

**MANUAL DE COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO ASISTENCIAL
DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL DEL MUNICIPIO DE JERICÓ, BASADO
EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

NATALIA CORREA LEÓN - 43.622.067
ERIKA MARÍA ZEA DÍAZ - 43.617.380

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 48
2011

**MANUAL DE COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO ASISTENCIAL
DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL DEL MUNICIPIO DE JERICÓ, BASADO
EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

NATALIA CORREA LEÓN - 43.622.067
ERIKA MARÍA ZEA DÍAZ - 43.617.380

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en alta gerencia

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático
CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 48
2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
GLOSARIO	16
1. CARACTERÍSTICAS DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL	19
1.1 DESCRIPCIÓN	19
1.1.1 Estructura organizacional.	19
1.1.2 Principales servicios.	22
1.1.3 Planta de cargos.	23
1.2 GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO HUMANO	24
1.3 GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO HUMANO EN LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL	26
1.4 COMO MOTIVAR A LA ENTIDAD RESPECTO A LOS CAMBIOS	32
1.4.1 La gestión del cambio en las organizaciones.	35
1.4.2 Esquema de intervención para la gestión del cambio en las organizaciones.	36
1.4.3 Gestión del cambio en la ESE Hospital San Rafael.	38
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
2.1 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL	46
3. LAS COMPETENCIAS LABORALES	51
3.1 EL CONTEXTO AMERICANO	52
3.2 ALGUNAS DEFINICIONES DE COMPETENCIAS	53
3.3 LAS COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL	58
3.4 FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE UN PERSONAL BIEN SELECCIONADO	61
3.5 EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL	62
4. MANUAL DE COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO ASISTENCIAL DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL, BASADO EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	68
4.1 MANUAL DE COMPETENCIAS PARA EL NIVEL ASISTENCIAL DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL	71
4.1.1 Competencias comunes a los empleados de la entidad.	74
4.1.2 Competencias comunes para el nivel profesional.	76
4.1.3 Competencias comunes a empleados con personal a cargo.	77
4.1.4 Competencias comunes para el nivel técnico.	78

4.1.5 Competencias comunes para el nivel asistencial.	78
4.2 ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE COMPETENCIAS	80
4.3 APLICACIÓN	81
4.3.1 Plan de mejoramiento individual.	84
5. CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFIA	90
CIBERGRAFIA	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura funcional	20
Figura 2. Mapa de procesos	22
Figura 3. Elementos de la planeación del Talento Humano	32

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Planta de cargos	24
Tabla 2. Talento Humano nivel asistencial	63
Tabla 3. Competencias comunes a los empleados de la entidad	75
Tabla 4. Competencias comunes para el nivel profesional.	76
Tabla 5. Competencias comunes a empleados con personal a cargo.	77
Tabla 6. Competencias comunes para el nivel técnico.	78
Tabla 7. Competencias comunes para el nivel asistencial.	78
Tabla 8. Competencias requeridas	82
Tabla 9. Orientación a resultados	82
Tabla 11. Instrumentos de evaluación (Observador)	83
Tabla 12. Calificación y puntaje	83
Tabla 13. Ficha de evaluación	84
Tabla 14. Plan de mejoramiento individual	87

INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector público han empezado a comprender la importancia del Talento Humano y a su vez los funcionarios públicos han entendido que para permanecer en un cargo es importante contar con formación académica, pero además es necesario demostrar en el quehacer cotidiano los conocimientos, habilidades y aptitudes con que cuentan. El factor que marca la diferencia entre una entidad mediocre y una entidad eficiente está altamente relacionado con el Talento Humano y de este depende el éxito o fracaso empresarial. Por lo tanto es necesario que las entidades públicas alineen sus necesidades actuales con las metas, con los objetivos, con los preceptos organizacionales y con la planeación estratégica.

Las empresas prestadoras del Servicio de Salud, entendido este como un derecho fundamental, deben garantizar una prestación del servicio de manera óptima, para esto se ven obligadas a generar procesos internos en los que desarrollen estrategias de mejoramiento continuo dentro de su personal. De acuerdo al Sistema de Garantía de la Calidad en Salud, toda la labor se debe centrar en satisfacer las necesidades del usuario, para lograrlo en un medio tan competitivo como el del sector salud, el Talento Humano debe tener un grado de excelencia, para lo que existe una herramienta indispensable y es la gestión por competencias la cual pasa a transformarse en un canal activo de comunicación entre los funcionarios y la empresa, comunicación esta que redundará en la satisfacción del usuario.

Una competencia laboral se define como una serie de habilidades, conocimientos, conductas y destrezas que se asocian al éxito del desempeño en un puesto de trabajo determinado. Por lo tanto el modelo para una empresa como la que es objeto de esta monografía se ha de desarrollar a partir de las conductas laborales desde el que hacen y cómo lo hacen, esta propuesta de modelo de competencias

pretende profesionalizar los procesos de gestión del Talento Humano del macroproceso asistencial, misión fundamental de la E.S.E San Rafael.

Planteamiento del problema

A través de la historia reciente, se ha identificado que la Entidades Prestadoras de Servicios de Salud de primer nivel de atención del sector público, tienen una marcada falencia respecto a la gestión de su Talento Humano, desde la selección y el desarrollo de competencias de sus funcionarios. Se afirma esto por cuanto en ocasiones se contrata personal sin el riguroso ejercicio de verificar que sus perfiles se adapten al proceso asignado, la carencia de experiencia hace que el problema aquí planteado sea más notorio, se reemplaza a una persona con las competencias apropiadas y llena de experiencia, por otra que no ha tenido el suficiente acercamiento al manual de competencias y funciones que se le asigna, lo cual se convierte con el tiempo en una debilidad institucional.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La mayoría de los hospitales o entidades públicas de salud de primer nivel, por razones geográficas y de acceso se enfrentan a problemas como la selección adversa, riesgo moral, transferencia de riesgos y con ello la necesidad de regulación. Y como aun es común en el sector publico favorecer y cumplir con ciertos compromisos o “cuotas” a través de la contratación; en muchas ocasiones se hace la vinculación de personas que no son lo suficientemente idóneas y capaces de cumplir la labor que se les asigna.

El caso de la E.S.E San Rafael es más complicado si se tiene en cuenta que dentro del macroproceso asistencial es donde se desarrollan los procesos misionales de la entidad, convirtiéndose en un riesgo para el usuario quien acude a la entidad a solucionar un problema que en ocasiones le compromete su calidad de vida e integridad física.

JUSTIFICACIÓN

La elaboración de esta propuesta de modelo de competencias busca presentar unas consideraciones estándar requeridas, en lo relacionado con las competencias y capacidades que debe tener un trabajador para desarrollar un cargo dentro del sector salud y de la actuación pública, promoviendo el cumplimiento del principio de transparencia. Para ello es fundamental tener presente la competencia, el mérito y la capacidad requerida para el cargo, en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los servidores públicos, manteniendo la presunción de buena fe en los procesos de ingreso, evaluación y promoción del Talento Humano.

Es de aclarar que cuando el proceso de selección no sea posible de realizar desde la entidad, es imposible lograr lo propuesto en el modelo y se debe recurrir a un proceso de adaptación para garantizar una estructuración del funcionario al esquema predeterminado por este.

Otras razones que se convierten en fundamentos claros para justificar la elaboración de esta propuesta de modelo de competencias, es el impacto que podría generar dentro de la Institución considerada y que se desagregan de la siguiente forma:

- No se han realizado trabajos de investigación en el medio, tendientes a estudiar el tema dentro de esta organización.
- Con este trabajo se marcaría para la E.S.E. el inicio del desarrollo de un tema que debe continuarse.
- Se plantearía un cambio en el direccionamiento de la gestión del Talento Humano que realiza la E.S.E.

- El modelo propone que la selección de Talento Humano debe encaminarse a la elección, conservación y promoción de las capacidades, habilidades y conocimientos que se ajusten a las necesidades propias de los cargos y de la institución.
- Se daría un dimensionamiento mayor y real del tema de desarrollo de competencias del Talento Humano del área asistencial, dentro de una entidad similar a la que es objeto de la investigación.

Desde lo académico y lo personal, la importancia de esta monografía radica que a través del desarrollo de esta propuesta de modelo de competencias, se pretende acceder al título de Especialista en Alta Gerencia.

METODOLOGÍA

La presente propuesta se formula con base al conocimiento de los elementos que conforman el macroproceso asistencial y el macroproceso de apoyo de la E.S.E San Rafael, en este último se realizan los procesos inherentes a la gestión de Talento Humano, receptores e implementadores finales del producto resultante de esta monografía.

Para la recolección de la información necesaria para la elaboración de esta propuesta se hará:

Revisión de información secundaria:

- Revisión y lectura de textos y documentos relacionados con el tema de las competencias enmarcadas en el ámbito laboral, que ha sido desarrollado por diferentes autores desde diferentes corrientes, principalmente Martha Alles y Olga Benavides Espindola.
- Se hará revisión del Plan de Desarrollo de la entidad (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) y revisión del “Manual de Funciones y Requisitos” documento que pretende dotar al proceso de gestión del Talento Humano de la entidad con herramientas acordes a las necesidades identificadas, pero que no se aplica por falta de conocimiento o por falta de voluntad desde la gerencia general.

Recolección de información primaria:

- Entrevistas semiestructuradas al personal vinculado a los macroprocesos asistencial y de apoyo de la entidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una Manual de Competencias para el Talento Humano asistencial de la ESE Hospital San Rafael del Municipio de Jericó, basado en el direccionamiento estratégico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Propender que al interior de la entidad, se gestione eficazmente el Talento Humano y se respeten los perfiles de todos los colaboradores, con base a los procesos aquí planteados.
- Motivar a la entidad respecto a los cambios de personal, novedad que en vez de generar caos, evidencie los resultados positivos motivados en la presente investigación.
- Demostrar que a través de los conocimientos, habilidades y capacidades de un personal bien seleccionado, es posible fortalecer las entidades públicas para beneficio de la comunidad y de los colaboradores de manera simultánea.

RESUMEN

En la actual era del conocimiento el elemento diferenciador y determinante en la competitividad organizacional, lo constituyen las personas que conforman los equipos de trabajo de las organizaciones. De este modo el Talento Humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización.

La gestión por competencias adquiere entonces importancia en aquellas organizaciones que visualizan el aprendizaje individual y colectivo como un lineamiento estratégico para su desarrollo, en una vía interna para profundizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo personal y en una vía externa para diferenciarse en los mercados y en los servicios que se prestan, por lo tanto se define como una variable que apalanca el logro de todo el Direccionamiento estratégico que se traza la organización.

El manual de gestión por competencias que se esboza en esta monografía permite identificar, analizar e implementar un ciclo de gestión gerencial que se desarrolla de manera coherente con la estrategia de la Entidad, evaluando e identificando las competencias requeridas para el Talento Humano del nivel asistencial de la ESE.

ABSTRACT

In the present era of knowledge, the distinguishing feature among organizations, is the competitive spirit of the people who conform them human talent hen, becomes the most valuable asset that an organization possesses.

Management gain importance withing those organizations who view individual and collective learning as strategic guidelines for development. Internally, they emphasize on the job and create opportunities for personal development, and externally, they differentiate into markets and/or services to be provided. Therefore, they define themselves as a variable that leverages the achievement of the goal and objectives of the organization.

This competency model, identifies, analyzes and implements a cycle of management skills the develops in a coherent manner which is consistent with the organizations strategy, evaluating and identifying the skills required by the Human Talent for the care of such.

GLOSARIO

COMITÉ DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA, COVE: Comité conformado el personal responsable de garantizar la seguridad del paciente, encargado de disminuir los riesgos relacionados con el proceso salud –enfermedad.

EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, ESE: Empresas estatales que funcionan como entidades del sector público descentralizadas con personería jurídica, titularidad de activos, autonomía administrativa y acceso a la legislación de abastecimiento y contrataciones con el sector privado. Cada ESE estableció una junta directiva, con participación del sector privado y de la comunidad y tiene por mandato brindar servicios de salud a través de contratos remunerados explícitamente, a fin de cubrir sus costos operacionales.

ENTIDADES ADMINISTRADORAS DEL PLAN DE BENEFICIOS, EAPB: Son las entidades que ofertan servicios de salud, entre ellas las Entidades Prestadoras de Salud, los regímenes especiales, Administradoras de Riesgos Profesionales y las aseguradoras de accidentes de tránsito.

EPS.: Entidades prestadoras de servicios de salud, que son las encargadas del aseguramiento y de garantizar el plan de beneficios de salud. Las EPS tienen a cargo movilizar los recursos financieros y en su rol de aseguradoras, utilizar los recursos para comprar servicios de salud en nombre de la población inscrita.

INSTITUCIÓN AMIGA DE LA MUJER Y LA INFANCIA, IAMI: Instituciones que prestan atención a los programas de maternidad segura, cuya finalidad es promover la lactancia materna de manera exclusiva durante los primeros seis meses de vida, el Hospital es reconocido como una IAMI desde el año 2007.

IPS.: Instituciones prestadoras de servicios de salud, pueden ser de carácter público o privado y prestador de servicios de diferentes niveles de complejidad.

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO, MECI: Es el modelo estándar de control interno, que permite el diseño, desarrollo y operación del sistema de control interno en todas las entidades del Estado.

PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN O BAJA COMPLEJIDAD: Son aquellas instituciones que habilitan y acreditan servicios considerados de baja complejidad y se dedican a realizar intervenciones y actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, consulta médica y odontológica, hospitalización, atención de urgencias, partos de baja complejidad y servicios de ayuda diagnóstica básicos.

SEGUNDO NIVEL DE ATENCIÓN O MEDIANA COMPLEJIDAD: Son instituciones que cuentan con atención de las especialidades básicas como lo son pediatría, cirugía general, medicina interna, ortopedia y ginecobstetricia con disponibilidad las 24 horas en hospitalización y valoración de urgencias, además ofrecen servicios de consulta externa por especialista y laboratorios de mayor complejidad.

SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD, SGSSS: Son los diferentes procesos establecidos por la Ley 100 de 1993 y la normatividad que la modifica. Tiene como objetivos regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso al servicio a toda la población, en todos los niveles de atención.

SISTEMA OBLIGATORIO DE LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN SALUD, SOGC: Fue creado para mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país y mediante el Decreto 1011 de 2006. Establece cuatro componentes

así: sistema único de habilitación, auditoría para el mejoramiento de la calidad en la atención en salud, sistema único de acreditación y el sistema de información para la calidad.

TERCER NIVEL DE ATENCIÓN O ALTA COMPLEJIDAD: Cuentan con servicios de alta complejidad que incluyen especialidades tales como neurocirugía, cirugía vascular, neumología, nefrología, dermatología, etc. con atención por especialista las 24 horas, consulta, servicio de urgencias, radiología intervencionista, medicina nuclear, unidades especiales como cuidados intensivos y unidad renal. Estas instituciones con servicios de alta complejidad atienden casos y eventos o tratamientos considerados como de alto costo en el POS.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL

1.1 DESCRIPCIÓN

La ESE Hospital San Rafael de Jericó, es una entidad de economía mixta y con personería jurídica. Su actividad económica es vender servicios de salud integrales acordes al nivel 1 de complejidad¹.

La entidad es regida por la ley 100 de 1993 y la ley 1122 de 2006 y todas las normas y decretos que rigen el Sistema de Salud, incluyendo el Sistema de Garantía de la Calidad que determina unos componentes que garantizan un mejoramiento continuo en la prestación de servicios.

1.1.1 Estructura organizacional. La estructura organizacional especifica las actividades, cargos y responsabilidades que se desarrollan en el Hospital y cumple dos roles principales: apoyar la implementación eficiente de la estrategia organizacional y permitir el normal desarrollo de las actividades operacionales de la entidad. A continuación se presenta un modelo gráfico donde se representa el nivel de dirección, táctico y operativo los cuales ejecutan los procesos del Hospital San Rafael.

El nivel directivo está conformado por la Junta Directiva y el Gerente, con el encargo de mantener la unidad de objetivos e intereses de la entidad en torno a la misión, visión y los objetivos, identificar las necesidades y expectativas de los usuarios, determinar los mercados a atender, definir la estrategia de servicio, adoptar y adaptar normas de eficiencia y calidad controlando su aplicación.

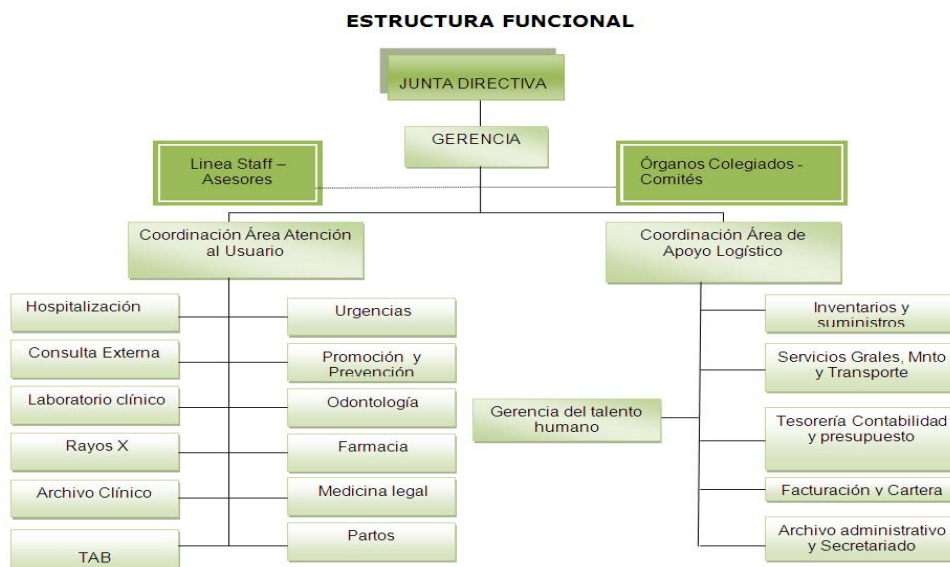
¹ Los niveles de complejidad para la atención en salud, se dividen en: Baja Complejidad o nivel 1, Mediana Complejidad o nivel 2 y Alta Complejidad o nivel 3.

El nivel táctico está determinado por la línea misional o de atención al usuario que son el conjunto de unidades orgánico- funcionales encargadas de todos los procesos de producción, prestación de servicios de salud con sus respectivos procedimientos y actividades incluida la atención administrativa demandada por el usuario. Comprende la definición de políticas institucionales de atención, el tipo de recursos necesarios para el efecto, las formas y características de la atención.

La otra línea es la de apoyo logístico que son las unidades funcionales encargadas de ejecutar los procesos de planeación, adquisición, manejo y control de todo tipo de recursos para cumplir los objetivos organizacionales, el mantenimiento y la dotación.

El nivel operativo está conformado por el personal que realiza directamente la atención y la prestación de servicios. Quienes dependen de la línea misional son los denominados personal del nivel asistencial que puede ser profesional, técnico y auxiliar y los que dependen de la línea de apoyo son los denominados auxiliares administrativos y empleados oficiales.

Figura 1. Estructura funcional



Cuando se habla de un mapa de procesos, se hace referencia a la representación gráfica de los procesos de una organización y de sus interrelaciones y se utiliza para tener una idea lógica y esencial de cómo funcionan los procesos. Desarrollar un enfoque por procesos garantiza que la estructura organizacional que se expuso anteriormente sea sistémica e interrelacionada y que el compromiso del Talento Humano sea generar valor, con una orientación final clara y es la satisfacción del usuario.

El mapa de macroprocesos del Hospital San Rafael de Jericó, se realizó para definir como se deben realizar los procesos de la entidad, por quien y en que secuencia. Muestra también los actores y los roles respectivos, las responsabilidades, los flujos de trabajo y las tareas.

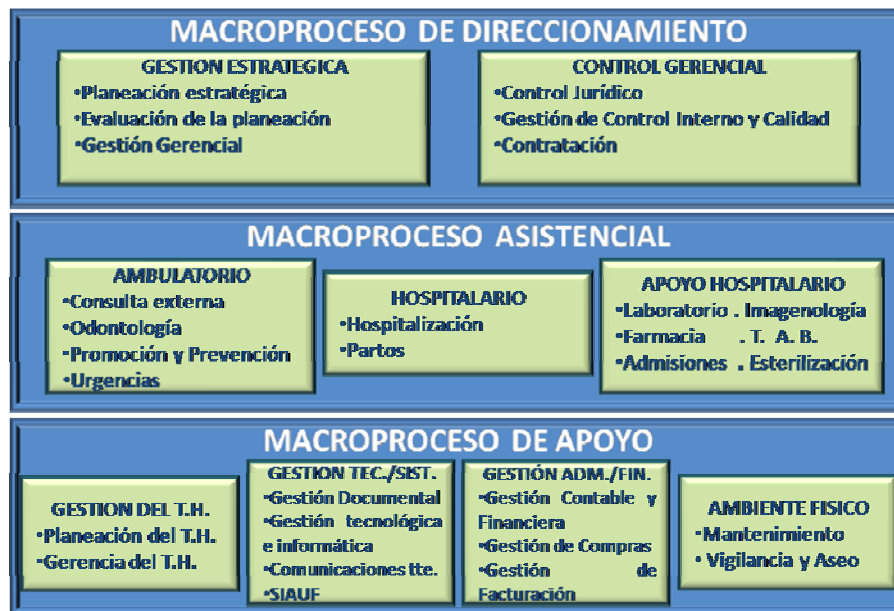
Caracterizar los procesos que están modelados en el mapa de procesos, determina la interrelación entre los procesos que se desarrollan al interior de la entidad. El Talento Humano que los ejecuta debe conocer los procedimientos que se originan de su función con actividades y tareas específicas algunas inmodificables y otras variables de acuerdo al servicio ofertado.

Este fue construido mediante el uso de una metodología práctica de representación de los macroprocesos que se realizan al interior de la entidad. Para su diseño se realizaron los siguientes pasos:

- **Identificación de los actores:** El Hospital existe porque tiene clientes que atender, pero también depende de sus proveedores y otras organizaciones del Sistema de Salud, por lo cual se identificaron los diferentes actores que constituyen la cadena de valor del mismo y que permiten operar dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

- **Identificación de la línea operativa:** Está formada por la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para entregar el servicio, para el caso sería el macroproceso asistencial.
- **Añadir los procesos de soporte y de dirección a la línea operativa:** Son los procesos que ponen las condiciones del servicio, pero no las ejecutan.

Figura 2. Mapa de procesos



1.1.2 Principales servicios. Todos los servicios que presta el Hospital cumplen con las condiciones que exige la norma y están habilitados por la Seccional de Salud de Antioquia. Los principales servicios que presta la entidad son los siguientes:

Hospitalización: Para lo cual dispone de 5 camas para los pacientes, en habitación unipersonal, atendidos por personal médico y de enfermería.

Servicio Materno Infantil: Por medio de este servicio se atiende a la comunidad gestante de forma ambulatoria y hospitalaria con los servicios de obstetricia básicos, garantizando la referencia a instituciones de nivel superior en caso de ser necesario.

Urgencias: El Hospital presta este servicio las 24 horas del día, cuenta con los equipos biomédicos básicos necesarios para garantizar una adecuada atención de las patologías urgentes y la disponibilidad constante de profesionales.

Consulta Prioritaria: Es la consulta ofertada para aquellos usuarios que deben ser atendidos de forma prioritaria.

Consulta Externa: Consulta médica general asignada de acuerdo a la demanda y la disponibilidad, cada consulta tiene una duración de 20 minutos.

Otros servicios que presta la institución son imagenología o radiología, laboratorio clínico y patología, odontología, vacunación, planificación familiar, salud visual, salud oral, control prenatal, crecimiento y desarrollo, detección temprana de alteraciones del adulto mayor y del joven, cáncer de cérvix, vigilancia epidemiológica y salud familiar, también se desarrollan diferentes programas de atención especial como hipertensión arterial, diabetes mellitus, infecciones de transmisión sexual, enfermedad diarreica aguda, infección respiratoria aguda y cáncer de mama. También se ofrece el servicio de farmacia.

1.1.3 Planta de cargos. La planta de personal está formada por 34 empleados, de los cuales 21 se desempeñan en el nivel asistencial, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Planta de cargos

ASISTENCIALES		ADMINISTRATIVOS	
PROFESIONAL UNIVERSITARIO AREA DE LA SALUD	9	DIRECTOR	1
AUX. AREA DE LA SALUD	12	SUBDIRECTOR	2
		AUX. ADMINISTRATIVO	4
		SECRETARIA	1
		AUX. SERVICIOS GENERALES	5
TOTAL	21	TOTAL	13

En el nivel asistencial como profesionales universitarios se desempeñan: 5 médicos generales, un enfermero, un odontólogo, un bacteriólogo, un regente de farmacia y como auxiliares 7 auxiliares de enfermería, un auxiliar de laboratorio, un auxiliar de odontología, un auxiliar de higiene oral, un auxiliar de farmacia y un auxiliar en rayos X. Es en este equipo humano donde se desarrollara el presente manual de competencias.

1.2 GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO HUMANO

En el caos actual de la economía globalizada, las organizaciones están sujetas a presiones del mercado no solo nacional, sino también internacional, lo que las obliga a transformar su realidad organizacional y a diseñar una gestión estratégica y a adoptarla en su cotidianidad, mediante una gestión eficaz de su Talento Humano.

La atención de los directivos de las empresas parece estar centrada aun, en los objetivos financieros a corto plazo o en las mejoras operativas a través de la utilización de nuevas tecnologías, olvidándose que la creación de valor a largo plazo en las empresas demanda enfocarse en la gente.

Para lograr una ventaja competitiva a largo plazo, las empresas deben tener en cuenta tres premisas básicas:

- La gente debe ser la principal fuente de valor agregado.
- El personal de la empresa debe ser único.
- Es prioritario establecer un modelo de gerencia del Talento Humano que no sea fácil de imitar.

Según Idalberto Chiavennato, en su libro Administración de Recursos Humanos las políticas de gestión humana...”se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno de sus objetivos personales”²

Por su parte Martha Alles considera que la gestión del Talento Humano debe enfocarse en el desarrollo y crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores, alineada con las políticas y directrices de la compañía, con el objeto de generar un excelente clima organizacional y sentido de pertenencia que se refleje en la consecución de las metas organizacionales.

Alcanzar esto implica que los profesionales que gestionan el Talento Humano en las organizaciones requieren establecer métodos analíticos y estructurados para atraer, retener y desarrollar el personal competente que se requiera en estas.

La gestión que debe comenzar a realizarse desde ahora, no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino en las personas, poseedoras de características y habilidades que le dan vida, movimiento y acciones en pro de la organización a la cual estén vinculados. Cada persona es un fenómeno sujeto a

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2ª edición. Editorial Mc. Graw Hill. 1996, Pagina 118.

la influencia de muchas variables y entre ellas la diversidad en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento.

1.3 GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO HUMANO EN LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL

Las organizaciones privadas y las entidades públicas en la actualidad necesitan contar con un Talento Humano capacitado y decidido a innovar continuamente, que entienda la realidad y el entorno y que enfrente el rol que cumple cada uno dentro de la organización.

Para entender y propiciar la visibilidad de la actuación pública dentro del ámbito del Sector Salud, se debe promover el cumplimiento del principio de la transparencia, para ello es fundamental tener presente el merito, la competencia y la capacidad requerida para el cargo a proveer, en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los servidores públicos, manteniendo la presunción de la buena fe en los procesos de ingreso, promoción y evaluación del Talento Humano. Pero a través de la historia reciente, se ha identificado que la Entidades Prestadoras de Servicios de Salud de primer nivel de atención del sector público, tienen una marcada falencia respecto a la gestión de su Talento Humano, desde la selección hasta el desarrollo de competencias de sus funcionarios.

Cuando se peca en este sentido las consecuencias son nefastas: mucha cantidad y poca calidad, lo que genera desconfianza entre los usuarios y desconcierto entre quienes tienen la tarea de reparar el daño por una indebida contratación de personal. Por lo que resulta importante destacar que los procesos de gestión del Talento Humano deben estar ajustados a un mínimo de exigencias encaminadas a darle calidad y crecimiento a todos los macroprocesos que desarrolla la entidad. En las entidades públicas, encargadas de la prestación de los servicios de salud, se presenta una inexistencia de procesos de mercado, ya que existe el

aseguramiento con los regímenes subsidiado y contributivo y en general los usuarios no pagan directamente por el servicio, sino que se forma un entorno de contratos entre el asegurador, Sisben las EPS y las IPS Particularmente en el caso de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, el mercado objetivo ya está identificado y clasificado, la atracción o retención de los usuarios o clientes -constituidos por la población de Jericó, para el caso que aplica en esta monografía- está garantizada, por cuanto es la única entidad de salud de nivel I de atención del municipio, lo cual no implica que el Talento Humano vinculado a la entidad no deba ser idóneo y altamente capacitado, especialmente el que desarrolla su labor en el macroproceso asistencial de la misma.

A partir de 1997 y para dar cumplimiento a la Ley 87 de ese año, se pone en marcha en Colombia el Sistema de Control Interno bajo el Modelo Estándar MECI 1000/2005 para entidades de salud. El MECI representa la herramienta esencial para la evaluación y mejoramiento de la gestión pública, puesto que permite a los organismos de dirección y gobierno, verificar que todas las actividades y operaciones se llevan a cabo de acuerdo a las normas vigentes, en cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

La Gestión del Talento Humano es uno de los elementos del Componente Ambiente de Control del Modelo Estándar de Control Interno que plantea la gestión del Talento Humano como un proceso estratégico y transversal a toda las entidades y define una serie de políticas, que adoptadas como política institucional conllevan al logro de un Talento Humano competente, idóneo y capaz de proporcionar servicios que respondan a las necesidades de la comunidad, así como de solucionar dificultades que surgen en el entorno organizacional dentro de los contextos dinámicos y cambiantes.

Para la gestión del Talento Humano en la ESE Hospital San Rafael y teniendo en cuenta el Modelo Estándar de Control Interno, se tienen definidos los siguientes planes:

- **Plan de previsión del Talento Humano:** De acuerdo a la capacidad instalada, al mercado, a las necesidades presentes y futuras, a las formas de cubrir las necesidades cualitativas y cuantitativas para una vigencia, se realiza el cálculo de los empleados que se requieren. Poniendo en consideración las medidas de ingreso, capacitación, promoción y retiro del personal, para finalmente estimar todos los costos de personal y asegurar su financiación con el presupuesto asignado.
- **Plan estratégico de Talento Humano:** Estos deben estar estructurados para las tres etapas: ingreso, permanencia y retiro. Los procesos de selección se diseñan orientados a la búsqueda, identificación, vinculación y ubicación de los candidatos más idóneos, donde adicionalmente a la formación académica y la experiencia demostrada, sean poseedores de una serie de competencias orientadas hacia la capacidad de servicio, capacidad intuitiva, de análisis, de trabajo en equipo, de asertividad, de comunicación y de liderazgo, entre otras. Este tema será ampliado en el capítulo 4 de la presente monografía.
- **Plan de inducción:** Se realiza con el propósito de integrar al empleado a la cultura de la organización, permitiendo estimular el aprendizaje, el desarrollo individual y por ende el desarrollo organizacional. Para lograrlo se debe familiarizar a los empleados nuevos con la misión y estructura de la entidad y haciéndolos partícipes de la de la visión de la entidad, integrándolos al sistema de valores a partir de la formación ética y fomentando en ellos sentido de pertenencia.

- **Plan de reinducción:** Este es desarrollado básicamente para los empleados que ya laboran en la entidad y que deben conocer cambios en los procesos, en la normatividad y en las funciones. La herramienta a utilizar es la socialización de los planes y programas generados, donde ellos mismos sean partícipes proyectando diferentes acciones.
- **Plan institucional de capacitación:** Se considera que la formación, entrenamiento y capacitación comprende todas aquellas actuaciones mediante las que se mantiene e incrementa las competencias profesionales del personal, aplicables en el contexto particular de una situación laboral y se materializa en las capacidades que posee la persona. Los programas de capacitación en las organizaciones constituyen una de las formas de la Gestión del Conocimiento. Con el propósito de organizar la capacitación, cada entidad debe formular con una periodicidad mínima de un año su Plan Institucional de Capacitación. Éste deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación y con la planeación institucional. Debe contener un conjunto de lineamientos, estrategias y acciones, orientadas a incrementar o desarrollar las competencias laborales de los empleados, que permitan responder a las permanentes y crecientes exigencias de la comunidad. Este se realiza a través de proceso de formación y capacitación, previamente programado de acuerdo a un diagnóstico de necesidades.
- **Evaluación de desempeño:** Se realiza a partir de los objetivos fijados, los planes operativos acordados y las competencias definidas para cada perfil y cada cargo. Se tienen en cuenta para conceder estímulos, formular programas de capacitación, evaluar procesos de selección y determinar la permanencia en el cargo. Su aplicación se hace cada semestre, teniendo en cuenta las disposiciones legales vigentes.

- **Plan de bienestar social e incentivos:** Consiste en diseñar y adoptar programas de bienestar social donde se garantice el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de las condiciones de desarrollo y un buen nivel de vida para él y su familia. Dentro este plan los incentivos están definidos como estímulos que al ser aplicados al individuo incitan o provoca a una acción. Estos pueden ser de carácter material (dinero) o simbólico (reconocimientos) y son entendidos como una recompensa.

Previo a estos planes se plantean unas técnicas de desarrollo administrativo enfocadas en la planeación del Talento Humano las cuales se desagregan a continuación:

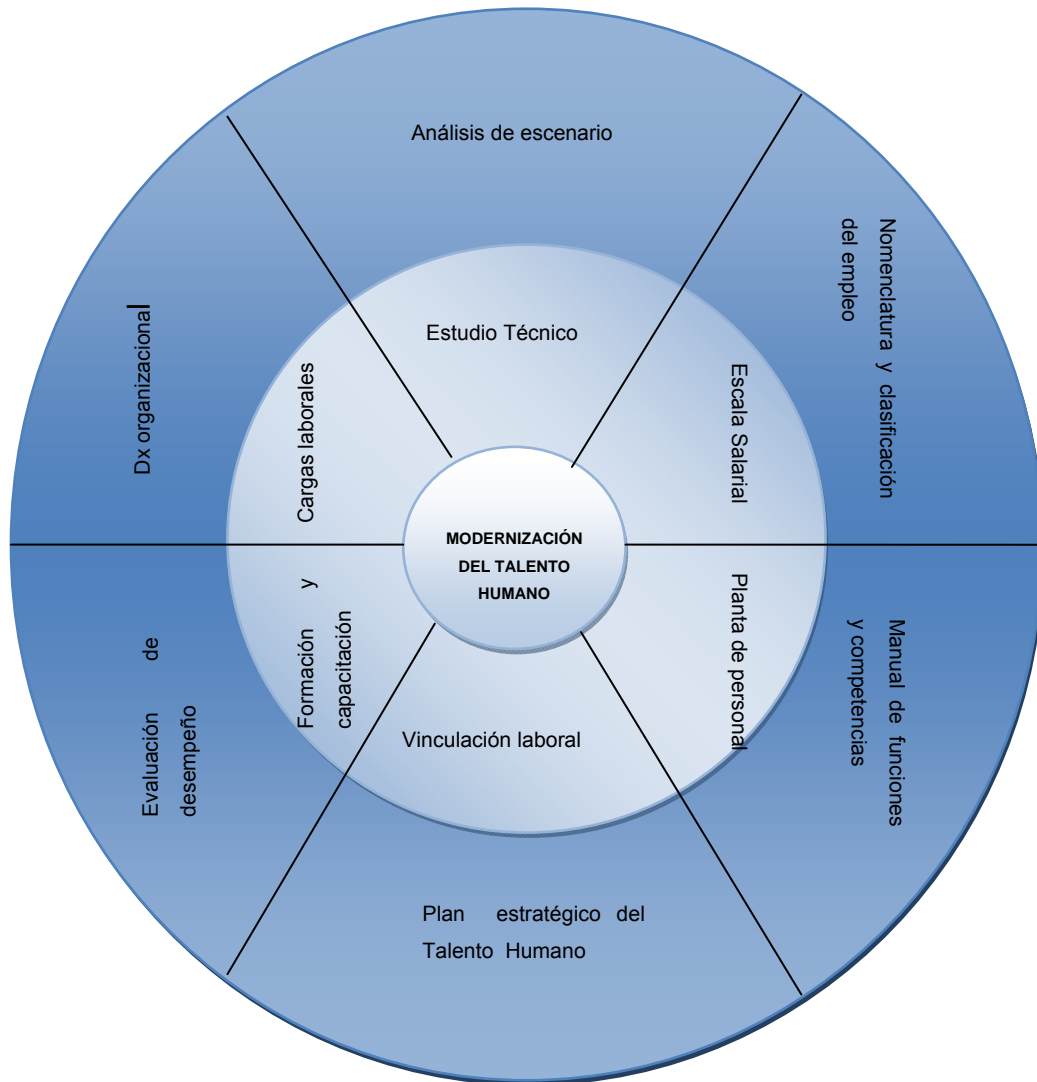
- El diagnóstico organizacional, es donde se determina la capacidad instalada, los servicios a ofrecer de acuerdo al portafolio de servicios de la entidad, la contratación con las diferentes Entidades Administradoras del Plan de Beneficios, el perfil epidemiológico del municipio, el estudio demográfico para garantizar la accesibilidad y el tipo de atención que se puede ofertar como primer nivel.
- El análisis de las cargas laborales, se realiza para las funciones asistenciales y de apoyo, garantizando una proporción del 60% para el personal asistencial, y del 40% para el personal administrativo, donde la cadena de valor sea priorizada.
- El análisis de escenario y el estudio de necesidad, este se realiza con un soporte financiero para garantizar que la entidad puede sostener el Talento Humano a vincular.
- La clasificación y nomenclatura de los empleos, se realiza de acuerdo al Decreto 785 de 2005, por el cual se establece el sistema de nomenclatura y

clasificación de funciones y de requisitos generales, para los empleos de las entidades territoriales.

- La escala salarial, se realiza para el sector público y con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, considerando que Jericó es un municipio de sexta categoría.
- El manual de funciones y requisitos, el cual se actualizó bajo acuerdo 009 de octubre 25 de 2010, modificando principalmente las funciones de una manera más objetiva.

En el siguiente esquema se explican de manera gráfica los elementos de la planeación del Talento Humano planteados dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y que se realizan en la ESE Hospital San Rafael, con el objeto de cumplir con los lineamientos determinados por el MECI.

Figura 3. Elementos de la planeación del Talento Humano



1.4 COMO MOTIVAR A LA ENTIDAD RESPECTO A LOS CAMBIOS

El cambio a acompañado al hombre desde sus orígenes y se ha convertido en un factor esencial para la permanencia, evolución e interacción de los individuos. En los últimos años y gracias a la globalización de los mercados, a la rápida evolución de las tecnologías de información y a las reformas políticas, el ambiente empresarial también ha padecido numerosos cambios, obligando a las

organizaciones sin importar su tamaño, a adaptarse, transformarse y mantenerse o, desaparecer del mercado.

El cambio surge día a día y a ritmos acelerados, por lo que las transformaciones organizacionales deben ser constantes, ya que estos cambios traen consigo retos y desafíos ante los cuales las organizaciones y las personas que las conforman, deben estar atentas para adaptarse en los contextos profesionales y organizacionales dinámicos y turbulentos del mercado actual. La alta gerencia enfrenta la doble responsabilidad de preservar los valores de la cultura para mantener la estabilidad y solidez que han caracterizado a las organizaciones y a la vez, adaptarse creativamente a las demandas externas e internas, estimular la innovación, ir a la vanguardia en aplicaciones tecnológicas, modificar los métodos de trabajo para hacerlos cada vez eficientes y proporcionar un mejor servicio.

El cambio es un proceso que se encuentra presente en todas las etapas de la vida, pero no todas las personas reaccionan de la misma forma frente a este. Algunos solo ven las dificultades que los procesos de cambio generan, sin tener en cuenta la “evolución” que esto pudiera significar en la vida cotidiana. Por esto aceptar los procesos de cambio en gran medida va a depender de la subjetividad de cada persona y del interés que éste presente para hacerse partícipe e incorporar estos cambios en su vida. De esta aceptación e incorporación de los cambios a la vida laboral cotidiana, depende en gran medida el éxito empresarial, ya que las personas se constituyen en agentes activos en los procesos de cambio. Actualmente la sociedad mantiene una transformación constante y acelerada, donde el cambio se vive día a día. En las organizaciones, el cambio obedece a una necesidad primordial, como es la supervivencia, cambiar para adaptarse a las modificaciones del ambiente es el costo de la permanencia, no hacerlo puede significar su decadencia y finalmente su desaparición.

Al final todas las organizaciones cambian, pero el reto que se debe plantear la alta gerencia y en general todas las personas interesadas en la empresa, es que el proceso de cambio se produzca en la dirección que le conviene a la organización. Algunas fuerzas externas, motivadoras del cambio en la organización son: la sociedad, la micro y la macro economía, la geopolítica, las tecnologías de información, la velocidad en las comunicaciones y las reformas jurídicas y tributarias. Dentro de las fuerzas internas, que también son motivadoras del cambio se encuentran: las transformaciones organizacionales ocasionadas por las absorciones, uniones y/o adquisiciones, la adopción de nuevos planes estratégicos, la incorporación o retiro de algunos procesos y la adopción de nuevas tecnologías.

Todas estas fuerzas impulsadoras del cambio, se agrupan en las siguientes categorías:

- **Cambios tecnológicos:** El campo de la informática en los últimos treinta años ha modificado considerablemente la percepción de las diferentes funciones laborales. Primero fue el computador que remplazo las maquinas de escribir, luego fueron los sistemas operativos que facilitaron por medio de programación la eficiencia laboral principalmente en las áreas financieras, luego el internet que permitió que la información fuera asequible y modificara los procesos de comunicación. Así mismo los teléfonos móviles y por último las redes sociales se convirtieron en una amenaza para la productividad empresarial a pesar de su aporte. Todo esto ha venido a modificar la naturaleza de las funciones, la división del trabajo y los requerimientos hacia los colaboradores, por esta razón cada vez en mayor medida se tendrá que contar con habilidades para manejar en forma apropiada los equipos y desarrollar actitudes adecuadas ante los cambios tecnológicos.

- **Cambios culturales:** La plataforma estratégica de una organización principalmente, los valores permanece inmutable; pero las organizaciones están formadas por individuos que tienen diferentes pensamientos, actitudes y comportamientos que dependen de su formación, por lo que no se puede esperar de ellos acciones de flexibilidad sino logran desarrollar sustancialmente su capacidad de cambio, en el rol que ocupen dentro de la organización.
- **Cambios de estrategias:** Están determinadas por las presiones del entorno establecidas como las prioridades del sistema, de acuerdo a los productos o servicios que se oferten, de los altos niveles de la organización y de las necesidades del cliente.

1.4.1 La gestión del cambio en las organizaciones. "Entendemos la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto...Los requerimientos del cambio operan en la doble dimensión de lo personal y lo organizacional, de tal manera que un cambio real en los procesos, políticas y sistemas de la organización, requiere una transformación en los sujetos-actores de dicha organización."³.

Según las características, el cambio puede presentarse como:

- **Quiebres:** Se consideran como rupturas en las recurrencias, en los que funcionan ciertos comportamientos o prácticas de acción.
- **Transformación:** Considerada como un proceso in-out, que nace de los actores o de la organización, e implica estructuras profundas de los sistemas.

³ Blejmar Bernardo. Gestión del Cambio Organizacional. 7º. Congreso Internacional de Educación. Santillana.

- **Cambio:** Se plantea como un proceso out-in, que responde a una demanda de adaptación dentro del sistema.

1.4.2 Esquema de intervención para la gestión del cambio en las organizaciones. Es de aclarar que para que se lleve con éxito un proceso de cambio organizacional, es necesario que este cambio haya sido asumido primero a nivel individual, ya que las personas pueden promover el cambio más eficazmente que las organizaciones, mediante estrategias claves que les permitan convertirse en gestores del cambio, consiguiendo así llegar a un cambio en la cultura organizacional. Lo que se pretende es alinear el aprendizaje de las personas y de las organizaciones, para gestionar el cambio desde la formación y orientación de los valores humanos y organizacionales.

Tanto a nivel personal como organizacional, la gestión del cambio implica un procedimiento y una serie de fases, con las cuales se busca controlar la mayor parte de los elementos que intervienen en el cambio.

Aplicables a estos dos ámbitos, se explican las siguientes fases:

- **Diagnóstico de la situación:** Esta fase incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que se pueda determinar si realmente existe necesidad de cambiar y llevar todos los esfuerzos orientados hacia ese cambio. En la organización la alta gerencia diagnosticara las necesidades de cambio al interior de la organización y deberá manejar de forma integrada los aspectos técnicos y humanos a fin de que el proceso sea exitoso.
- **Determinación de la situación deseada:** A partir de los resultados del diagnostico se compara la situación real con la ideal para posteriormente plantear una estrategia para alcanzarla.

- **Determinación de los planes de acción a seguir:** En esta fase se eligen y desarrollan los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar, con base en los resultados de la situación deseada. Para iniciar cualquier proceso de cambio, se deben nombrar y empoderar a líderes y gestores del cambio que establezcan desde el inicio una comunicación fluida y constante con todas las personas vinculadas a la organización. La comunicación es una estrategia muy importante que contribuye a la ejecución exitosa del proceso de cambio y que a su vez minimiza la resistencia del personal ante las variaciones.
- **Ejecución de las acciones:** La ejecución es la puesta en práctica de las estrategias conducentes al cambio, aquí se establecen mecanismos de control que permitan una verificación periódica del plan y si se están logrando los objetivos organizacionales.

En el desarrollo de todas estas fases del proceso de cambio, se hace imperiosa la necesidad de emplear estrategias que hagan sentir motivadas a las personas, tales como la participación, los incentivos, la facilitación y el apoyo entre otras, de modo que perciban los cambios como situaciones positivas en pro de su desarrollo y del logro de sus objetivos personales y por ende organizacionales.

Algunos aspectos determinantes a la hora de afrontar un proceso de cambio al interior de una organización, son los siguientes:

- **La comunicación:** Toda gestión del cambio tiene una razón de ser, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad.
- **El análisis de impactos:** No es posible controlar el futuro, pero si es posible anticiparse a los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los

roles, las competencias y la estructura de la organización y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.

- **La movilización política:** Tendiendo en cuenta que al interior de las organizaciones las personas desempeñan diferentes roles y que participan en diferentes juegos de poder, la escena organizacional también debe leerse como un campo político, por lo cual se propone considerar los siguientes interrogantes: quienes son los actores implicados en el cambio o transformación?, qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad dentro de la organización? que intereses se verán afectados por el cambio.
- **Contención y despliegue emocional:** Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio o transformación.
- **Capacitación y entrenamiento:** Unas de las palancas claves dentro del proceso de cambio, es la posesión del conocimiento o de las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los desafíos que puede implicar el nuevo escenario. En este componente se incluye un grupo gestor, como aquel grupo que ejerce el liderazgo y facilita el monitoreo y la direccionalidad del proceso en conjunto.

1.4.3 Gestión del cambio en la ESE Hospital San Rafael. El Talento Humano que labora dentro del macroproceso asistencial del Hospital está conformado por un personal con mayor grado de preparación, la cual garantiza la calidad en la oferta de los servicios de salud, pues en la atención es donde se genera la cadena de valor de la entidad. Este está compuesto por los profesionales, que son aquellos que realizan una carrera universitaria. En la entidad clasificación está determinada para médicos, enfermero, odontólogo y bacteriólogo. Los técnicos, que para este caso, aplica solo para el regente de farmacia y los técnicos

auxiliares que se desempeñan en enfermería, laboratorio, odontología, higiene oral y farmacia.

En primera instancia las universidades no preparan al personal asistencial para trabajar en el contexto del SGSSS, sino que la formación está centrada únicamente en el paciente, situación fundamental por ser la razón de ser de la profesión, pero que afecta procesos ante las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios, en cuanto a lo pertinente y no pertinente en la atención.

Posteriormente se presentan dificultades con los profesionales, una vez se hayan vinculados a la entidad, ya que en su mayoría no son de la región, son jóvenes que buscan una oportunidad laboral pasajera o en la mayoría de los casos, adquirir una primera experiencia laboral. Otra situación contraproducente para las entidades, es que mediante la Resolución 1058 de 2010 del Ministerio de Protección Social, son los entes departamentales de salud los que designan médicos u odontólogos para cubrir diferentes plazas y cumplir así con el servicio social obligatorio, ignorando por completo los procesos de selección de las entidades receptoras de este personal.

Con el objetivo de minimizar esos efectos negativos para la entidad, esta debe implementar políticas que permitan garantizar la permanencia mínima de un año del recurso asistencial y de esta forma garantizar la fidelización del cliente interno, también para que el personal asistencial logre adaptarse y adquirir sentido de pertenencia por la entidad. Esto se logra con un proceso adecuado de inducción para el personal nuevo y de reinducción para el personal de planta, con el fin de que el Talento Humano de la entidad se logre adaptar a los nuevos procesos de manera constante.

El programa de incentivos que tiene contemplado del plan de bienestar social, le ofrece a la situación un matiz de apoyo para gestionar el cambio al interior de la

entidad, ya que estos son elementos de motivación y fidelización del cliente interno y se pueden determinar de manera individual.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El entorno empresarial se ha vuelto, para la inmensa mayoría de los sectores y de las empresas, turbulento. La globalización, la geopolítica, la tecnología entre otros, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial. La sociedad sufre una profunda transformación, la mentalidad, valores, normas y los estilos de vida se transforman, para finalmente impactar de manera más fuerte en las empresas. Pero de la misma forma las nuevas condiciones competitivas, las nuevas tecnologías, las nuevas expectativas de las personas y de la sociedad suponen para las empresas tantas posibilidades de creación y expansión, como de fracaso y desaparición. Es así como en los últimos años, y en un mismo entorno, han coexistido, numerosos fracasos empresariales y éxitos espectaculares, atribuyéndose normalmente esta vital diferencia a la actitud y a los métodos en lo que se fundamenta la actuación de la alta gerencia.

La historia muestra como las organizaciones, como sistemas abiertos que son, han evolucionado de acuerdo a las transformaciones de su entorno socioeconómico. Esta debe seguir adaptándose a los cambios y cuando más inestable y cambiante sea el entorno, más vital será la capacidad de adaptación de la organización y la calidad de la alta gerencia.

La dirección ese ha ido perfilando como una alternativa necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar complejidad. El direccionamiento estratégico es un enfoque de administración que cree que el esfuerzo de la alta gerencia y el Talento Humano apropiado, que basados en el conocimiento, la apertura al cambio y la creatividad pueden fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación de las organizaciones.

El direccionamiento estratégico proporciona un marco para las decisiones esenciales de la organización, con base a una metodología que invita a la reflexión y una actitud orientada al futuro. La organización, su entorno y sus interrelaciones, constituyen el objeto del direccionamiento estratégico, así como las características del entorno y de su evolución.

El direccionamiento estratégico se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. El direccionamiento estratégico se pone de manifiesto como un sistema que permite la formulación de estrategias, su implementación y control.

El proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia comienza con el análisis del entorno empresarial, así como las ventajas competitivas de la empresa, para a partir de ahí, seleccionar la estrategia a seguir y las formas de desarrollo de ésta. Es preciso aplicar las opciones estratégicas elegidas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo. El factor humano es el input clave en esta fase, las personas, con seguridad el activo más importante de la organización, son las encargadas de llevar a la práctica lo decidido.

Cualquier organización que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la organizacional los cuales la harán destacarse frente a la competencia.

Toda estrategia es una apuesta sobre el futuro, las acciones planificadas solo serán eficaces si el entorno evoluciona de la forma prevista.

El término estrategia fue empleado originalmente por los militares, para hacer referencia al plan proyectado para vencer o disuadir al adversario. La dirección

estratégica a nivel organizacional implica emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de neutralizar al competidor y poder alcanzar los objetivos previstos para mantener una buena posición en el mercado. En consecuencia la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la organización para poder desarrollarse de forma exitosa dentro de un entorno altamente competitivo.

Para iniciar con la formulación de una estrategia se debe inicialmente hacer un análisis de las situaciones interna y externa de la organización, así como la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que afectan a la organización considerando, dotarla de ventajas competitivas frente a los competidores, anticiparse a los cambios en el entorno y buscando mejorar la posición de la organización.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- **Definición de objetivos estratégicos:** Esto es definir la filosofía, la misión y visión de la empresa o unidad de negocio. Así como el establecimiento de los objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la organización, que definen las actividades de negocio presentes y futuras.
- **Planificación estratégica:** Consiste en formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa. Dentro de la planificación estratégica también se debe desarrollar una estructura organizativa para conseguir dicha estrategia.
- **Implementación estratégica:** La implementación consiste en asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta gerencia. Es ésta de donde partirá la definición de la visión, la misión y la filosofía organizacional:

- La visión de la organización es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de información. Cuando una organización formula su visión, aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define el negocio en todas sus dimensiones.
- La misión es la que define la razón de ser de la organización, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Una misión bien analizada logra que la organización este bien preparada para afrontar el futuro, ya que establece su dirección a largo plazo. Proporciona además, una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son los clientes objetivo y quienes los competidores. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía define el sistema de valores y creencias de la organización. Está compuesta por una serie de principios, ideas y valores, los cuales finalmente definirán los compromisos y responsabilidades con los clientes internos, externos y con la comunidad de interés. Así pues, la filosofía organizacional es la que establece el marco de relaciones entre la organización y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, entre otros.

- Los objetivos sirven como guías que ayudan a monitorear y continuar el rendimiento y avance de la organización.

El proceso del direccionamiento estratégico, implica el saber qué herramientas se deben emplear para posicionar a la organización con ventajas competitivas frente a sus iguales y contribuir así, a la creación de valor.

Para la ejecución exitosa de la estrategia, el líder organizacional debe:

- Realizar presupuestos donde asigne los recursos necesarios para desarrollar actividades internas que apunten a la consecución de la estrategia.
- Crear políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Motivar al Talento Humano para que este se involucre al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Instaurar una cultura organizacional que vaya en concordancia con la estrategia organizacional.
- Facilitar la creación de un clima organizacional favorable a la implantación e implementación de la estrategia.

De acuerdo a esto saber desarrollar la estrategia implica la diferencia, que permite que toda organización sobresalga sobre sus competidoras. La implantación de dicha estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la organización, a las que se les asignan los recursos necesarios, para que alcancen los objetivos previstos. Los indicadores permitirán realizar una constante evaluación de los mismos y permitirán ir haciendo los ajustes necesarios y de forma oportuna.

El reto para la alta gerencia en el sector salud, consiste en manejar adecuadamente las herramientas del direccionamiento estratégico en todos sus componentes, desarrollar una alta capacidad de liderazgo, ejercer adecuados controles en los procesos y guiar al Talento Humano a su cargo por la ruta del éxito, con el objeto de alcanzar los objetivos trazados y finalmente sobresalir en el mercado, sin perder de vista claro está al usuario.

2.1 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL

El direccionamiento estratégico de la ESE Hospital San Rafael se fundamenta en los siguientes elementos:

VISIÓN:

Para el año 2012, la ESE Hospital San Rafael de Jericó, será una entidad de salud sólida, competente y eficaz dentro de la región del suroeste antioqueño, manteniendo el propósito del buen servicio con atención profesional y tecnológica adecuada para un primer nivel de atención que permita la interacción con otros hospitales del área.

MISIÓN:

La ESE Hospital San Rafael, es una entidad prestadora de servicios de salud integrales de primer nivel de atención, fundamentados en los estándares de calidad y fortalecidos con los principios corporativos para satisfacer las necesidades de los usuarios de manera competitiva en el entorno.

OBJETIVOS CORPORATIVOS:

- Incrementar la cobertura en prestación de servicios de salud de primer nivel de complejidad, para la atención de los principales problemas de salud del municipio, logrando para el año 2012 el posicionamiento como una IPS con alto grado de desarrollo en la subregión del Suroeste Antioqueño.
- Fomentar la cultura de la promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la comunidad del municipio de Jericó, garantizando una labor social adecuada, centrada en el usuario como la razón de ser, con la articulación de las estrategias del Plan Territorial de Salud Pública.
- Alcanzar un alto desarrollo empresarial que conlleve a establecer un Sistema de Gestión Integral de la Calidad, enfatizando en la capacidad, competencia y mejora continua del Talento Humano de entidad, articulando el Modelo Estándar de Control Interno.
- Lograr autosuficiencia financiera y administrativa que permita alcanzar las metas trazadas en cada periodo por la Institución.
- Generar espacios de participación ciudadana que permitan que los ciudadanos y ciudadanas y las comunidades organizadas se involucren en la formulación, implementación y monitoreo de las políticas públicas y los programas de la ESE.

VALORES Y PRINCIPIOS:

- **Equidad:** Calidad de dar a cada uno lo que se merece.

- **Lealtad:** Permanecer firme en todo momento y circunstancia en los compromisos adquiridos las instituciones, usuarios y con la sociedad en general.
- **Respeto:** Capacidad de brindar un buen trato a las personas. El que se merecen como seres humanos y como seres que hacen parte del universo en su totalidad.
- **Responsabilidad:** Valor intrínseco y extrínseco, que implica a los individuos cumplir con sus obligaciones en forma oportuna y eficaz, acatando las normas establecidas.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES:

Las políticas son compromisos de la entidad, intenciones globales y orientaciones dadas por la alta dirección, que actúan como marco de referencia para clarificar y unificar criterios para la toma de decisiones, facilitando la evaluación de lo actuado.

Política de calidad: La ESE se compromete a prestar servicios de primer nivel de atención cumpliendo con los criterios de continuidad, oportunidad, pertinencia, accesibilidad, y seguridad, verificando el cumplimiento de los objetivos, planes y procesos, mediante evaluaciones periódicas que mejoren continuamente el Sistema Obligatorio de Gestión de la Calidad logrando mayor competitividad, liderazgo, sostenibilidad y permanencia en el mercado.

Política de confidencialidad y privacidad: La ESE se compromete a salvaguardar la propiedad del cliente, su dignidad, su información y guardar el secreto profesional.

Política de información y comunicación: La ESE se compromete a asumir la información y la comunicación como bienes públicos, caracterizada por la veracidad de la fuente, la capacidad de controversia sustentada por los grupos de interés y su presentación, orientada para el conocimiento general de acuerdo al plan de comunicación establecido para la entidad.

Política de priorización de la atención: La ESE se compromete a priorizar la atención a los niños menores de dos años, Adultos mayores de 65 años, discapacitados, mujeres en estado de gestación y a los campesinos, minimizando los riesgos de enfermar y morir.

Política de responsabilidad social con la comunidad: La ESE se compromete a fortalecer la oficina de atención al usuario con el objeto de atender los requerimientos de los usuarios de manera eficiente oportuna y con calidad, buscando incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios.

Política de responsabilidad frente al medio ambiente: La ESE se compromete a establecer políticas internas que comprendan mecanismos de educación y promoción; uso de tecnologías limpias; manejo de desechos y uso de recursos no renovables, así como el uso adecuado de los servicios públicos.

Política financiera y de control de recursos: La ESE se compromete a hacer uso racional y eficiente de todos los recursos que conlleve a mantener su rentabilidad social, su sostenibilidad y viabilidad financiera a mediano y largo plazo.

Política del buen trato: La ESE se compromete a brindar un trato amable, respetuoso y digno al cliente interno y externo para garantizar una adecuada prestación en los servicios de salud.

Política de gestión del Talento Humano: La ESE se compromete con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus funcionarios, determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, re inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño.

Política de lactancia materna: La ESE se compromete por ser Institución IAMI, a favorecer las condiciones para la atención durante la gestación y en el posparto inmediato, para garantizar la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses de vida.

3. LAS COMPETENCIAS LABORALES

En la actualidad la gestión del Talento Humano esta focalizada hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea, entre otros aspectos. Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad del personal para agregar valor a los procesos organizacionales.

Actualmente las personas, sus habilidades y conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas frente a la competencia. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión del Talento Humano con base en competencias parte de la revisión de los planteamientos estratégicos de la organización, desde la alta gerencia incluyendo al personal operativo. Por lo tanto el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Talento Humano en los procesos que representen la cadena de valor para la organización. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo en sí mismo, información para su mantenimiento y actualización.

Las corrientes desde donde se abordaron inicialmente las competencias fueron la Constructivista en Francia, la Funcionalista en Inglaterra y la Conductista en Los Estados Unidos.

Los movimientos aproximados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros. Para ese

momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, a través de la realización de test de aptitud y de conocimiento o de acuerdo a los títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento. Esta situación fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño.

3.1 EL CONTEXTO AMERICANO

Uno de los primeros investigadores norteamericanos que buscó respuestas sobre este tema fue David Mc. Clelland, quien en el año de 1973 publica su artículo “Examinar competencias, más que examinar la inteligencia” donde analiza la motivación humana como el interés natural y recurrente que energiza, orienta y selecciona comportamientos para el logro de objetivos determinados, base sobre la que se desarrollan las competencias. “Comprender la motivación humana a partir de las competencias, lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”⁴ En 1987 Mc. Clelland formuló un conjunto de variables (independientes de factores de raza, sexo o socioeconómicos), a través de las cuales se podía predecir la actuación del individuo en el trabajo y con estas variables identificó tres sistemas motivacionales, sobre los cuales baso sus trabajos posteriores: la motivación por el logro, la motivación por el poder, expresada a partir de actividades competitivas y finalmente la motivación por la pertenencia a grupos. Estos sistemas motivacionales se combinan con elementos de la persona, determinando de esta manera la acción.

⁴ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Granica. Buenos Aires, argentina, 2005. Página 86.

La autora argentina Martha Alles, agrupa las competencias de la siguiente manera:

- **Competencias de conocimiento o específicas:** Básicamente las remite a las técnicas requeridas para el desempeño de alguna labor, estas características son totalmente visibles y fáciles de desarrollar a partir de la capacitación.
- **Competencias de gestión:** En estas se reúnen los comportamientos de las personas en su lugar de trabajo.

En 1998 la firma consultora Ernst & Young agruparon las competencias que garantizan el éxito en varias clases:

- **Los conocimientos:** Que fue considerada como la aplicación de una técnica específica.
- **Las habilidades:** Adquiridas mediante entrenamiento y experiencia.
- **Las cualidades:** Relacionadas con ciertas características personales.

3.2 ALGUNAS DEFINICIONES DE COMPETENCIAS

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar o potencializar en un determinado puesto de trabajo, pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de sí mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Spencer & Spencer, definieron el concepto de competencias como "...una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un

estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación⁵". Estos autores definen las competencias además como las características fundamentales que indican formas de pensamiento y de comportamiento que se expresan en diversas situaciones, diferenciándolas en Competencias de Punto Inicial y Competencias diferenciales.

De acuerdo a Spencer & Spencer las competencias se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes conceptos:

- **Motivación:** Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente y los cuales dirigen su comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los aleja de otros.
- **Características:** Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información y determinan como se desempeñarían las personas a largo plazo y sin supervisión cercana.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona, que le generan seguridad.
- **Conocimiento:** Es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Son relativamente fáciles de desarrollar mediante la capacitación.

⁵ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Granica. Buenos Aires, (Alles, 2002). Ibidem Et Al. Pagina 59.

Sintetizando, para los autores mencionados las competencias se agrupan de la siguiente forma:

- **Competencias de logro y acción:** Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.
- **Competencias de ayuda y servicio:** Entendimiento interpersonal y orientación al cliente.
- **Competencias de influencia:** Influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional.
- **Competencias gerenciales:** Desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.
- **Competencias cognoscitivas:** Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional / dirección.
- **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.

Ernst & Young definen las competencias como características de las personas, sean estas innatas o adquiridas y que se relacionan con una actuación de éxito dentro de un puesto de trabajo. La autora Martha Alles por su parte, define las competencias como características personales que hacen eficaces a las personas dentro de una empresa.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer, profesora de Psicología del Trabajo, define las competencias como una serie de comportamientos que transforman a las personas en eficaces para una situación específica, estos comportamientos

son observables en la cotidianidad laboral. Esta psicóloga introdujo el término Supracompetencias y las agrupa en las siguientes categorías: intelectuales, interpersonales, de adaptabilidad y de orientación a resultados.

Para Levy-Leboyer las competencias son fundamentales para un individuo y se pueden identificar a través del análisis de los comportamientos, pero también son herramientas básicas para las empresas, que emplean los análisis de mercado y estudios de los diferentes proyectos que desarrollen para establecerlas, promocionarlas o desarrollarlas en su organización. Lo cual se constituye en un punto de encuentro con Martha Alles, quien considera que inicialmente la empresa debe definir sus competencias y valores organizacionales y a partir de allí, iniciar con los procesos de gestión del talento humano basados en estas competencias. En su libro La Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Martha Alles establece que la empresa debe definir las competencias que requiere reclutar o formar en su Talento Humano, como si fueran sus factores claves de éxito. Ya que la gestión del Talento Humano se relaciona con todos los procesos de la organización, pues no es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados o modificados todos los procesos del Talento Humano.

Según la autora, para comenzar con la implementación de la gestión del Talento Humano por Competencias se debe:

- Definir las competencias, las cuales deben ser consecuentes con la planeación estratégica empresarial.
- Definir los grados o niveles de las competencias, estos es: Alto o desempeño superior, que es cuando una persona en su evaluación de desempeño evidencia una desviación por encima del promedio en determinada competencia, Bueno es cuando la persona se ubica en el estándar, Mínimo

Necesario, hace referencia al nivel mínimamente aceptable para el perfil requerido e Insatisfactorio, que es cuando la persona no cumple con la competencia requerida para el perfil en cuestión.

- Diseñar los perfiles del personal técnico y profesional.
- Analizar las competencias del personal ya vinculado a la organización.
- Implementar el modelo de gestión por competencias a través de los procesos de reclutamiento y selección del personal nuevo o a través de programas de formación y capacitación del personal que labora con la empresa.

La gestión por competencias es factible de aplicar en cada proceso del Talento Humano, de la siguiente manera:

- **Selección por competencias:** Confeccionar los perfiles y la descripción de los puestos de trabajo con competencias derivadas del conocimiento y de las conductas.
- **Entrevistas por competencias:** Realizar preguntas para entrevista con las cuales se puede detectar comportamientos observables en el pasado relacionadas con la competencia que se desee evaluar.
- **Evaluación por competencias:** Posterior a las evaluaciones se deben realizar planes de mejoramiento que propendan por el desarrollo de las competencias que se definieron con anterioridad.

3.3 LAS COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL

Las competencias laborales que se pretenden desarrollar en el Talento Humano del Hospital San Rafael, serán conceptualizadas en el presente numeral según el diccionario de competencias diseñado por Martha Alles, pero en el capítulo 4 esta conceptualización será ampliada de acuerdo a los requerimientos propios del Hospital.

Se pueden agrupar las competencias aplicables al Talento Humano del nivel asistencial para el Hospital, dentro de las categorías de competencias de logro y acción y competencias de ayuda y servicio, según la clasificación explicada en el capítulo 3, de Competencias laborales.

Las competencias comunes a todos los empleados del Hospital, se encuentran entre las denominadas por Martha Alles como competencias cardinales, ya que son tan relevantes, que toda empresa u organización necesita y desea que todo su personal posea y desarrolle, para la ESE son las siguientes:

- **Orientación a resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
- **Orientación al usuario y al ciudadano:** Esta competencia se asimila a la competencia “orientación al cliente” definida por Martha Alles en su diccionario como el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, para el caso de la ESE se habla de los usuarios y de los ciudadanos en general.

- **Transparencia:** Hace referencia a obrar con rectitud. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
- **Compromiso con la organización:** Es cuando la persona siente como propios los objetivos de la organización y en su labor apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.

Las competencias comunes al Talento Humano de nivel profesional, son las siguientes:

- **Aprendizaje continuo:** Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones propias de su trabajo, aprovechando todo el potencial de la organización.
- **Experticia profesional:** Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise.
- **Colaboracion:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
- **Creatividad e innovación:** Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio

puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Las competencias comunes a los empleados que tienen personal a su cargo, son las siguientes:

- **Liderazgo en equipos de trabajo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de un equipo humano en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del mismo equipo.
- **Toma de decisiones:** Es la capacidad para elegir entre una o varias alternativas la solución un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.

Las competencias comunes para el nivel técnico, son las siguientes:

- **Experticia técnica:** Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento técnico y expertise.
- **Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un equipo y de trabajar juntos: resulta ser opuesto a hacerlo individual y competitivamente.

Las competencias para el Talento Humano del nivel asistencial, son las siguientes:

- **Manejo de la información:** Manejar de manera eficiente la información a la que se tiene acceso, en el desarrollo de las funciones.
- **Adaptación al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
- **Disciplina:** Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
- **Relaciones interpersonales:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

3.4 FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE UN PERSONAL BIEN SELECCIONADO

La selección de personal se convierte en un proceso clave en las organizaciones, de este depende la vinculación de un equipo de trabajo, que cuente con las habilidades necesarias para respaldar los objetivos de la organización y contribuir al fortalecimiento de la misma.

Los procesos de selección al interior de toda institución deben encaminarse a elegir y a conservar a las personas cuyas capacidades, habilidades y

conocimientos se ajusten a las necesidades propias de los cargos, requeridos para el logro de los propósitos institucionales. De igual forma deben propender por conducir al personal a lograr estándares de alto desempeño, a través del trabajo en equipo coordinado, de la capacitación y del entrenamiento, potencializando las habilidades propias de los funcionarios y buscando la efectividad de la entidad, dentro del marco de los principios y valores institucionales.

Contratar personal que se identifique con los valores corporativos es de gran importancia para el crecimiento y fortalecimiento empresarial. Para las entidades de prestación de Servicios de Salud es además, un elemento fundamental de su diario que hacer, debido a la necesaria especialización y calidad técnica que debe tener el Talento Humano que presta dichos servicios.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación de a quién debería contratarse. Y los objetivos finales de la entidad son disponer de personal asistencial con altos niveles de rendimiento y asegurar de que la inversión económica que se realiza al incorporar este personal, sea rentable en función de los resultados.

3.5 EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL

En el Hospital San Rafael se tienen definidas una serie de actividades relacionadas con el proceso de selección, a continuación se amplían las que se aplican al macroproceso asistencial:

- **Identificación y definición de las necesidades de personal:** las necesidades de personal asistencial y administrativo estarán determinadas por la estructura de prestación de los Servicios de Salud del Hospital y de

acuerdo con las condiciones propias de la entidad. Así, para cada uno de los servicios prestados se establece que será necesario tener en cuenta la demanda, el tiempo determinado por la institución para cada consulta y la capacidad instalada, una vez realizado este análisis la institución ha definido que se debe contar con el siguiente personal:

Tabla 2. Talento Humano nivel asistencial

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NUMERO	NIVEL ACADEMICO
Medico General	4	Profesional
Médico Rural	3	Profesional
Odontólogo Rural	1	Profesional
Bacteriólogo	1	Profesional
Enfermero Rural	1	Profesional
Auxiliares de Enfermería	7	Técnicas

- **Proceso de selección:** La finalidad esencial de este es la búsqueda y obtención del personal más adecuado para el cargo y puesto de trabajo establecido en la entidad, mediante la observación de perfiles y la aplicación de pruebas, a través de las cuales se logre apreciar la personalidad, inteligencia, conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes de los aspirantes.

Este proceso tiene la siguiente secuencia:

- **Convocatoria de candidatos:** Se aprobara por medio de un acto administrativo con proceso público y se apoyara en los medios de comunicación existentes en la localidad, correo electrónico y se fijación en lugares públicos. Serán tenidos en cuenta los requisitos exigidos dentro del manual de funciones y requisitos del Hospital.
- **Recopilación y recepción de hojas de vida:** Se clasificarán y seleccionarán las hojas de vida que cumplan con el perfil y los requisitos establecidos para el cargo.

Las hojas de vida de los candidatos y de los profesionales contratados por la Institución deben contener los siguientes documentos:

- Formato de hoja de vida con la información de identificación personal, formación académica profesional y especializada, otros estudios realizados relacionados con la profesión, experiencia laboral específica, referencias y logros laborales o académicos.
- Fotocopia de diplomas de los títulos profesionales obtenidos en entidades educativas aprobadas por el Ministerio de Educación de Colombia y/o convalidados si son del exterior.
- Fotocopia de Certificado de inscripción profesional ante la DSSA.
- Fotocopias de los documentos de identificación.
- Evaluación de las hojas de vida: se hará revisión y análisis de las hojas de vida presentadas que cumplan con los requisitos. Se comprobarán las referencias, se hará verificación del título de grado de especialista, profesional, técnico o tecnólogo según el caso y los certificados de aptitud ocupacional.

Para la verificación del título de grado, se establecerá comunicación con las instituciones académicas respectivas y/o con los entes de vigilancia y control correspondientes, para confirmar que los profesionales, técnicos o auxiliares que van a ser contratados, realmente sean egresados de la institución y que hayan cumplido con la totalidad de los requisitos, para la obtención del título académico que lo acredite para la prestación de Servicios de Salud.

- **Evaluación de aspirantes:** Es la preparación previa de la entrevista con base en los requerimientos del cargo, serán tenidos en cuenta los siguientes aspectos:
 - ✓ Formación académica del candidato relacionada con su futuro puesto de trabajo.
 - ✓ Experiencia previa en puestos similares al que opta el candidato.
 - ✓ Interés o motivación del candidato por el puesto que va a ocupar.
 - ✓ Personalidad del candidato, especialmente valorado para perfiles o puestos de responsabilidad en la entidad.
 - ✓ Afinidad con los valores de la entidad.
 - ✓ Disponibilidad del aspirante para trabajar en diversos horarios.
 - ✓ Capacidad de adaptación al nuevo puesto de trabajo y al trabajo en equipo.

- **Pruebas especiales:** La entidad aplicará a los aspirantes una prueba de conocimientos y habilidades específicas para el cargo, la cual será elaborada por el jefe responsable del cargo a proveer y algunos casos se realizará una prueba psicotécnica, dependiendo del perfil del cargo y la disponibilidad del profesional para realizarla.

- **Realización de la entrevista personal:** Mediante una charla semiestructurada, serán evaluados los aspectos de comunicación, empatía, interrelaciones y actitudes del aspirante, sus expectativas en relación con la organización y su ajuste con los objetivos y metas del Hospital. La entrevista como espacio de evaluación produce, la mayoría de las veces tensión en las personas, lo cual es normal, lo que es necesario advertir es como la persona maneja esa tensión. Algunas personas la manejan hablando mucho de sí mismas, queriendo mostrarse más de lo indicado, entre otras actitudes.

- **Evaluación de resultados:** La gerencia realizará la valoración integral de los aspectos presentados por los aspirantes, para realizar una selección y definición de incorporación al Hospital.
- **Decisión de incorporación del trabajador:** La dirección del Hospital toma la decisión de incorporar o no al candidato y se lo comunica personalmente, por escrito o vía internet.
- **Incorporación del nuevo trabajador:** La cual implica la comunicación personal y/o escrita vía internet sobre la aceptación de contratación y la solicitud de examen médico, constancias laborales y carne de vacunación.

Una vez el nuevo funcionario se encuentra vinculado a la entidad, se procede con las actividades de:

- **Inducción:** consiste en la orientación necesaria sobre la entidad y el cargo a ocupar mediante una inducción personal guiada a través de la organización, que incluya el conocimiento del personal, de la misión y visión de la entidad, de la funcionalidad técnica y administrativa y de los aspectos particulares de sus procesos, procedimientos, actividades y tareas a realizar.
- **Entrenamiento:** Instrucción específica sobre los procesos realizados en la institución, especialmente los de tipo administrativo y técnico. En el desempeño profesional se espera que sea ajustado a sus calidades y tal aspecto será observado en el curso del trabajo.
- Cada cierto tiempo el funcionario será sujeto de las evaluaciones de desempeño, las cuales definirán su permanencia o no en el cargo.

Es importante resaltar que la selección por sí misma, no garantiza el éxito rotundo de la persona en el cargo. Debe tenerse presente el proceso de inducción, los recursos que se le ofrecen al empleado, el ambiente de trabajo y otros aspectos que se construyen día a día en la entidad. También puede pasar que la persona por alguna razón personal o circunstancial, no se sienta cómoda en el cargo para el que fue elegida y entonces en este caso el proceso no sería efectivo.

Tal como se observa, el proceso de selección que se ejecuta en la E S E Hospital San Rafael, es un proceso que se basa en la evaluación de los conocimientos técnicos requeridos para cada cargo a proveer, sin considerar de manera amplia las competencias personales y laborales necesarias para el cargo y los roles a desempeñar.

4. MANUAL DE COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO ASISTENCIAL DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL, BASADO EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El objetivo primordial de un sistema de salud es identificar las necesidades y problemas de salud de una población y tratar de darles la mejor solución posible. Sin embargo, con el correr de los años ese fin se ha desdibujado. Muchas instituciones de salud tácitamente han definido a sus proveedores y a sus profesionales como los clientes fundamentales de su quehacer. Ello se hace evidente en el hecho de que su organización y sus procesos de atención se definen respondiendo a necesidades de estos, independientemente de las dificultades de acceso o de trámites que esto represente para los usuarios o pacientes. Si a lo anterior se le suma el efecto que ha ocasionado la tecnología y la superespecialización de los profesionales del área de la salud, se obtiene como resultado que el ambiente en el cual se desarrollan las interacciones de un sistema de salud está cambiando en detrimento de la salud de los pacientes.

Es imposible desconocer la progresiva disociación entre arte y ciencia en la práctica clínica. La carrera tecnológica tiene una de sus mejores manifestaciones en los servicios de salud. Grandes o sofisticados equipos y computadores personales, van remplazando los momentos de interacción entre el paciente y el personal de la salud, -recuerde cada uno la experiencia de asistir a una cita en la E.P.S- que en otros tiempos caracterizó la prestación de servicios y que en buena medida contribuía a la recuperación del enfermo.

Los profesionales en su constante interactuar con la tecnología y en la preferencia por los hechos medibles, dejan de percibir los datos que el paciente intenta transmitir. Los juicios y decisiones se toman sobre hechos objetivos y la interpretación de los síntomas narrados por el paciente que es quien los padece, pierde protagonismo. Aparecen así los complejos exámenes diagnósticos y los

costosos tratamientos. Por esto el paciente quien en última instancia es el cliente, se siente insatisfecho.

En las instituciones actuales la atención en salud ya no es integral. La centralización y la especialización funcional, ponen a rotar al usuario en múltiples consultorios, oficinas, centros de citas y horarios. Cada profesional busca a su paciente de manera parcial según su experticia, de tal modo que si el paciente es ambulatorio probablemente deba regresar otro día para ser atendido por otro especialista que complemente su diagnóstico y con ello asumir los gastos personales que esto le implica.

La prestación de los servicios de salud debe cambiar su orientación. Debe poner todos sus recursos a trabajar armónica y coordinadamente con el objetivo de llenar las necesidades del usuario. En la actualidad se requiere de organizaciones humanizadas que dispongan y organicen sus recursos para trabajar coordinadamente y en equipo para sus usuarios, buscando un equilibrio entre beneficio y riesgo, brindando unos recursos que creen beneficios para los pacientes.

El cambio en la orientación de los procesos en las instituciones de salud, volcándolos hacia los usuarios se convierte en factor crítico de supervivencia. En este marco se hacen necesarios cambios estructurales en los elementos de la gestión del Talento Humano, como son el desarrollo de competencias orientadas hacia la disposición y la habilidad para trabajar en equipo, el aprendizaje continuo y una amplia orientación al usuario, de modo que el Sistema funcione en torno a la creación de beneficios para el usuario. El resultado no sólo serán pacientes sanos, sino instituciones con una población de usuarios sanos y satisfechos, un mercado que las haga financieramente saludables y a nivel macro, permitirá realizar un control del gasto en salud, haciendo al Sistema más eficiente.

Desde el enfoque de la gestión del Talento Humano por competencias, los perfiles adecuados que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo, incluyen desarrollar comportamientos para cumplir con las exigencias institucionales y del usuario, por esta razón el Hospital San Rafael estructuro la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos y las Políticas Institucionales en equipo con su Talento Humano para que tuviera sentido, redundante en el mejoramiento permanente de este con la institución.

Determinando que la gestión por competencias es un conjunto de herramientas que permite un aprendizaje, los errores son un punto de ganancia en el proceso y se debe apreciar generando planes propositivos. Teniendo en cuenta que el Hospital ya cuenta con los elementos de la planeación estratégica definidos, se sugiere entonces:

- Definir las competencias requeridas para desarrollar las etapas de reclutamiento selección y capacitación del personal asistencial del Hospital.
- Definir los niveles de la competencia en: alto o desempeño superior, bueno, mínimo necesario e insatisfactorio y adaptarlos de acuerdo a los niveles requeridos para cada proceso.⁶
- Diseñar perfiles de los cargos asistenciales.
- Analizar las competencias del personal que ya pertenece a la planta de cargos de la Entidad.
- Antes de implementar el sistema en la Entidad, se hace necesario establecer una muestra, recolectar información, identificar los requerimientos en materia de competencias y validar la propuesta de manual de competencias aquí presentada.

⁶ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Granica, Buenos Aires, Argentina, 2005. Página 75.

- Replicar el modelo en otros procesos de la Entidad y garantizar su aplicación en todos los procesos de Talento Humano, aplicándolo en la selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de promoción y de retiro para el personal vinculado a los otros procesos del Hospital.

La elaboración de esta propuesta de manual de competencias busca presentar unas consideraciones estándar requeridas, en lo relacionado con las competencias y capacidades que debe tener una persona para desarrollar un cargo dentro del sector salud y de la actuación pública, promoviendo el cumplimiento del principio de transparencia y de la buena atención al usuario.

Se busca ofrecer a la entidad claridad acerca de las competencias requeridas de acuerdo a cada cargo a proveer para el macroproceso asistencial, esto es en el desarrollo de los procesos ambulatorio, hospitalario y de apoyo hospitalario, de forma que el Talento Humano reclutado y vinculado a estos cumpla desde el ser y el hacer con lo que requiere la entidad. Para ello es fundamental tener presente la competencia, el mérito y la capacidad requerida para el cargo, en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los servidores públicos, manteniendo la presunción de buena fe en los procesos de ingreso, evaluación y promoción del Talento Humano.

4.1 MANUAL DE COMPETENCIAS PARA EL NIVEL ASISTENCIAL DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL

Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para el desempeño de sus funciones en diferentes contextos, con base en los requerimientos de calidad y unos resultados esperados para el sector público. La capacidad está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Considerando que el propósito principal del macroproceso asistencial del Hospital San Rafael, es la realización de labores relacionadas con la atención de los usuarios tanto en actividades asistenciales como de apoyo, y con el fin de realizar un proceso de selección basado en competencias para el Talento Humano, se determinó un manual de competencias específicas para los cargos a proveer dentro del Hospital.

Este modelo de competencias se ha fijado no solamente en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos, sino que también han incluido la consideración de competencias más sutiles asociadas con el comportamiento y la conducta. Sus componentes son los siguientes:

- **Descripción de funciones esenciales:** Están determinadas por un conjunto de actividades que alimentan los procedimientos que se tienen a cargo, dichas acciones tienen un producto de entrega enmarcado en planes y proyectos.
- **Contribuciones individuales de desempeño:** Cada individuo tiene un estilo propio para garantizar el cumplimiento de sus funciones, pero lo que determina su desempeño es el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, modelos, guías y protocolos establecidos por la entidad, los cuales permanecen estándar y solo deben ser modificados por la alta dirección.
- **Conocimientos básicos esenciales:** Adicional al conocimiento adquirido durante la preparación profesional, técnica o asistencial para realizar con destreza y habilidad unas funciones determinadas, el Talento Humano debe conocer ciertas herramientas que el medio externo exige como: la tecnología, el Sistema General de Seguridad Social en Salud y la ejecución de planes, programas y proyectos.

- **Requisitos académicos:** Este requisito es claro y para el propósito de esta monografía se determina por el título que ostenta el personal asistencial, ya sea profesional, técnico o asistencial.
- **Competencias:** En este componente están determinadas las habilidades y destrezas generalizadas para el cargo y están orientadas a resultados.

Los elementos que estructuran las competencias, son los siguientes:

- **El saber actuar:** Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de los recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- **El querer actuar:** Alude no solo el factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posee para lograr llevarla a efecto.
- **El poder actuar:** En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga la persona, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Todos estos elementos en su conjunto conducen al “hacer”, es decir a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

- **Experiencia laboral:** Se plantea como el tiempo certificado, que la persona lleva practicando su formación titulada.

Como entidad prestadora de servicios de salud con una gran responsabilidad y escudados en profesionales, técnicos y auxiliares que tienen en sus manos la vida, la curación y la rehabilitación de usuarios que en la mayoría de los casos no tienen la libertad de elegir quien los atenderá, se realizó con mucha experticia esta propuesta de manual de competencias favoreciendo la idoneidad y responsabilidad del Talento Humano que resolverá las situaciones de salud de la comunidad Jericuana, que garantice además de una atención con calidad, el desarrollo de la institución como tal y el crecimiento personal de los colaboradores.

Esta propuesta de manual de competencias presenta una serie de competencias comunes a las diferentes posiciones y cargos que se ocupan dentro del Hospital, de la siguiente manera:

4.1.1 Competencias comunes a los empleados de la entidad. Son competencias transversales y transferibles a gran cantidad de funciones y tareas de toda la organización y se derivan del modelo estratégico y la cadena de valor de la ESE.

Tabla 3. Competencias comunes a los empleados de la entidad

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. ▪ Asume la responsabilidad por sus resultados. ▪ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. ▪ Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. ▪ Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. ▪ Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. ▪ Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. ▪ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. ▪ Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. ▪ Demuestra imparcialidad en sus decisiones. ▪ Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. ▪ Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. ▪ Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. ▪ Apoya a la organización en situaciones difíciles ▪ Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

4.1.2 Competencias comunes para el nivel profesional.

Tabla 4. Competencias comunes para el nivel profesional.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADAS
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprende de la experiencia de otros y de la propia. ▪ Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. ▪ Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. ▪ Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. ▪ Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. ▪ Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la Resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. ▪ Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. ▪ Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. ▪ Clarifica datos o situaciones complejas. ▪ Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coopera en distintas situaciones y comparte información. ▪ Aporta sugerencias, ideas y opiniones. ▪ Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. ▪ Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. ▪ Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. ▪ Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece respuestas alternativas. ▪ Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. ▪ Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. ▪ Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. ▪ Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

4.1.3 Competencias comunes a empleados con personal a cargo.

Tabla 5. Competencias comunes a empleados con personal a cargo.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADAS
Liderazgo de equipos de Trabajo	Asumir el rol de orientador y guía de equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. ▪ Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. ▪ Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. ▪ Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. ▪ Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. ▪ Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. ▪ Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. ▪ Explica las razones de las decisiones.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. ▪ Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. ▪ Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. ▪ Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. ▪ Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. ▪ Fomenta la participación en la toma de decisiones.

4.1.4 Competencias comunes para el nivel técnico.

Tabla 6. Competencias comunes para el nivel técnico.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADAS
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capta y asimila con facilidad conceptos e información. ▪ Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. ▪ Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. ▪ Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. ▪ Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. ▪ Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. ▪ Es recursivo. ▪ Es práctico. ▪ Busca nuevas alternativas de solución. ▪ Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

4.1.5 Competencias comunes para el nivel asistencial.

Tabla 7. Competencias comunes para el nivel asistencial.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. ▪ Asume la responsabilidad por sus resultados. ▪ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. ▪ Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la Información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evade temas que indagan sobre información confidencial. ▪ Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. ▪ Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. ▪ No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. ▪ Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. ▪ Transmite información oportuna y objetiva.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. ▪ Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. ▪ Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. ▪ Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. ▪ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. ▪ Responde al cambio con flexibilidad. ▪ Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. ▪ Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. ▪ Acepta la supervisión constante. ▪ Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. ▪ Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. ▪ Cumple los compromisos que adquiere. ▪ Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.
Trabajo en Equipo y	Trabajar con otros de forma conjunta y de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperar en distintas situaciones y comparte información.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Colaboración	manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aporta sugerencias, ideas y opiniones. ▪ Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. ▪ Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. ▪ Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. ▪ Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. ▪ Es recursivo. ▪ Es práctico. ▪ Busca nuevas alternativas de solución. ▪ Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. ▪ Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. ▪ Apoya a la organización en situaciones difíciles ▪ Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

4.2 ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE COMPETENCIAS

Para implementar este manual de competencias dentro del nivel asistencial del Hospital, se diseñaron las siguientes estrategias:

- Una vez han sido definidas las competencias para cada grupo de profesionales, técnicos y auxiliares con o sin personal a cargo, se describen los puestos de trabajo de acuerdo a los procesos asignados.
- Se listan las competencias definidas anteriormente y se ubican en el cargo específico.

- Se diligencia un cuestionario donde se deben priorizar las competencias, teniendo claridad de la importancia de la competencia para el desarrollo del trabajo.
- Cuando se ha priorizado una competencia en particular, se ordenan los comportamientos asociados que se requieren para el desarrollo eficiente de la labor.
- Una vez identificadas las bases conceptuales del instrumento de gestión por competencias, se debe realizar un proceso de evaluación de desempeño que apoye la toma de decisiones en materia de mejoramiento continuo de cada uno de los procesos y del Talento Humano asociado a estos. La evaluación planteada debe ir articulada para que todos los actores en determinado momento se conviertan evaluadores del desempeño del jefe, colega, colaborador y usuario. Es importante que todo este proceso conlleve una retroalimentación continua con los colaboradores, con el fin de que estos evalúen los comportamientos que le están afectando el normal desarrollo de sus competencias y de las requeridas para realizar eficientemente su trabajo.

Los responsables de los procesos de Talento Humano deben tener claridad frente a las competencias necesarias y pertinentes para los procesos organizacionales del Hospital. Los procesos de selección e inducción y reinducción deben propender por gestionar el conocimiento y aprendizaje de acuerdo a la estrategia de la entidad sin apartarse de los procesos, recursos, la tecnología disponible y la normatividad vigente.

4.3 APLICACIÓN

Para explicar las estrategias en la implementación del manual de competencias, se recurre a manera de ejemplo a ejemplificar las competencias para profesional

área de la salud en este caso el *MÉDICO*, quien desarrollara las acciones asistenciales y administrativas de Promoción y Prevención priorizadas dentro del proceso de atención de la ESE.

Se listan las competencias requeridas y priorizadas para este cargo, según se muestra a continuación:

Tabla 8. Competencias requeridas

CLAVE		ORDEN	COMPETENCIAS
SI	NO		
x		1	Orientación a resultados
x		2	Orientación al usuario y la ciudadanía
x		5	Compromiso con la organización
	x		Aprendizaje continuo
	x		Experticia profesional
x		4	Trabajo en equipo y colaboración
x		3	Creatividad e innovación
	x		Toma de decisiones

Tabla 9. Orientación a resultados

ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
CLAVE		ORDEN	COMPORTAMIENTO
SI	NO		
x		4	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas para promoción y prevención.
x		2	Asume la responsabilidad por sus resultados
x		3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad
x		1	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.

Tabla 11. Instrumentos de evaluación (Observador)

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (OBSERVADOR)							
JEFE O DIRECTIVO CARGO SUPERIOR							x
ASISTENTE O SUBORDINADO							
COLEGA							
USUARIO DEL SERVICIO							
PROVEEDOR DE INSUMOS							
MATRIZ DE REGISTRO DEL PUNTO DE VISTA DEL OBSERVADOR							
	PUNTOS	META	1	2	3	4	5
En su concepto, el funcionario integra rápidamente lo aprendido a la práctica.	3	5			x		
Ensaya nuevas formas de solucionar los problemas habituales de trabajo.	2	5		x			
Utiliza de manera eficiente los recursos y herramientas para desarrollar el programa.	3	5			x		
Verifica y detecta sistemáticamente las ventajas e inconvenientes del proceso de promoción y prevención	4	5				x	
CALIFICACIÓN	12	20					

Tabla 12. Calificación y puntaje

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
EXCELENTE	20
BUENA	15 - 19
ACEPTABLE	10 - 14
DEFICIENTE	1-9

En el ejercicio que de aplicación que se presenta, se están evaluando las competencias del profesional médico, responsable de las acciones asistenciales y administrativas de promoción y prevención, frente a la competencia priorizada Orientación a Resultados, donde se evalúan varios comportamientos o conductas en este caso por el jefe o directivo cargo superior, donde la calificación muestra que no supera las expectativas planteadas y tiene una calificación de *ACEPTABLE*.

Tabla 13. Ficha de evaluación

FICHA DE EVALUACION						
Nombre: Cargo: Fecha evaluación:						
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	FORTALEZA	ASPECTOS A CORREGIR	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO	VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO
CARDINAL	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas para promoción y prevención.				
		Asume la responsabilidad por sus resultados				
		Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad				
		Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.				

4.3.1 Plan de mejoramiento individual. El Plan de Mejoramiento recoge las recomendaciones y análisis generados en los procesos de autoevaluación y evaluación que guardan relación con el desempeño de los servidores públicos. Este estructura las acciones de mejoramiento que han de adelantarse en un período de tiempo determinado para cada uno de los empleados o servidores públicos que conforman el área organizacional correspondiente.

PROCEDIMIENTO

- Tomar como base el Plan de Mejoramiento Funcional.
- Relacionar las acciones de mejoramiento allí determinadas a las actividades, tareas y los servidores públicos responsables de su ejecución.
- Determinar las debilidades adicionales que frente al desempeño presentan los servidores públicos asignados a cada proceso, con base en los indicadores de desempeño correspondientes.
- Concertar con cada servidor público las acciones de mejoramiento individuales y fijar los objetivos de desempeño.
- Elaborar Planes de Mejoramiento Individuales.
- Ejecutar los Planes de Mejoramiento.
- Realizar el seguimiento y evaluación de los Planes de Mejoramiento.

DESCRIPCIÓN

Definir con base en la relación Actividades – Tareas - Servidor Público, las acciones que cada uno debe llevar a cabo en un marco de tiempo y espacio definidos, para mejorar las actividades o tareas bajo su responsabilidad, propiciando con ello el mejoramiento en los resultados de los procesos y macroprocesos. Su orientación específica es mejorar el desempeño del servidor público.

Su diseño contempla los objetivos de mejoramiento para cada uno de los servidores relacionados, con el manual de funciones y requisitos con que cuenta la entidad y con el manual de competencias que se presenta en esta monografía. De los objetivos que se determinaron para cada macroproceso y proceso se desprenden los compromisos de mejoramiento. Los plazos de tiempo para desarrollar el Plan de Mejoramiento y los criterios para su evaluación están planteados de acuerdo a la Ley 909 de 2004.

REQUERIMIENTOS

- Recomendaciones de Autoevaluación del Control que comprometen al servidor público, para quien se está elaborando la evaluación de desempeño laboral.
- Informes de Auditoría Interna cuyas recomendaciones comprometen las actividades desempeñadas por el servidor público.

OPERATIVIZACIÓN

El diseño del Plan de Mejoramiento Individual, se hace entre el directivo responsable del proceso y el servidor público responsable de la ejecución de la actividad o tarea, para esto se sugieren las siguientes instrucciones:

- Registrar el objetivo general del Plan de Mejoramiento.
- Consignar las tareas a cargo de cada servidor público.
- Establecer las observaciones y consecuencias, que constituyan la base de las acciones de mejoramiento.
- Registrar las acciones a implementar para subsanar las debilidades del proceso específico, teniendo en cuenta la observación a la que corresponden y la posible causa.
- Establecer las medidas de cumplimiento y los periodos en los cuales el directivo del proceso verificará si se implementaron las acciones propuestas.
- Establecer la medida de cumplimiento y los recursos necesarios.
- Definir el plazo para su ejecución.
- Suscribir el Plan de Mejoramiento con el servidor responsable de su ejecución.

Tabla 14. Plan de mejoramiento individual

PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL								
MACROPROCESO/PROCESO: ACTIVIDAD:								
OBJETIVO:								
(1) Tareas	(2) Responsable	(3) Observaciones	(4) Causas	(5) Acciones	(6) Medida de cumplimiento	(7) Recursos	(8) Cronograma	(9) Observaciones
Elaborado Por:					Fecha:			

5. CONCLUSIONES

- Las competencias deben ser congruentes con el Direccionamiento Estratégico y el plan de desarrollo corporativo, con el fin de "empujar todos para el mismo lado desde diferentes puntos".
- Es prioritario realizar una correcta y oportuna planeación dentro del marco de la gestión del Talento Humano dentro del Hospital San Rafael, para asegurar que siempre exista el personal idóneo y disponible, con las competencias adecuadas para entregar una atención en salud de buena calidad a los usuarios.
- Con respecto al manual presentado, este debe ser entendido como una primera aproximación en cuanto a la gestión del Talento Humano por competencias dentro de todos los procesos del Hospital.
- El manual ha sido desarrollado pensando en el requerimiento del Hospital en cuanto a la generación de valor agregado para los usuarios y finalmente como un factor clave para la generación de ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.
- Con lo proyectado en este trabajo es indudable que el mayor beneficiado va a ser el usuario de la ESE Hospital San Rafael, toda vez que se tienen previstos unos elementos concomitantes que tienden a fortalecer la función del personal asistencial.
- Como quiera que los usuarios siempre están exigiendo calidad en todos los servicios solicitados, este trabajo se interesó en auscultar minuciosamente las falencias que el sistema de salud de nuestro país presenta a diario; por ello

esta monografía se enfoca precisamente a que se mejoren las condiciones del mismo.

- Si bien es cierto alcanzar el desempeño superior del personal objeto de esta monografía es ciertamente utópico, debido a lo heterogéneo de las conductas o comportamientos, lo prioritario es implementar adecuadas estrategias de cara a resultados óptimos en todo el sentido de la palabra.
- Indiferente al fervor político que opera en la región, es necesario que se implemente técnicamente lo aquí planteado. Porque de esta forma se alcanza la calidad en el servicio ofrecido y se disminuyen factores de riesgo que al finalizar cada periodo administrativo comprometen la estabilidad de las Empresas Sociales del Estado.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Granica. Buenos Aires, Argentina, 2005.

_____. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, El diccionario. Granica. Buenos Aires, Argentina, 2005.

BENAVIDES ESPINDOLA, Olga. Competencias y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, 2002.

BLEJMAR, Bernardo. Gestión del Cambio Organizacional. 7º. Congreso Internacional de Educación. Santillana.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2ª edición. Editorial Mc. Graw Hill. 1996, Pág. 118.

MOLLO, Sergio. Implementación de gestión por competencias en el sector público de salud, un modelo para el servicio de urgencias. Universidad Gabriela Mistral. 2007.

MORA AGUILAR, Ana Isabel. Análisis de competencias gerenciales de directores de centros hospitalarios de CCSS. San José, Costa Rica, 2007.

TONO, Teresa et al. Hospitales públicos y reforma del servicio de salud, tomado de salud al alcance de todos: una década de expansión del seguro médico en Colombia. Amanda Glassman et al editores. Banco Interamericano de Desarrollo y The Brookings Institution. New York, 2010.

CIBERGRAFIA

[On line] disponible en: http://www.marthaalles.com/notas-tec/no_a_los_enlatados.htm. Consultado el 26 de marzo de 2011.

[On line] Disponible en:
<http://www.marthaalles.com/index1280.php?width=1280&height=800>. Consultado el 6 de abril de 2011.