
| 1.1. | Asesoría académica Dra. Carmenza Gallego | \$2.040.000 | |
| 2. | RECURSOS INFORMATICOS | | \$800.000 |
| 2.1. | Servicio de internet | \$600.000 | |
| 2.2. | Fotocopias | \$200.000 | |
| 3. | MATERIALES | | \$540.000 |
| 3.1. | Papel bond carta 75 Grs. | \$64.000 | |
| 3.2. | Tinta para computador | \$360.000 | |
| 3.3. | CD`S | \$36.000 | |
| 3.4. | Marcadores | \$20.000 | |
| 3.5. | Carpetas | \$30.000 | |
| 3.6. | Lapiceros | \$30.000 | |
| 4. | LOGISTICA | | \$5.135.000 |
| 4.1. | Transporte | \$1.000.000 | |
| 4.2. | Revisión de datos | \$2.560.000 | |
| 4.3. | Hoteles | \$1.575.000 | |
| | SUBTOTAL | | \$8.515.000 |
| | Imprevistos 10% | | \$851.500 |
| | TOTAL PRESUPUESTO | | \$9.366.500 |

12. CRONOGRAMA

| Tiempo Actividad | Nov. 2009 | Dic. 2009 | Ene. 2010 | Feb. 2010 | Mar. 2010 | Abr. 2010 | Mayo 2010 | Jun. 2010 | Jul. 2010 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Aprobación Anteproyecto | ■ | | | | | | | | |
| Elaboración proyecto | | ■ | ■ | | | | | | |
| Etapa de Exploración Teórica | | ■ | | | | | | | |
| Revisión estado del arte | | ■ | ■ | | | | | | |
| Observación de Procesos | | | | ■ | ■ | | | | |
| Análisis e Interpretación | | | | | ■ | ■ | | | |
| Formulación previa de la propuesta | | | | | | ■ | ■ | | |

FUENTES DE INFORMACION

JOHNSON, Gerry. SCHOLES, Kevan. WHITTINGTON, Richard. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Prentice Hall Europe.

GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, Timothy M. PFEIFFER, J. William. (2004). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Editorial Nomos S.A.

SENGE, Peter M. (1990). *La quinta disciplina cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España.

SENGE, Peter M. (1992, 93 y 95). *La quinta disciplina en la teoría*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.

SENGE, Peter M. (1995 y 1997). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.

HAX, Arnoldo. MAJLUF, Nicolás. (1997 y 1999). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

RIAZ, Khadem. (2006). *Alineación total cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Colombia: Editorial Norma.

GALLEGO, Carmenza. (2004) citando a Miles y Snow en su artículo “*La gerencia del talento humano en el mundo del trabajo*”. Manizales: Universidad de Manizales.

DOLAN, Simon L. VALLE CABRERA, Ramón. JACKSON Susana E. SCHULER, Randall S. (2003). *La gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI* segunda edición. España: McGraw-Hill/Interamericana.

MINISTERIO de la Protección Social. *Resolución 1474 de 2002, Manual de estándares de acreditación de IPS (Instituciones prestadoras de servicios de salud)*. Bogotá, Colombia.

MINISTERIO de la Protección Social. *Resolución 1174 de 2007, Disposiciones en materia de talento humano en salud*. Bogotá, Colombia.

BERNAL TORRES, César Augusto. 2006. *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

MUÑOZ Arias, Juan David. (2008). *Papel estratégico de la gerencia en el desarrollo de las competencias distintivas dinámicas de la organización*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia.

RENDON Vásquez, Jorge. (1.992). *Derecho de la seguridad social*. Lima, Tarpuy.

MARTINEZ Erazo, Piedad Cristina. *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*

FUENTES DE INTERNET

Abad, Raúl. Consultado el 2 de mayo de 2009 de http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fidelizacion_empleados.msp

González Fernández, Luis. Recuperado el 2 de mayo de 2.009 de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=802>

Ricardo, Nugent. Consultado el 9 de junio de 2009 de <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/139/36.pdf>

<http://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/2008/06/la-importancia-de-la-estrategia.html>