

**Diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de  
Popayán**

**Leticia Bautista Perdomo**

**Claudia Castro Garcés**

**Kelly Cerón Muñoz**

**Julieta Montero Carvajal**



**Universidad EAN**

**Facultad de Administración**

**Maestría en Administración en Salud**

**Popayán**

**2021**

**Diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de  
Popayán**

**Leticia Bautista Perdomo**

**Claudia Castro Garcés**

**Kelly Cerón Muñoz**

**Julieta Montero Carvajal**

**Trabajo De Grado Presentado Como  
Requisito Parcial Para Optar Al Título De  
Magister en Administración en salud**

**Director:**

**Fabián Gerardo Díaz Garzón**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración**

**Maestría en Administración en Salud**

**Popayán**

**2021**

**Nota de aceptación**

El Director y Jurados del Trabajo titulado “Diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán”, elaborado por Leticia Bautista Perdomo, Claudia Castro, Kelly Cerón y Julieta Montero, una vez revisado el escrito final y aprobada la sustentación de este autorizan para que realicen las gestiones administrativas correspondientes a su título posgradual.

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## **Dedicatoria**

A nuestras familias por ser el motor y aliento diario para avanzar en nuestra vida personal y profesional, por soportar nuestras ausencias y siempre estar ahí.

~ V ~

**Diagnóstico de la gestión  
del área de Talento Humano del Hospital Universitario San  
José de Popayán 2021**



**Agradecimientos**

A Dios por darnos luz diaria para responder a este reto, por bendecirnos con aprendizaje y oportunidades para avanzar y contribuir con el mejoramiento en la prestación de los servicios de salud.

Las autoras agradecen al área de Talento Humano del Hospital Universitario San José por permitirnos tener acceso a toda la información solicitada y muy especialmente a la Doctora Betty Fabiola Rojas Gallego jefe del área de Talento Humano por su valiosa colaboración en aclarar y entregar con oportunidad la documentación requerida.

## Resumen

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de identificar oportunidades de mejora organizacionales con un diagnóstico del modelo de gestión del Talento Humano de la institución, teniendo en cuenta que el estándar de Talento Humano conforma un aspecto importante en los componentes integrados del sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud.

El estudio tiene como objetivo diseñar un plan de mejoramiento para el área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán a partir de su diagnóstico situacional. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio descriptivo, pues el objetivo comprende la realización de una investigación, que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos del proceso de gestión del Talento Humano del Hospital, para concretar su planificación y definición de un plan de mejoramiento que aporte al contexto del área.

Se realizó un análisis documental, partiendo de la identificación e inventario de los documentos disponibles en el área (fuentes primarias) con información relevante en la investigación y con evidencias de cumplimiento, una vez seleccionados y revisados se diligenció la matriz de autodiagnóstico de gestión del Talento Humano lo que permitió determinar cuál es la situación actual, identificar fortalezas y debilidades para priorizar las acciones de mejora a implementar.

**Palabras clave:** Gestión, Talento Humano, salud, evaluación, diagnóstico.

## Abstract

This research work responds to the need to identify opportunities for organizational improvement with a diagnosis of the institution's human talent management model, taking into account that the human talent standard forms an important aspect in the integrated components of the mandatory system of quality assurance in health.

The objective of the study is to design an improvement plan for the Human Talent area of the San José de Popayán University Hospital based on its situational diagnosis. For its development, the descriptive type of study was used, since the objective includes carrying out an investigation, which gathers information and develops knowledge about the events and critical factors of the Hospital Human Talent management process, to specify its planning and definition of an improvement plan that contributes to the context of the area.

A documentary analysis was carried out, starting from the identification and inventory of the documents available in the area (primary sources) with relevant information in the investigation and with evidence of compliance, once selected and reviewed, the talent management self-diagnosis matrix was completed. This made it possible to determine what the current situation is, identify strengths and weaknesses to prioritize the improvement actions to be implemented.

**Keywords:** Management, human talent, health, evaluation, diagnosis.

## Tabla De Contenido

	Pág.
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>16</b>
OBJETIVO GENERAL .....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b>Justificación.....</b>	<b>17</b>
<b>Marco De Referencia .....</b>	<b>19</b>
DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	19
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	22
MODELOS Y TEORÍAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	23
Modelo de Harper y Lynch.....	24
Modelo de Wherter y Davis.....	24
Modelo de Idalberto Chiavenato .....	25
Modelo de Beer y Colaboradores (1989) .....	26
Modelo de Grh de Diagnóstico, Proyección y Control (Dpc) (Cuesta, 2005).....	26
Modelo de Gestión por Competencias – Gpc.....	27
Estrategia Plan de Carrera (López, Et Al., 2011) .....	27
Modelo Gestión por Competencias Laborales (Gcl) (Sánchez, Et Al., 2017).....	28
Modelo Gestión del Conocimiento.....	28
Procesos de Desarrollo del Área de Talento Humano (Chiavenato, 2008; Rojas, Et Al., 2016).....	30
<b>Marco Institucional.....</b>	<b>32</b>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>35</b>
MATRIZ AUTODIAGNÓSTICO ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO .....	35
<b>Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>38</b>
PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	38
ANÁLISIS DE DATOS .....	38
Situación Actual: .....	38

Desagregación De Las Rutas De Creación De Valor .....	43
Fortalezas Y Oportunidades De Mejora. ....	47
Modelo de Gestión.....	50
<b>Plan De Intervención .....</b>	<b>51</b>
GESTIÓN DE LAS PERSONAS .....	51
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	52
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	53
MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DEL CLIMA LABORAL .....	56
REVISIÓN E INCLUSIÓN DE NUEVOS INDICADORES EN EL PLAN ESTRATÉGICO.....	58
MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	59
COMPONENTE Y SUB-RUTAS CON MENOR PUNTAJE EN LA MATRIZ GTH.....	60
Componente De Retiro .....	60
Sub- Rutas Con Menos Puntaje En La Matriz Gth.....	61
ESTRUCTURA DEL TALENTO HUMANO.....	63
PLAN DE MEJORA CONSOLIDADO .....	64
<b>Recomendaciones Y Conclusiones.....</b>	<b>73</b>
RECOMENDACIONES.....	73
CONCLUSIONES .....	74
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>85</b>

**Lista de Figuras**

	<b>Pag.</b>
Figura 1. ....	39
Figura 2. ....	40
Figura 3. ....	42
Figura 4. ....	43
Figura 5. ....	45
Figura 6. ....	54
Figura 7. ....	56
Figura 8. ....	57

### **Lista de Tablas**

	<b>Pag.</b>
Tabla 1.....	33
Tabla 2 .....	47
Tabla 3.....	64

**Lista de Anexos**

	<b>Pag.</b>
Anexo 1.....	85
Anexo 2.....	86
Anexo 3.....	87

## **Introducción**

La gestión del Talento Humano se ha convertido es una de las áreas fundamentales para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida en todos sus matices de alineación y fidelización organizacional que disponen retos empresariales.

Algunos estudios, mencionan de acuerdo con la Society for Human Resource Management, que la gestión del Talento Humano se define como “la puesta en práctica de estrategias o sistemas diseñados para aumentar la productividad en el trabajo, mejorando los procesos que permitan atraer, desarrollar, conservar y utilizar personas que posean las habilidades y las aptitudes requeridas para gestionar las necesidades actuales y futuras del negocio”.

En el caso de Colombia, Calderón (2008, citado por Rodríguez, 2012) es tal vez quien más ha trabajado sobre el tema en el país, sustenta que las investigaciones desarrolladas en Colombia acerca de las prácticas de gestión humana son escasas, dado que para muchos empresarios las prácticas de gestión humana carecen de visión estratégica y tienen un sentido puramente operativo, lo que significa que vale la pena realizar estudios que impliquen fortalecer el Talento Humano en salud, como herramienta fuerte en el direccionamiento estratégico de una organización.

Es por eso que este estudio motiva y fomenta las líneas de acción en el área de Talento Humano de la organización a investigar ya que las entidades pueden ser acreditadas según la Resolución 5095 de 2018 por medio de “la cual se adopta el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia Versión 3.1”, donde se definen unos estándares de

apoyo administrativo gerencial que son críticos en la organización para el apoyo de los procesos asistenciales, entre los cuáles está el de gerencia del Talento Humano, que enfoca su gestión desde la planeación hasta el retiro y su proceso de mejoramiento continuo.

El Hospital Universitario San José de Popayán, es una institución de salud de tercer nivel de complejidad que presta servicios a la comunidad del departamento del Cauca y los departamentos aledaños, se considera universitario por ser el centro de práctica y de investigación de la facultad de Ciencias de la salud de la Universidad del Cauca, de la Universidad María Cano y otras instituciones. Visto de modo departamental las necesidades de atención en salud de acuerdo con la alta carga de morbimortalidad que se tiene en el contexto, el hospital requiere como parte de los estándares de habilitación y de acreditación, un Talento Humano capacitado, tanto en el área administrativa como en la asistencial, comprometido y con amplias capacidades para garantizar la cobertura de la demanda que se presenta.

En la actualidad y desde el enfoque clínico el Hospital cuenta con un porcentaje muy bajo de personal debidamente formalizado en temas laborales, dado que gran parte de la mano de obra, es contratada a través de sindicatos, lo que altera la estructura de unas condiciones laborales, que favorezcan el bienestar del trabajador en cuanto a incentivos, que motiven la fidelización y alineación, siendo esto evidenciado en la última visita de acreditación realizada en el año 2019, donde se encontraron debilidades en el direccionamiento estratégico institucional, pues el personal en su mayoría no logró relacionar el sentido de cada una de las frases que componen las líneas estratégicas de la misión y visión, lo que tiene que ver con el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores tanto a nivel sindical como de planta, mostrando que se necesita fortalecer la capacitación, motivación,

reconocimiento laboral y evaluación de desempeño con criterios estandarizados, sin discriminar entre personal de planta y de sindicatos, de igual manera, definir las rutas de inducción que están documentadas formalmente.

En ese sentido, este proyecto de investigación pretende verificar la gestión de Talento Humano y aportar aspectos de mejora y potencialización para el fortalecimiento del área, que permitan el logro de objetivos misionales, visionales, así como de acreditación institucional, como estándar clave e importante en los componentes del sistema obligatorio de salud, regido por decreto 780 de 2016; también responde a una necesidad de mejorar el sistema al contar con más instituciones acreditadas que se puedan mantener en el tiempo y otras instituciones que realicen planes de mejoramiento con foco de acreditación ya que el país de acuerdo con el ICONTEC (2020) cuenta con 50 instituciones acreditadas: (13 públicas, 36 privadas y 1 mixta) con corte a agosto de 2019, esto se ha logrado con prácticas de control interno y gestión que propenden por el mejoramiento de la calidad asistencial y administrativa por medio estrategias como: dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar.

**Pregunta de investigación:**

¿La estructura del área de Talento Humano del HUSJ permite una adecuada gestión del personal que labora en la institución y es susceptible de mejoras?

## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento para el área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán a partir de su diagnóstico situacional

### Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos relacionados a la gestión del Talento Humano en el Hospital Universitario San José de Popayán.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de la gestión del Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán.
- Priorizar las acciones de mejora a ejecutar en las categorías de gestión del Talento Humano de la institución.
- Consolidar en un plan estructurado, las acciones de mejora y el seguimiento de estas.

### **Justificación**

La OMS (2006) define el Talento Humano en salud como “Todos los trabajadores remunerados empleados en organizaciones o instituciones cuya principal finalidad es mejorar la salud”. En Colombia, la Ley 1164 del 2007 define el Talento Humano en salud como:

Todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de los habitantes del territorio nacional, dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.

Por dichas definiciones, el Talento Humano tiene un importante papel en las organizaciones de salud para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales desde el ámbito administrativo y asistencial.

Por lo anterior es importante mencionar que el Talento Humano debe permanecer armonizado para que pueda mantenerse la fidelización y alineación estratégica de una organización, sin embargo, esto debe fortalecerse desde el área de Talento Humano de cada institución que lo rige, pues desde allí surgen todas las directrices para que el personal este plenamente comprometido con los objetivos organizacionales y del sistema de salud.

De otra manera se puede decir que las diferentes modificaciones a las reformas en el sistema de salud han implicado retos en las organizaciones que deben estar en cabeza del área de Talento Humano para que sean ejecutadas con todos los estándares de calidad, sin embargo, esos retos se han convertido en verdaderas barreras humanas, dado que no se cimientan bien las directrices desde el área de Talento Humano.

Un estudio realizado en un hospital público de Bogotá muestra que las limitaciones de las políticas y la gestión del recurso humano (contratación, salario, ascensos, salud ocupacional, capacitación, tiempo libre, etc.) son el factor de mayor influencia negativa en el bienestar del personal de enfermería, principalmente en los cooperados y profesionales (Marim, et al., 2014, p. 15)

En este mismo sentido, Flórez et al. (s.f.) afirman que “en Colombia la reforma al sistema de salud (Ley 100 de 1993) y las reformas laborales llevadas a cabo paralelamente han contribuido al deterioro de las condiciones laborales del recurso humano en salud”.

Por lo anterior conviene decir que existe debilidad en temas de capacitación, pues según Marim et al. (2014) mencionan que “Había poca cobertura con los programas de capacitación en salud pública ofrecidos por las instituciones para las cuales trabajan; igualmente, solo el 26,6% había realizado capacitación por sus propios medios”.

La contratación por sindicatos, que genera problemas de división de la fuerza laboral, es una situación que se vive en la organización a estudio convirtiéndose, en barrera para el logro de grandes avances en ámbitos como la acreditación y otros aspectos de mejoramiento institucional en aras de una mejor prestación de los servicios de salud.

Este proyecto de investigación permite oportunidades de mejora organizacionales con un diagnóstico del modelo de gestión del Talento Humano de la institución contribuyendo, en su mejoramiento para el logro del éxito de la Institución, teniendo en cuenta que el estándar de Talento Humano conforma un aspecto importante en los componentes integrados del sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud.

## **Marco de referencia**

### **Desarrollo de la gestión del Talento Humano**

A través de la historia de la humanidad se han desarrollado diferentes actividades donde participan grupos de personas organizadas para cubrir las necesidades de la comunidad. Sin embargo, se considera que el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la Revolución Industrial y aparecen los primeros conflictos en la relación patrono-trabajador, afectando el clima laboral, las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutiendo en la productividad.

Las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron Secretarías de Bienestar, luego se desarrolla la Administración Científica o taylorismo, que visualiza la importancia de procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo dando con esto, origen a la administración de personal. Posteriormente, se pasa a evaluar la eficiencia del personal, el logro de metas propuestas en producción con costos mínimos y surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, creatividad y autonomía por parte del obrero (Bahamón, et al., 2014, p.19).

De acuerdo con Calderón, et al. (2010) surge la escuela de relaciones humanas, la cual pretende disminuir racionalidad en las organizaciones y apreciar más las emociones como inicio de la motivación del personal, buscando no solo suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización, con lo que el área de Talento Humano debía propender no solamente por mejorar las relaciones entre patrono-trabajador, sino plantear

objetivos que generen en los colaboradores sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejando la mejora de la productividad. A partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienzan a modificar las estructuras internas de las organizaciones, para lograr mantenerse y alcanzar las metas propuestas; varios autores (Barney, 1991; Conner y Ulrich, 1996; Pfeffer, 1998) han demostrado que no basta con intervenir la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional.

Desde los años 90 hasta la fecha se evidencia que el área de Talento Humano adicional a las actividades de administración de personal ha asumido un rol estratégico, donde debe direccionar personas, planear el trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la organización incluyendo las sindicales, la gestión de prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales.

El Talento Humano es un recurso esencial en las instituciones de salud, su gestión es crucial para el óptimo desempeño, el logro de las metas y del sistema de salud en su conjunto; su contribución es un factor esencial en la mejora de la calidad de vida convirtiéndolos en protagonistas de su desarrollo (Marím, et al., 2014, p.110), donde además de las dificultades del sistema actual, existen deficiencias en la gestión del Talento Humano, por ser una condición gerencial de carácter dinámico y susceptible de experimentar debilidades administrativas. Por ende, es necesario que las organizaciones de salud, en su gestión, asuman el desarrollo institucional o cambio planeado como propósito estratégico duradero, lo que implica primero que todo, la elaboración de un diagnóstico de gestión del Talento Humano y consecuente a éste, el diseño, implementación y control de un plan de mejoramiento de dicha gestión (Cardona, 2012).

En 2012 Rojas *et al*, realizaron un estudio descriptivo transversal para identificar la construcción o gestión del talento. El caso de los profesionales de la salud que están vinculados a la labor científica, la construcción de sus competencias se sustenta en la gestión del capital intelectual (Patentes, trabajos investigativos, ponencias). En dicha investigación también se buscó detectar y perfeccionar a aquellas personas con un alto potencial, aquellas que pueden crecer laboralmente y aquellas quienes pueden participar en educación continua dentro de una organización, siendo la investigación una de las bases de la proyección institucional de cualquier organización.

En los aspectos relacionados con Talento Humano en salud, se ha identificado legislación relativamente reciente y vigente en Colombia. Es así como se establece la Ley 1164 de 2007, que define al Talento Humano en salud como “todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de los servicios de salud” (Ortiz Monsalve Luis Carlos, Cubides Zambrano José Hernando, Restrepo Miranda, Diego Antonio. Caracterización del Talento Humano en salud: hacia el sistema de información del registro único nacional del Talento Humano en salud. Monitor Estratégico 2013 Jul-Dic (4); 63-68), se considera que al menos siete diferentes mercados interconectados intervienen en la dinámica del sistema de salud: financiero, de aseguramiento y de provisión de servicios, educativo, farmacéutica, de tecnología médica y de proveedores de insumos médicos. Así mismo, tres mercados son fundamentales para el Talento Humano en salud: educativo, laboral y de servicios.

## **Estructura organizacional del área de Talento Humano**

Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos (Chiavenato, 2001, p. 33).

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en la cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Hitt y Pérez, 2006, p.230). Por lo anterior, el sistema de gestión de Talento Humano es como la organización supone debe centrar sus reglas, roles y valores para ser implementados en los procesos que se desarrollan y así encaminar el cumplimiento de metas institucionales (Jacint, 2002).

La estructura organizacional entonces, está construida por elementos que permiten definir y hacer un orden jerárquico para distribuir el trabajo a realizar, aterrizándolo en áreas, responsables y tareas específicas, así como el flujo de la autoridad, toma de decisiones, los cargos permanentes y transitorios de la empresa con el objetivo de lograr eficiencia, eficacia y conservación del orden de la planeación estratégica institucional, “se puede mencionar que una estructura es eficiente si permite sus logros con bajo costo y evitando consecuencias imprevistas para la organización” (Chacha-Parra y Chacha-Guerrero, 2015, p.15)

En consecuencia, la estructura organizacional permite ver la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa (Chiavenato, 2001 p. 361).

Para representar la estructura se consideran dos opciones denominadas, orgánicas estructurales y orgánicas funcionales. “La primera permite conocer el esqueleto o estructura de la organización en función de la Misión y responsabilidad que tiene la organización de acuerdo las estrategias planteadas, se puede estimar la cantidad y características de las personas que se

necesita. La segunda permite definir las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que van a ocupar los diferentes cargos, una vez delimitados de acuerdo con las necesidades presentes” (Armas, et al., 2017, p.55).

Para Cuesta (2010), la planificación del Talento Humano tiene un enfoque integrador y sistémico como proceso. La ubicación del Talento Humano cobra un nivel de importancia en la estructura organizacional, en la medida que se encarga de la planificación de los recursos humanos, aspecto que debe reflejarse en la ubicación al nivel del área de planificación estratégica de la organización, lo anterior implica la interacción con las otras áreas de planeación dentro de la organización, dado que sus objetivos se convertirán en los objetivos del personal.

Una buena planificación del recurso humano, así como un buen líder de proceso, se vuelven definitivos en la medida que la gestión positiva o negativa afectará a otras áreas y en general a la organización.

### **Modelos y teorías de gestión del Talento Humano**

La mayoría de los modelos de gestión trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos que han elevado a un nivel más alto la eficacia de los recursos humanos en la empresa, como lugar fundamental para que la empresa pueda lograr concretamente cada uno de los objetivos planteados.

Los nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la gestión del recurso humano (GRH) se incorporan a cada organización según la necesidad de contar con un sistema en la administración de los recursos humanos, adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001), cuando sostienen que al producto de factores

socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.

Cada modelo posee ventajas y desventajas que se deben analizar, así como la situación específica y el entorno para que se adopte el más adecuado a la empresa

### ***Modelo de Harper y Lynch***

Según Hernández, et al. (2011), se desarrolla un plan estratégico desde la previsión de necesidades que presenta la gestión de personal en la organización, se busca la optimización en la GRH, lo cual debe estar bajo seguimiento para confrontar los resultados obtenidos y las exigencias de la organización frente a los objetivos. Este modelo, evidencia todas las actividades en relación con la gestión del Talento Humano para lograr un mejoramiento significativo y comprende: Inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, formación y de carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, entre otras. La satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los recursos humanos (Hernández, et al., 2011).

### ***Modelo de Werther y Davis***

“En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso” (Werther y Davis, 2008).

Salinas (2012) plantea en el modelo cuatro objetivos: Sociales: el departamento de Talento Humano debe responder a una ética y socialmente a los desafíos que presenta dentro del

contexto social, debe reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad ejerza sobre la organización. Organizacionales: toda organización busca la productividad que garantice la maximización del beneficio, por ello la GRH tiene como labor contribuir a esta situación.

Funcionales: la adaptabilidad es una premisa fundamental del departamento de Talento Humano, y con ello tener el mejor personal para cumplir en forma eficiente el objeto social de la organización. Personales: la GRH debe contribuir a generar apoyo a todos los empleados en sus metas, a tener ambientes de trabajo adecuado.

### ***Modelo de Idalberto Chiavenato***

“Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones” (Chiavenato, 2001). Plantea que los principales procesos de la moderna gestión del Talento Humano se centran en seis vertientes, la admisión de personas, relacionado con el reclutamiento y selección, la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), la compensación laboral, el desarrollo de las personas y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información y base de datos, todo influenciado por las condiciones externas de la organización (Ballivian, 2006).

No hay una proyección estratégica del Talento Humano, pero se destaca dentro la relación de la organización un sistema, el cual, con las entradas, procesos y salidas, arrojan resultados de la organización en su momento, lo cual refleja cada día la realidad empresarial, y de esta forma se convierte en un subsistema puente, entre otras áreas o subsistemas de la organización que permite realizar actividades claves para alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2001).

***Modelo de Beer y colaboradores (1989)***

Indica la participación de los empleados como aspecto contundente para lograr las metas. Según Ospina y Puentes (2011), los resultados se miden con las cuatro «C» compromiso, competencia, congruencia y costos, generando dentro de la organización, bienestar social e individual, eficiencia empresarial, realimentación del sistema. Funciona en tanto se tenga políticas claras: selección, capacitación, recompensas, operatividad que generen productividad. A largo plazo genera dentro de la organización, bienestar social e individual, eficiencia empresarial, realimentación del sistema. La participación involucra a los empleados de todas las áreas, es considerado esencial para la organización, porque allí se manifiestan las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de cada empleado.

***Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC) (Cuesta, 2005).***

Modelo de GRH funcional, implica la incorporación de tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En el quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en cuatro subsistemas:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño y del potencial humano.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera y de comunicación.
- Sistemas de trabajo: organización de trabajo, seguridad e higiene ocupacional.
- Compensación laboral por sistemas: pago, reconocimiento social y motivación.

### ***Modelo de Gestión por Competencias – GPC***

“El propósito de la implementación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integren la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa” (Alles, 2008).

El modelo se retroalimenta de manera continua y cíclica, por esto siempre estará en construcción. Es un modelo que facilita orientar un reentrenamiento laboral basado en el desarrollo de competencias acordes con las necesidades de la organización. Se constituye en parte de los procesos de mejoramiento y favorece la ubicación laboral de los colaboradores y su respectiva promoción y desarrollo. El objetivo principal de adoptar este esquema en una empresa que desea tener visión y posibilidades de futuro es el de desarrollar al máximo el potencial estratégico (intelectual, laboral y social) de los miembros de la organización. (Pardo E. Claudia E. y Porras J. Jaime A. La gestión del Talento Humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Revista Gest. Soc., 4; 167-183. 2011).

### ***Estrategia Plan de Carrera (López, et al., 2011)***

“El Plan de carrera debe ofrecer a un individuo sobresaliente de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo” (Aguilar, 2004). Requiere un alto grado de motivación que implica tener en cuenta factores intrínsecos y extrínsecos que favorecen o no la motivación del personal (López, et al., 2017).

«El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se

muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad» (Zubillaga, 2010).

Es recomendable, desde la propuesta del plan carrera, potencializar el Talento Humano que se encuentra en la organización. Los empleados esperan tener ascensos como oportunidades para surgir, y con ello tener un proyecto de vida más claro, pero, además, consecuentemente las organizaciones llevan a sus empleados a una sana competencia, con lo cual se logra mayores niveles de productividad.

#### ***Modelo Gestión por Competencias Laborales (GCL) (Sánchez, et al., 2017)***

Fundamentado en competencias, busca mejorar los niveles de productividad en organizaciones. El capital humano se integra a la arquitectura organizacional en forma democrática y participativa.

El enfoque del modelo integra factores externos (regulaciones, desarrollo científico técnico, clientes externos, mercado de trabajo y capital humano), y factores internos (estilos de dirección, estrategia, cultura organizacional, arquitectura empresarial).

#### ***Modelo gestión del conocimiento***

Es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional. Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma

eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Sánchez L. Javier G. 2010).

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también se puede considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento, las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social. (Soto V. Miguel A. 2012).

Cada modelo presenta opciones que la GRH puede optar por analizar en función del bienestar de la empresa, precisando que se contribuya a la eficacia organizacional mediante:

- Ayudar a alcanzar los objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad.
- Suministrar empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados
- Desarrollar y mantener la calidad de vida.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas
- Desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Se concluye que los distintos modelos buscan generar Talento Humano apto y capacitado de acuerdo con los requerimientos de las empresas, en donde a la vez se identifica al autor Idalberto Chiavenato con un modelo que prevalece en el proceso de gestión que incluye

admisión, aplicación, comprensión, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, siendo este el modelo que actualmente gana más terreno en el ámbito empresarial.

Finalmente, prevalece la propuesta de mejoramiento de la gestión del Talento Humano, la cual es indispensable para la empresa que pretende asignar procesos de reclutamiento y selección de personal a un departamento específico, cambiando la actitud del personal, implementando la comunicación entre todos los que conforman la empresa, creando un clima organizacional favorable en bienestar de los trabajadores y la institución.

*Procesos de desarrollo del área de Talento Humano (Chiavenato, 2008; Rojas, et al., 2016).*

Expone seis procesos fundamentales en la administración de recursos humanos:

**Admisión o vinculación de personal.** este consiste en la convocatoria de personas con ciertas características para desempeñar un perfil laboral, eligiendo personas idóneas para la organización, utilizando variedad de herramientas de selección

**Organización del personal.** Es la estructuración de las funciones del Talento Humano en los cargos que desempeñan, el cual debe ser medido con las metas y objetivos además de una evaluación de desempeño, que establece el rendimiento y con ello las oportunidades de mejora que se deban instaurar.

**Compensación del personal.** Proceso de incentivos que se le otorgan al trabajador, pueden ir desde lo económico hasta compensaciones no financieras como el reconocimiento laboral.

**Desarrollo personal o capacitación.** Contribuye al desarrollo del individuo y de la organización, favoreciendo el conocimiento, habilidades y fortalezas del personal mediante capacitaciones y actualizaciones para un mejor desempeño.

**Retención del personal.** Proceso que lleva a la satisfacción del personal, creando condiciones favorables.

**Auditar al personal.** Se requiere seguimiento y control de las actividades para el mejoramiento.

### **Marco institucional**

En el departamento del Cauca en la ciudad de Popayán existe una institución de carácter público que presta servicios de salud desde 1618, actualmente denominada Hospital Universitario San José Popayán.

Inicialmente, esta institución nace en el seno de la Arquidiócesis de Popayán donde recibió el nombre de Hospicio el cual contaba con siete camas para personas necesitadas de atención en salud. Así conservó el carácter de actividad humanística hasta 1711 donde gracias a una propuesta de los religiosos Betlemitas y a la articulación con la gobernación y el cabildo de la ciudad se constituye como hospital y hasta 1740 continúa su adecuación como Hospital.

La administración de dicho lugar recibe colaboración de la gobernación, las instituciones municipales y del Consejo municipal quienes desde 1740 a 1904 llevan la dirección y la reglamentación de este. Su misión inicial era prestar atención a enfermos pobres, personas a quienes sufragan sus gastos de atención en salud y militares en servicio, así como personas privadas de la libertad.

Fue hasta 1958 que el ejercicio de Hospital consigue su propio terreno para la posterior construcción del edificio actual, para la fecha contaba con 316 camas y extendió sus servicios a todo el departamento; asimismo y en articulación con instituciones educativas del departamento cambió a carácter universitario y enfatizó su misión en centro de enseñanza y capacitación de profesionales de la salud. Sufre las modificaciones de la ley 100 y se transforma a Empresa Social del Estado.

Como cualquier otra institución de salud de carácter público del país, el Hospital Universitario San José sufre crisis administrativas en las cuales sus trabajadores realizan cese de

actividades y generan exigencias a favor del Talento Humano y del hospital en general; en el año 2006 y fruto de las peticiones aparece la figura de contrato sindical lo que asegura el pago de la deuda laboral por la nación y la firma de un acuerdo de pagos a 10 años de sus acreencias.

A lo largo de los años y con el avance de la legislación y de los procesos de calidad de la prestación de los servicios de salud el hospital mejora procesos, procedimientos infraestructura y replantea su estructura organizacional para dar respuesta a las necesidades del departamento en salud. Su misión: "ofrecemos servicios de alta complejidad seguros y humanizados apoyado en procesos de docencia e investigación con estabilidad financiera y responsabilidad social". Se propone ser una institución acreditada en salud, líder de la red pública departamental del Cauca en la prestación de servicios complementarios con enfoque de atención segura y humanizada al usuario y sus familias.

En la actualidad, el hospital Universitario San José de Popayán tiene ocho procesos estratégicos que incluyen procesos de evaluación y control y seis de direccionamiento estratégico, responde a sus actividades misionales con 24 procesos asistenciales dedicados al diagnóstico y complementación terapéutica, esto gracias a la habilitación de 84 servicios lo que determina que el hospital cumple con condiciones técnico administrativas, de suficiencia patrimonial y financiera así como de capacidad y tecnología científica para prestar servicios en salud.

Tabla 1.

Capacidad instalada a 31 de diciembre de 2019

<b>Ítem</b>	<b>Servicio</b>	<b>Cantidad</b>
-------------	-----------------	-----------------

Ambulancia	Medicalizada	<b>1</b>
Cama	Pediátrica	16
	Adultos	148
	Obstetricia	27
	Cuidado Intermedio Neonatal	15
	Cuidado Intensivo Neonatal	15
	Cuidado Intermedio Pediátrico	2
	Cuidado Intensivo Pediátrico	6
	Cuidado Intermedio Adulto	24
	Cuidado Intensivo Adulto	29
	Unidad de Quemados Adulto	6
	Psiquiatría	9
	Unidad de Quemados Pediátrico	7
	Cuidado Agudo Mental	5

Fuente: Documento Plan estratégico HUSJ año 2020

### **Diseño metodológico**

El tipo de investigación que se utilizó en el desarrollo del proyecto fue el descriptivo, pues el objetivo comprendía la realización de una investigación, que reunía información y permitía el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos del proceso de gestión del Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán, para concretar la planificación y definición de un plan de mejoramiento que aporte al contexto del área.

La presente investigación se considera descriptiva porque parte del análisis y de la descripción actual del Hospital Universitario San José de Popayán con el fin de diseñar un plan de mejoramiento que permita dar solución a largo plazo a las problemáticas que afectan la gestión del Talento Humano.

El método para el desarrollo de plan de mejoramiento es analítico, permitiendo realizar un diagnóstico para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, a partir del análisis interno de sus funciones y procesos.

Se realizó un análisis documental, partiendo de la identificación e inventario de los documentos disponibles en el área (fuentes primarias) con información relevante en la investigación y con evidencias de cumplimiento, una vez seleccionados se diligenció la “Matriz Autodiagnóstico Estratégica del Talento Humano” la cual debidamente aplicada, puntuada e interpretada, permite obtener una radiografía de la gestión humana, en cualquier entidad colombiana pública o privada.

### **Matriz Autodiagnóstico Estratégica del Talento Humano**

El diseño y construcción de la Matriz GETH tiene como base un análisis exhaustivo de distintas fuentes realizado por la Dirección de Empleo Público a partir de buenas prácticas y

recomendaciones internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Bando Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), así como distintos estudios académicos como el elaborado en conjunto por Función Pública y la Universidad de los Andes (2015) y, orientaciones producto de mesas de trabajo conjuntas con Jefes de Talento Humano de las distintas entidades y expertos en el campo. A partir de esto, y con base en las actividades de gestión que realizan las áreas de Talento Humano (Ver Anexo 1), se diseñó la matriz que busca identificar el estado actual de la gestión que adelanta cada entidad en lo relacionado con el Talento Humano en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y que permite establecer una línea de base para verificar la efectividad de la implementación de acciones de mejoramiento.

La estructuración de este modelo permite lograr resultados en términos de creación de valor público, en tanto la gestión del Talento Humano crea valor para la organización mediante su impacto en dos áreas básicas: dimensionamiento —tanto cuantitativo como cualitativo— de capital humano y comportamiento de las personas

Este instrumento ha sido utilizado en diferentes entidades colombianas, entre las cuales están:

1. Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA: 25-10-2017.  
Resultado 94.20%
2. Ministerio de las Tecnologías de la Información y Las Comunicaciones: 2018  
Resultado: 94.6%
3. Municipio de Lejanías Meta: Resultado: 62,4%

4. Unidades Tecnológicas de Santander: 76.7%
5. Agencia Nacional de Tierras: 11-07-2019 Resultado: 61,2%
6. Superintendencia Nacional De Salud. 01-2021: Resultado: 61%
7. Implementación de la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano – PGETH- Del MIPG en el Distrito Capital: 53,6%
8. Plan e Gestión Estratégica Del Talento Humano 2021 – SENA: Resultado: 84.05%
9. Presidencia de la República Enero 2021: Resultado 97,1%

### **Diagnóstico organizacional**

Una vez socializada la metodología con el personal del área de Talento Humano de la Institución se procedió a realizar la revisión de cada una de las dimensiones que componen la matriz de gestión del Talento Humano para según los parámetros calificar cada una y así obtener los resultados de autodiagnóstico.

Durante la revisión se contó con la disponibilidad física de la información solicitada (resultados de auditoría, indicadores, informes, planes de acción etc.), la referenciada en la página web institucional y testimonios orales ofrecidos por personal a cargo del proceso de gestión de Talento Humano de la entidad, así como los testimonios orales de cargos relacionados con el proceso; una vez calificada toda la matriz se procedió a establecer las fortalezas y las rutas susceptibles de mejora.

### **Procesamiento estadístico de datos**

El estudio fue de análisis documental frente a la matriz de diagnóstico de Gestión del Talento Humano de la función pública, la cual permite de manera automática obtener la calificación total de cada dimensión evaluada, determinando en qué nivel se encuentra; con el puntaje total la matriz genera gráficas y resultados de rutas que facilitan el diseño del plan de acción o de mejora.

### **Análisis de datos**

Una vez realizado el consolidado del diagnóstico, se puede obtener a través de la Matriz GETH, la siguiente evaluación:

#### ***Situación actual:***

Figura 1.

Calificación Total Matriz MIPG



Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

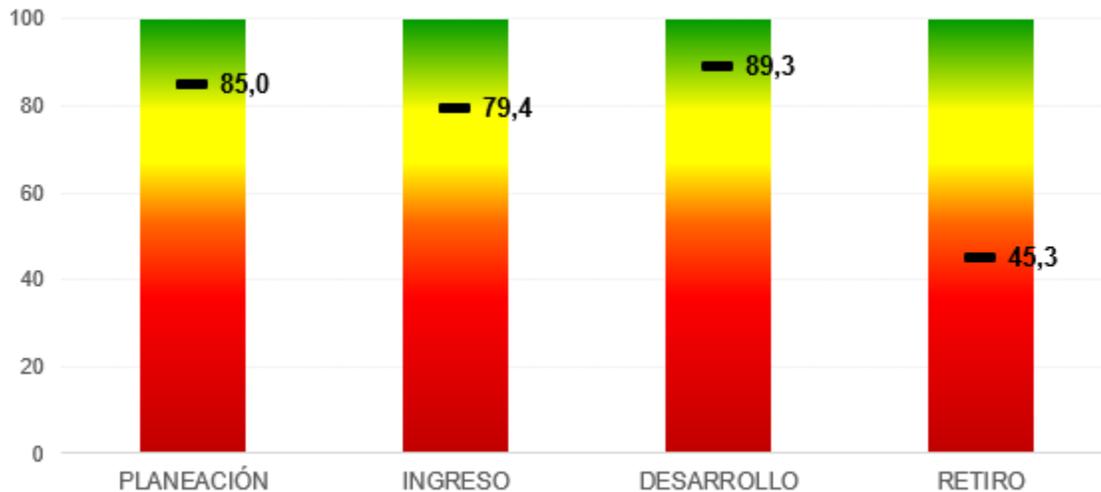
De los resultados arrojados por el Diagnóstico, se evidencia una calificación de 85,2 sobre un total de 100, ubicando la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano en el nivel de madurez “NIVEL CONSOLIDACIÓN”. Lo que significa, que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de Gestión Estratégico del Talento Humano.

En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional.

La Política de Gestión Estratégica del Talento Humano se basa en 4 componentes, y los desglosan en categorías y actividades de gestión, articulando e integrando todos los procesos que la Dirección de Talento Humano desarrolla, de manera que la implementación de estos permita un panorama completo e integrado del estado de la GETH en la entidad, la calificación por componente es la siguiente:

Figura 2.

Calificación por componentes



Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

Los resultados por componente muestran:

Componente de Planeación: compuesto por 5 categorías donde se analizan 31 criterios de evaluación, presentando una calificación del 85,0%. Dejando propuestas de mejoras en actividades de Diagnóstico:

Monitoreo y seguimiento del SIGEP: esta dimensión orienta el ingreso y desarrollo de los servidores garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual.

Componente de Ingresos: compuesto por 5 categorías donde se analizan 12 criterios de evaluación, presentando una calificación del 79,4 %. se evidencia la necesidad de mejorar en la actividad de Inclusión.

Componente de Desarrollo: compuesto por 11 categorías donde se analizan 74 criterios de evaluación, presentando una calificación del 89,3 %. se evidencia la necesidad en mejoramiento en las siguientes actividades:

- Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad
- Elaborar el plan de bienestar e incentivos
- Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad
- Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad
- Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad
- Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.

Componente de Retiro: compuesto por 4 categorías donde se analizan 6 criterios de evaluación, presentando una calificación del 45,3 %. se evidencia la necesidad de mejoramiento en la actividad de:

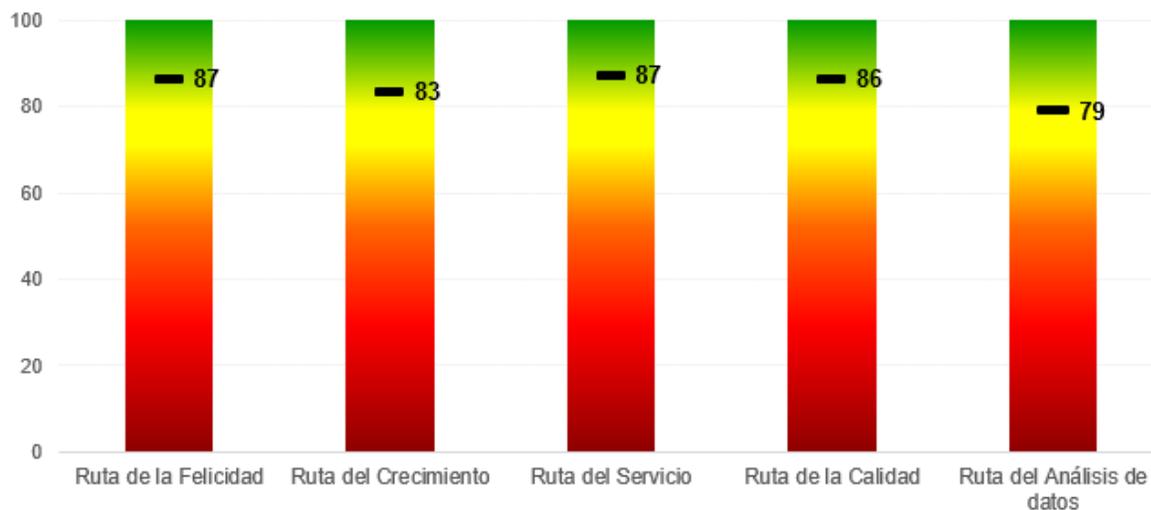
- Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad
- Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan estratégico del Talento Humano

- Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, reestructuración o finalización del nombramiento en provisionalidad
- Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados.

Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del Talento Humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de GETH.

Figura 3.

Calificación por Rutas de creación de valor



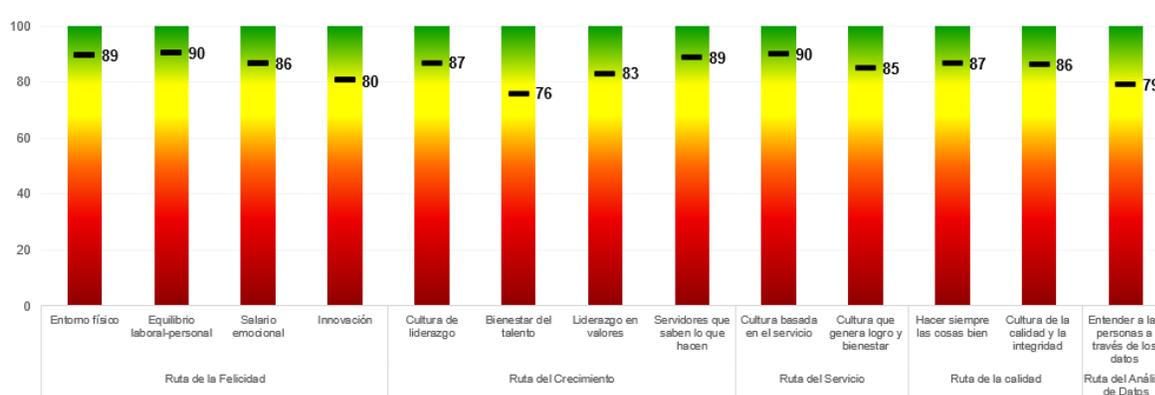
Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

La gráfica muestra la estimación de cada una de las Rutas de Creación de Valor lo que origina las sub-rutas que le permiten identificar los aspectos en los que posee fortalezas y debilidades.

### *Desagregación de las rutas de creación de valor*

Figura 4.

Desagregación de las rutas de creación de valor



Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

**Ruta de la Felicidad.** Es posible afirmar que cuando el empleado es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo y por ello es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados. Se obtuvo en el diagnóstico un puntaje de 87.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa “Entorno laboral saludable”, teletrabajo, ambiente físico, incentivos, Programa “Servimos”, horarios flexibles, inducción y reinducción, mejoramiento individual.

**Ruta del crecimiento.** Liderando talento; se obtuvo un puntaje de 83 puntos, el cual es el resultado de la valoración de las 4 subrutas que la componen. Reflejando que el rol de los líderes es trabajar para poder lograr las metas organizacionales y que para ello es necesario contar con el compromiso de las personas; desde el liderazgo se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.

**Ruta del servicio.** Al servicio de los ciudadanos, la entidad viene trabajando para que la atención al ciudadano mejore continuamente y los índices de satisfacción crezcan. Con base en los resultados arrojados en el diagnóstico se tuvo en cuenta 2 sub-rutas que la componen, se obtuvo una calificación de 87 puntos.

Además de centrarse en valores y en la orientación a resultados, debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estén permanentemente presentes.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.

**Ruta de la Calidad.** Se obtiene un puntaje de 86 puntos, el propósito es fomentar la cultura de “hacer las cosas bien” lo que implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada

en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la entidad.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro, evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

**Ruta del análisis de datos.** Con una calificación de 79 puntos, lo que permite ir mejorando cada vez en la transformación que se puede lograr a través de la recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal de la entidad permitiendo, tomar decisiones basadas en datos y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo desarrollo de competencias, motivación y compromiso.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: planta de personal, caracterización del Talento Humano, plan de vacantes, ley de cuotas, identificación de necesidades, SIGEP.

Este resultado posibilita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para incrementar el crecimiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano, como se muestra en la siguiente tabla, que presenta el diagnóstico del año 2020.

Figura 5.

Resultados Rutas de Creación de Valor – Felicidad

## RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
<b>RUTA DE LA FELICIDAD</b>  La felicidad nos hace productivos	87	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	89
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	90
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	86
		- Ruta para generar innovación con pasión	80
<b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b>  Liderando talento	83	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	87
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	76
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	83
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	89
<b>RUTA DEL SERVICIO</b>  Al servicio de los ciudadanos	87	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	90
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	85
<b>RUTA DE LA CALIDAD</b>  La cultura de hacer las cosas bien	86	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”	87
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	86
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b>  Conociendo el talento	79	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	79

Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

***Fortalezas y oportunidades de mejora.***

Una vez analizados los resultados de la matriz y verificados con la lectura de cada uno de los soportes que avalan la calificación otorgada en cada ítem, se procede a identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del proceso:

Tabla 2

Relación fortalezas vs oportunidades de mejora.

Componente	Fortalezas	Oportunidades de mejora
<b>Planeación</b>	<p>El área de Talento Humano tiene presente y considera el área de Talento Humano, el propósito, las funciones, el tipo de entidad y también conoce su entorno institucional.</p> <p>Cuenta con organigrama actualizado y socializado según la normatividad actual y tiene definido sus lineamientos macro institucionales.</p> <p>Cuenta con un Manual de funciones y competencias ajustado a las necesidades de la institución y sus directrices vigentes</p>	<p>Dada las múltiples formas de contratación que se presentan en la institución y pese a q se cuenta con seguimiento del Talento Humano que labora en la institución No se encuentra recopilada ni fácilmente accesible la información básica de Talento Humano, como el cumplimiento del registro de hojas de vida en SIGEP según la normatividad actual por lo que se debe establecer una estrategia de que favorezca el cumplimiento del registro.</p> <p>La institución debe fortalecer en el plan, el tema de Clima organizacional en lo relacionado a acciones que favorezcan el clima.</p>
<b>Ingresos</b>	<p>Con base en la Resolución No. 0009 del 10 de enero de 2020, se establece el mecanismo que permite realizar el estudio para determinar los servidores públicos inscritos en carrera con derechos preferenciales para acceder a los encargos, arrojando un 81% de la evaluación; se aclara que no alcanza una puntuación de 100% debido a la suspensión del proceso debido a la declaración de la emergencia sanitaria por SARV-COV 2.</p>	<p>Institucionalmente el Hospital debe establecer una ruta y/o estrategia que facilite el proceso de Proporción de provisionales sobre el total de servidores.</p> <p>La institución deberá fortalecer el criterio relativo al proceso de “inclusión” para estimar estrategias que garanticen de acuerdo con la normatividad un proceso estable y confiable para incorporación de nuevos talentos.</p>

Pese a que institucionalmente cuentan con la plataforma de administración de datos en Talento Humano denominada MEHEOS, se evidencia como oportunidad de mejora generar un sistema de información más robusto, que permita alojar de manera responsable, eficiente y segura

los datos, así como generación de información estadística en tiempo real para actualización y análisis. Institucionalmente, se cuenta con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor en la oficina del área de Talento Humano, pero se sugiere realizar esquemas más actualizados y digitalizados que garanticen la permanencia y la consulta rápida de las mismas.

La oficina de Talento Humano coordina a través de los diferentes medios de comunicación de la institución, los mecanismos para la presentación oportuna de la Declaración de Bienes y Rentas por parte de los servidores públicos, dentro de los términos establecidos para los colaboradores vinculados por contrato laboral, pero no relaciona ni sigue aquellos que son vinculados por asociaciones sindicales, por lo que se sugiere realizar seguimiento al 100% de sus colaboradores en el adelantamiento de este trámite legal sin distinción de vinculación.

Se sugiere a la institución realizar de manera pareada el establecimiento de mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.

No se da Cumplimiento del Decreto 2011 de 2017 relacionado con el porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en la planta de empleos de la entidad, arrojando un 20%, se sugiere a la institución adelantar el proceso y

		<p>procedimiento que garantice la inclusión de personal con discapacidad en la institución.</p>
<p><b>Desarrollo</b></p>	<p>Cuenta Política de Gestión Estratégica del Talento Humano en el nivel de madurez “NIVEL CONSOLIDACIÓN”. Lo que significa, que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de Gestión Estratégico del Talento Humano. En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional</p> <p>Realización de adopción mediante acto administrativo del sistema de evaluación del desempeño Laboral.</p> <p>El proceso de movilidad de los funcionarios de planta obedece a requerimientos de la administración, quién determina con base en la información de la hoja de vida del funcionario, las competencias que se requieren para su reubicación y asignación de nuevas funciones.</p> <p>Cuenta con un mecanismo de identificación de las necesidades de capacitación y bienestar social e Incentivos a través de una “Encuesta” que cubre todos los colaboradores del Hospital es importante generar tendencias de evaluación constante y por paridad para cada uno de los roles que se desempeñan en los procesos misionales y administrativos de la institución.</p>	<p>Se sugiere realizar seguimiento a las actividades de bienestar y el impacto en los colaboradores contratados a través de asociaciones sindicales.</p> <p>El sistema de gestión de desempeño y bienestar y la documentación que soporta lo relativo al proceso no ha sido actualizado en el portal web de la institución, aunque en físico se encuentran consignados en el archivo de la institución.</p> <p>Se realiza inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad conforme a lo dispuesto en el Plan Institucional de Capacitación aprobado mediante Resolución No. 0011 del 10 de enero de 2020. Debido a la pandemia, la inducción se hace de manera virtual y se aplica a todas las personas que ingresen a laborar. Está pendiente publicación y socialización del procedimiento de inducción general y específica; se sugiere una revisión de la razón de la puntuación inferior al 85% para efectuar mejoras en los procesos.</p> <p>Pese que se adelantan capacitaciones y se tienen documentos soporte, no se conoce el impacto que estas generan en el personal. Por lo que se recomienda medir y documentar el impacto.</p> <p>Realiza reinducción a todos los servidores máximo cada dos años. Este proceso solo se hace cuando hay un direccionamiento estratégico nuevo en el hospital, este ítem al ser valorado en evaluación de habilitación cobra un valor importante en la acreditación institucional.</p> <p>El plan estratégico de Talento Humano incluye valoraciones del clima organizacional, se ejecuta de acuerdo con lo</p>

		planificado y se evalúa la eficacia de su implementación, arrojando un 81% pero corresponde únicamente al Talento Humano de planta. Se deberá extrapolar medidas que garanticen la inclusión en todo el personal que colabora en la institución
<b>Retiro</b>	El hospital operativiza la estrategia de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan	<p>Se sugiere al hospital realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad, así como copilar las mismas para análisis y evaluación de los factores negativos que contribuyen al retiro y generar oportunidades de mejora.</p> <p>En la institución no se identifica el relevo generacional con transferencia del conocimiento por lo que se sugiere unir esfuerzos para construir mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados.</p> <p>Se recomienda adelantar procesos de apoyo psicológico y emocional a las personas que están en proceso de desvinculación laboral por jubilación.</p>

### ***Modelo de gestión***

“El propósito de la implementación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integren la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa” (Alles, 2008). Por lo anterior es muy importante que la institución implemente un plan de capacitación orientado al desarrollo de competencias en cada uno de los ejes estratégicos que permita el logro de los objetivos propuestos y el desarrollo del Talento Humano.

## Plan de intervención

### Gestión de las personas

El ambiente de trabajo debe estar orientado a fomentar el crecimiento personal, el aprendizaje, transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo, contando con procesos que faculten a las personas para traducir objetivos de la organización a objetivos individuales, identificar limitaciones de desempeño, asumir la responsabilidad en resolución de problemas, evaluar desempeño, buscar oportunidades para aumentar competencias y experiencia, promover trabajo en equipo y sinergias, compartir información, conocimiento y experiencia.

Para identificar, desarrollar y mejorar las competencias de las personas, la organización debe: identificar competencias requeridas a corto y largo plazo, identificar competencias disponibles actualmente, implementar acciones para mejorar o adquirir competencias, revisar y evaluar la eficacia de las acciones adelantadas, mantener las competencias adquiridas.

La organización debe aumentar la motivación y la participación de las personas con, actividades tales como: desarrollar procesos para compartir conocimiento, introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera para promover el desarrollo de las personas, revisar continuamente el nivel de satisfacción de las personas, sus necesidades y expectativas y proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (coaching).

La perspectiva es brindar beneficios prestacionales a los colaboradores, no sólo en el marco teórico de la paga por un servicio, sino buscar salarios emocionales por los cuáles los trabajadores se sientan identificados, satisfechos, comprometidos y lo más importante hagan

parte de un equipo que les garantice el desarrollo y crecimiento, no solo económico, sino que los proyecte y les asegure una mejor calidad de vida para ellos y su familia.

Todo lo anterior con el fin de fomentar la participación del personal a todos los niveles, lo que permite que las habilidades del TH sean usadas en beneficio de la organización. Otro aspecto importante por tener en cuenta es que no se debe imponer acciones sino buscar la alineación de los objetivos de los empleados con los de la organización.

### **Gestión del conocimiento**

- Se sugiere utilizar y realizar prácticas como: incrementar la captura y fomento del conocimiento tácito de los colaboradores, producir en forma intencional.
- La sensación de caos o averías periódicas para romper con la rutina, promover la rotación del Talento Humano en forma estructurada como estrategia que aporta a la creación de competencias en los empleados de la organización.
- Igualmente, diseñar, implementar y evaluar estrategias que promuevan una cultura organizacional colaborativa orientada al conocimiento, que permita fortalecer la confianza y el compartir entre sus miembros.
- Concretar la intencionalidad de la gestión del conocimiento en la organización a través de una política clara articulada al código de ética del hospital.

Estas acciones permitirán que, algunos funcionarios que se retiran debido a que acceden a empleos con mejores garantías y beneficios laborales no se lleven consigo el conocimiento, que muchas veces no se encuentra documentado y así evitar que quien llegue a llenar la vacante deba

reconstruir y analizar en cuál etapa estaba la actividad para darle continuidad o en últimas empezar de nuevo, lo cual representa una pérdida de tiempo.

### **Optimización de procesos**

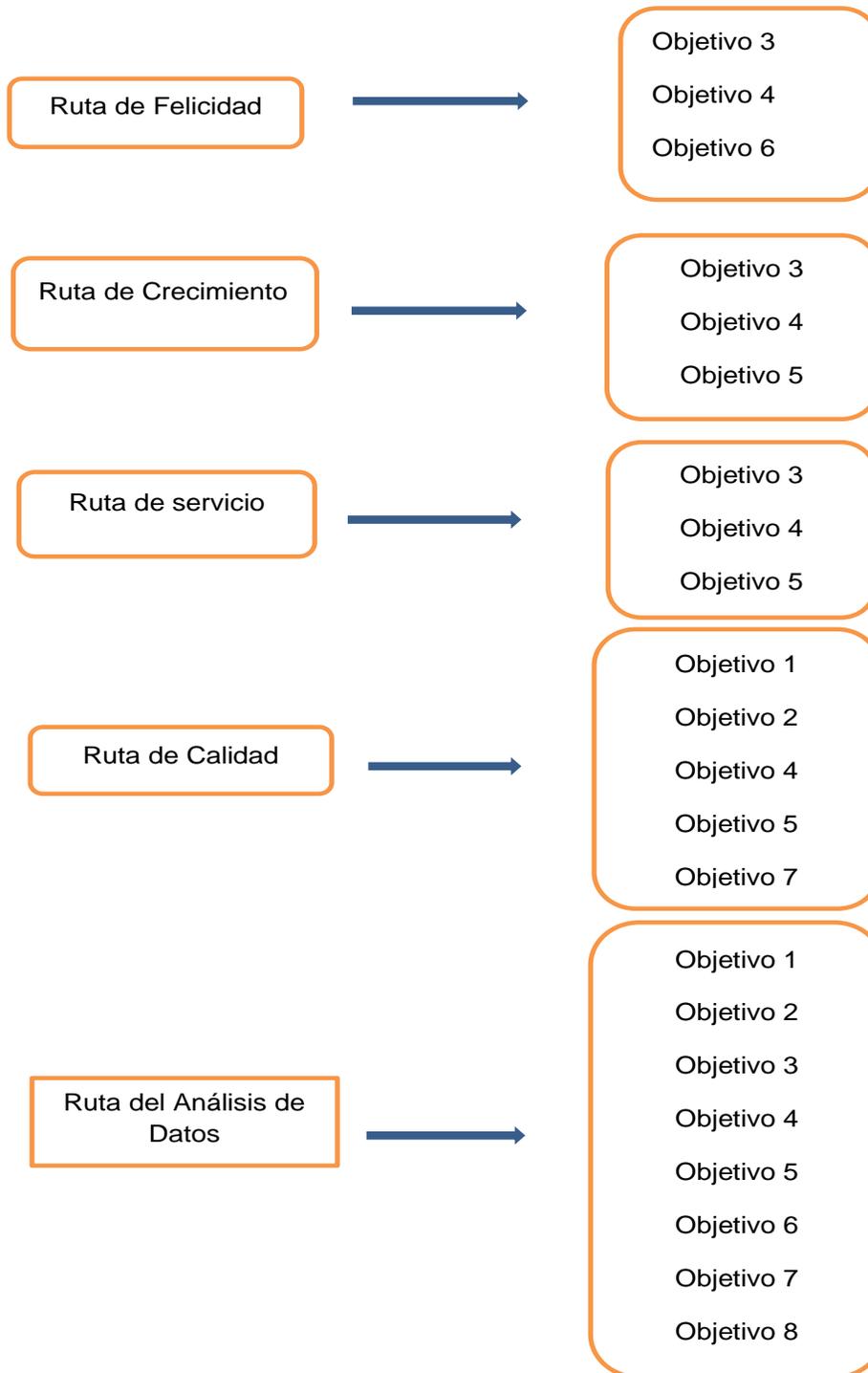
- Otra de las estrategias de gestión humana que busca vincular el trabajador a la cultura de la organización, es el programa de incentivos, el cual tiene como fin resaltar diversos aspectos en los trabajadores tales como el buen desempeño individual o colectivo, el logro de las metas establecidas por cada área, reforzando así comportamientos afines a la cultura deseada.
- Con los resultados obtenidos se recomienda que se implemente estrategias para el mejoramiento del clima organizacional para una mejor productividad laboral como incentivos a los trabajadores, jornadas de capacitación, una mejor comunicación entre empleados-jefe.
- Realizar trabajos de motivación en el marco de la gestión del Talento Humano, los mismos que tendrían como objetivo incrementar el buen desempeño laboral de sus trabajadores, estos también deberían estar dirigidos según las necesidades de cada grupo ocupacional.
- Promover la realización de talleres de capacitación y cursos de actualización relacionados con el desarrollo de habilidades sociales de todos los trabajadores, las mismas que servirán para mejorar el desempeño laboral y brindar un mejor servicio a los usuarios.
- Se hace necesario que al interior de la institución se socialicen los procesos e instrumentos de evaluación, de tal forma que se sensibilice a los trabajadores sobre la importancia que reviste este componente de la gestión, en la medida que permite

identificar los problemas que perjudican la calidad del servicio, así como la reorientación de acciones para mejorarla.

- Alineación de los objetivos estratégicos con las rutas de creación de valor:
  - o Objetivos del Plan de Gestión de Talento Humano 2020 HUSJ:
    - Actualizar el plan de vacantes
    - Actualizar el Plan de previsión del Talento Humano
    - Fortalecer los conocimientos y habilidades del Talento Humano.
    - Hacer del Plan de Bienestar e incentivos una herramienta estratégica
    - Realizar el proceso de evaluación de desempeño
    - Fortalecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo
    - Actualizar el manual de funciones y competencias laborales
    - Establecer estrategias para trabajo articulado con asociaciones sindicales

Figura 6.

Alineación de Objetivos estratégicos con Rutas de creación de Valor



Fuente: Elaboración propia

## **Medición de la Cultura organizacional y del Clima Laboral**

El mejoramiento del clima organizacional tiene como efecto el progreso de las condiciones socioeconómicas para la organización ya que esto estimula al personal a ser competitivos entre sí, obteniendo resultados financieros positivos para la organización, cabe resaltar que un buen ambiente laboral deriva altos niveles de satisfacción laboral, siendo este el indicador primordial para el buen desempeño del personal.

A pesar de que el Hospital mide el clima laboral utilizando el cuestionario de la función pública se recomienda evaluar la cultura organizacional y el clima laboral utilizando otras herramientas como el cuestionario denominado Organizacional Cultural Assessment Center (OCAI) que es sencillo y permite cuantificar y definir los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios de la organización, es decir aquellos aspectos del ambiente de trabajo que suelen ser complejos e intangibles.

Igualmente permite encontrar soluciones a la medida de la organización, expresadas en lenguaje comprensible y con resultados medibles; consta de dos partes, una para evaluar la cultura organizacional actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada, como se muestra en el modelo de Cameron y Quinn:

Figura 7.

Modelo de Cameron y Quinn



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Para la medición del clima laboral, se sugiere utilizar el modelo de Great place to work (GPTW) que es una empresa fundada en 1991 por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales.

Establecieron como eje principal la calificación y valoración del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente clima laboral a sus trabajadores.

La siguiente gráfica resume las dimensiones GPTW y como se manifiestan en el entorno de trabajo:

Figura 8.

Modelo Great place to work

### Dimensiones del Modelo<sup>o</sup> **GREAT PLACE TO WORK<sup>®</sup>**



Fuente: Great Place to work. Institute, Inc. (2008)

El objetivo es reconocer los elementos fundamentales que generan cada una de estas fuerzas, con el fin de que cada organización pueda mejorar su capacidad para enfrentar con éxito los cambios. A las puntuaciones menores se les realiza planes de mejora. Estas herramientas de diagnóstico de la cultura organizacional y clima laboral pueden ser contratadas con un operador externo que puede al final del proceso certificar que la institución tiene un clima laboral favorable lo que se constituye en una fortaleza.

#### **Revisión e inclusión de nuevos indicadores en el Plan estratégico**

Actualmente los indicadores consignados en el Plan de Acción de la Institución (página [web/transparencia/Planeación/Plan de acción](http://web/transparencia/Planeación/Plan%20de%20acción)) presenta en el Plan Estratégico de Talento Humano 7 indicadores, en el plan de capacitación 3 indicadores y en el plan de Bienestar 3

indicadores pero en el Plan estratégico de Talento Humano se evidencian 8 indicadores( indicadores Talento Humano 2020 oficina) que no concuerdan exactamente con los formulados en el Plan de acción Institucional, lo que amerita una revisión que permita establecer los indicadores que Talento Humano va a manejar y consignar en sus informes como parte del plan estratégico y además incluir en el cuadro general de indicadores los del plan de capacitación y de bienestar para de esta manera poder priorizar las acciones de mejora a realizar.

Se propone adicionar los siguientes indicadores por considerar que constituyen una herramienta valiosa en la implementación de estrategias que permitan la motivación del personal y su fidelización, lo que asegura el logro de los objetivos institucionales:

- Tasa Bruta de Rotación: proporción de empleados que salen de la organización en un periodo determinado (Semestral).
- Tasa de estabilidad: mide la proporción de fuerza laboral que permanece en la organización en un periodo de tiempo determinado (Semestral).
- Porcentaje de cumplimiento en la mitigación del riesgo (Semestral).
- Porcentaje de Satisfacción del cliente interno (Anual).
- Porcentaje de cumplimiento de las acciones propuestas en el plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Porcentaje de cumplimiento del plan de mejoramiento con respecto al Talento Humano (Trimestral).

### **Mejoramiento de los sistemas de información**

La tecnología es una herramienta que permite la agilidad en los procesos de flujo de información, medidas de desempeño y ajuste de indicadores en el sistema; de este modo se hace

relevante contar con una tecnología que pueda soportar los procesos que se plantean en los sistemas de gestión y control; no obstante, es importante recordar que la estrategia tecnológica debe ampliar la perspectiva de un análisis basado en las características de la información que se genere de los sistemas, es decir, la tecnología obedece al diseño de los sistemas de gestión y no al revés, por lo que es fundamental que la organización evalúe la utilidad de las herramientas tecnológicas con que cuenta actualmente y las actualice a sus necesidades.

### **Componente y Sub-rutas con menor puntaje en la matriz GTH**

#### ***Componente de Retiro***

Es el componente con calificación más baja de los 4 que componen la gestión del Talento Humano, por lo que se recomiendan las siguientes actividades de mejora:

- Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad
- Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan estratégico del Talento Humano
- Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, reestructuración o finalización del nombramiento en provisionalidad
- Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados

*Sub- Rutas con menos puntaje en la matriz GTH.*

**Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar.**

La satisfacción de los pacientes con los servicios prestados por la institución está determinada por la calidad de los servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la gestión estratégica del Talento Humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño institucional y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH.

Lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la entidad, por lo mismo y aunque ya se desarrollan en la institución las temáticas de evaluación de desempeño y cultura organizacional, es necesario que se avance con indagación profunda tanto interna como externa en las modalidades de:

- Evaluación por competencias por pares, en cada área de servicios tanto asistenciales como administrativos de la institución independientemente de la modalidad de contratación del colaborador, garantizando la retroalimentación a cada área y a cada profesional buscando avanzar en procesos de calidad y generación de conocimientos. Se sugiere realizar documentación de dicha evaluación para que sea accesible y valorada por el área de GTH cuando esta lo requiera.
- Socialización de los resultados de las metas institucionales en los periodos establecidos y revisión de las oportunidades de mejora en lo relacionado con acuerdos de Integridad, Valores y Gestión de conflictos.

- Promover actividades que favorezcan el clima laboral y la cultura organizacional con participación de todo el personal sin distinción del modo de contratación.

**Ruta para entender a las personas a través del uso de datos.** Uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta para una gestión estratégica del Talento Humano es el relacionado con la transformación que se puede lograr a través de la recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal de la entidad. Estos datos son un insumo fundamental para la toma de decisiones, sin dejar de tener en cuenta que son los líderes los que aplican exitosamente lo que los algoritmos les sugieren.

Es necesario avanzar hacia el desarrollo de métodos de recolección de datos, hacia estrategias de actualización oportuna y confiable de la información y hacia técnicas estadísticas de análisis para poder cada vez más contar con la información que se requiere para la toma de decisiones en relación con el Talento Humano.

Temáticas relacionadas: planta de personal, caracterización del Talento Humano, plan de vacantes, ley de cuotas, SIGEP, como herramienta clave al servicio de la administración pública realizando seguimiento continuo para que los datos sean en tiempo real en la medida que los funcionarios actualicen sus hojas de vida.

Todo lo anterior permite tomar decisiones en tiempo real y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo mejores competencias, motivación y compromiso.

**Ruta para generar innovación con pasión.** Debe buscarse siempre la excelencia y la innovación que lleven a las entidades a aumentar su competitividad y a desarrollar a su Talento Humano, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

Las personas valoran mucho cuando sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad. La creatividad y la innovación, más en el entorno actual, son un insumo fundamental que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace. Por esto, desde el área de Talento Humano deben propiciarse todos los elementos que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja.

Temáticas relacionadas con esta ruta: seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa “Entorno laboral saludable”, Teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, Programa “Servimos”, horarios flexibles. Inducción y reinducción, movilidad, mejoramiento individual.

Capacitar al personal en innovación y sus oportunidades, establecer un día de innovación en el que se promueva la lluvia de ideas y premiación a las mejores.

### **Estructura del Talento Humano**

Para representar la estructura se consideran dos opciones denominadas, orgánicas estructurales y orgánicas funcionales. “La primera permite conocer el esqueleto o estructura de la organización en función de la Misión y responsabilidad que tiene la organización de acuerdo las estrategias planteadas, se puede estimar la cantidad y características de las personas que se necesita. La segunda permite definir las funciones y responsabilidades de cada una de las

personas que van a ocupar los diferentes cargos, una vez delimitados de acuerdo con las necesidades presentes” (Armas, et al., 2017, p.55).

Teniendo en cuenta que en la legislación que se establece para el área de talento no está descrito como tal la estructura del área en mención se recomienda aplicar las opciones anteriores y que todo el personal que labora tenga entrenamiento específico en la gestión del área que les permita potencializar las competencias necesarias para gestionar con mayor efectividad el proceso.

### Plan de Mejora Consolidado

Tabla 3.

Plan de Mejora consolidado

N.º	Componente y Gestión	Oportunidad de mejora	Alternativas de mejora	Como hacerlo	Responsable
1	PLANEACION Gestión de personas	Monitoreo y seguimiento del SIGEP y cumplimiento de requisitos de habilitación de hoja de vida de todos los funcionarios.	Asignación de una persona para la verificación de las hojas de vida de cada servidor público y de cualquier tipo de vinculación.	vinculando un aprendiz SENA que realice la verificación y actualización de manera oportuna.	Gerencia Subdirección administrativa Talento Humano
2	PLANEACION Gestión de personas Optimización de procesos. Cultura organizacional Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	Mejorar el plan de bienestar e incentivos que beneficie a personal de planta y contratistas	Desarrollar un plan que motive a la integración de todo el personal que presta servicios asistenciales y administrativos de las diferentes asociaciones sindicales y de planta, en aras de generar sentido de pertenencia por la institución, aumentar la calidad	Programación anual de actividades deportivas (futbol, aeróbicos), de promoción de la salud (cuidado físico y psicológico, hábitos saludables), artísticas y culturales (artesanías,	Gerencia Subdirección administrativa Talento humano

			en la prestación de los servicios y la calidad de vida individual, que se refleje en los indicadores de producción y de calidad	manualidades, danza), fortalecimiento de trabajo en equipo, recreativas (celebración día del niño, día del trabajador hospitalario, etc.).	
<b>3</b>	PLANEACION Gestión de personas Cultura organizacional	Vinculación de personas con discapacidad en la planta de empleos de la entidad	Gestionar con la subgerencia científica y gerencia la oferta de vacantes a personas con discapacidad.	vinculación de personas con discapacidad para que orienten a los usuarios en los diferentes servicios de la institución.	Talento humano Gerencia Subgerencia científica Planeación
<b>4</b>	DESARROLLO Gestión de personas Gestión del conocimiento Optimización de procesos	Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad	Desarrollar competencias en comunicación oral, escrita y por señas en las diferentes lenguas propias de la región.	Contratación de un programa de bilingüismo con diferentes niveles a desarrollar durante un período determinado (10 meses), con premiación para el empleado más destacado y que complete todo el programa	Subgerencia científica Talento humano Humanización
<b>5</b>	DESARROLLO Gestión de personas Cultura organizacional	Seguimiento y medición del impacto a las actividades de bienestar e incentivos	Evaluar la cultura organizacional y el clima laboral utilizando otras herramientas para identificar cuál es la cultura organizacional deseada. Creación de indicadores de seguimiento a las actividades.	Haciendo medición del clima laboral cada año utilizando herramientas diferentes a la de función pública y aplicada a todos los funcionarios (planta/contratos) con retroalimentación oportuna de resultados para implementar las	Talento humano Gerencia Calidad

				mejoras correspondientes. Indicador de impacto para cada actividad programada en el plan de bienestar e incentivos (aplicando encuesta o entrevista de satisfacción después de cada actividad)	
6	<p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Gestión de personas</p> <p>Gestión del conocimiento</p> <p>Optimización de procesos</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Revisión e inclusión de nuevos indicadores en el Plan estratégico.</p>	<p>Mejoramiento y seguimiento del plan de capacitaciones</p>	<p>Igualmente, diseñar, implementar y evaluar estrategias que promuevan una cultura organizacional colaborativa orientada al conocimiento, que permita fortalecer la confianza y el compartir entre sus miembros.</p> <p>Concretar la intencionalidad de la gestión del conocimiento en la organización a través de una política clara articulada al código de ética del hospital.</p>	<p>Realización de rondas lúdicas para la evaluación de la interiorización de las capacitaciones. Promover la realización de talleres de capacitación y cursos de actualización relacionados con el desarrollo de habilidades sociales de todos los trabajadores, las mismas servirán para mejorar el desempeño laboral y brindar un mejor servicio a los usuarios. Incrementar la captura y fomento del conocimiento tácito de los colaboradores. Promover la rotación del talento humano</p>	<p>Talento humano</p> <p>Líder de cada área</p> <p>Calidad</p>

				<p>en forma estructurada como estrategia que aporta a la creación de competencias en los empleados de la organización. Creación de indicadores para medir el impacto de las capacitaciones.</p>	
7	<p>DESARROLLO Gestión de personas Cultura organizacional</p>	<p>Implementar actividades de reconocimiento y de motivación</p>	<p>Reconocimiento al mejor trabajador de mes en cada servicio o área por perfil, según evaluaciones de desempeño. Establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera para promover el desarrollo de las personas. Revisar continuamente el nivel de satisfacción de las personas, sus necesidades y expectativas y proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (coaching). Buscar salarios emocionales por los cuáles los trabajadores se sientan</p>	<p>Talleres de integración entre jefes y subalternos. Convenios con institutos de formación profesional. Resaltar el trabajo individual. Promover la comunicación clara y permanente entre todos los grupos de trabajo.</p>	<p>Talento humano Líder de cada área</p>

			identificados, satisfecho y comprometidos. Establecer el pago puntual de salarios y honorarios.		
<b>8</b>	DESARROLLO Gestión de personas Gestión del conocimiento Cultura Organizacional	Seguimiento a Evaluaciones de desempeño	Creación de un modelo único de evaluación de desempeño tanto para personal de planta como de contrato. Verificación de	Evaluación mediante rondas de seguimiento al personal operativo. Retroalimentación oportuna y registro de esta para adopción de mejoras cuando corresponda.	Talento humano Líder de cada área Grupo Calidad
<b>9</b>	RETIRO Gestión de personas Cultura organizacional	Identificar las razones de retiro del personal no pensionable.	Seguimiento al personal con intención de retiro voluntario.	Indicador de rotación y encuesta de identificación de razones de retiro en todo el personal independiente del tipo de vinculación	Talento humano
<b>10</b>	RETIRO Gestión de personas Gestión del conocimiento. Cultura organizacional	Contar con plan de transferencia (directa y documentada) del conocimiento de quienes se retiran a quienes quedan en la institución	Establecer periodo de capacitación de quien se va a quienes quedan como requisito de retiro, con evidencia de evaluación. Documentar conocimiento.	Establecer formato de capacitación y evaluación al final de esta.	Talento humano Líder de cada área.
<b>11</b>	Optimización de procesos	Alineación de los objetivos estratégicos con las rutas de creación de valor.	Analizar propuesta por autoras de alineación, modificarla o adoptarla e iniciar socialización.	Ver alineación propuesta en las páginas 36 y 37.	Planeación Talento Humano
<b>12</b>	Planeación Desarrollo Retiro	Revisión e inclusión de nuevos	Socialización y seguimiento de nuevos indicadores.	Realizar medición de:	Talento Humano Calidad

		indicadores en el Plan estratégico y requisito de acreditación.		<p>Tasa Bruta de Rotación: proporción de empleados que salen de la organización en un periodo determinado.</p> <p>Tasa de estabilidad: mide la proporción de fuerza laboral que permanece en la organización en un periodo de tiempo determinado.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento en la mitigación del riesgo.</p> <p>Porcentaje de Satisfacción del cliente interno.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de las acciones propuestas en el plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento del plan de mejoramiento con respecto al Talento Humano.</p>	
<b>13</b>	Planeación Desarrollo Retiro Ruta para entender a las personas a través del uso de datos	Mejoramiento de los sistemas de información	<p>Evaluar la utilidad de las herramientas tecnológicas con que cuenta actualmente y las actualice a sus necesidades.</p> <p>Desarrollar métodos de recolección de</p>	<p>Actualización de tecnologías que permitan interconectividad con todas las áreas y con los diferentes sindicatos para manejo de</p>	<p>Gerencia Subgerencia Administrativa Sistemas Líder de cada área Talento Humano</p>

			datos que permitan tomar decisiones en tiempo real y diseñar estrategias de alto impacto.	información y toma de decisiones oportunas.	
<b>14</b>	Componente con calificación más baja en la matriz	Componente de Retiro	Seguimiento a personal próximo a retiro pensional y retiro voluntario.	Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan estratégico del talento humano Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, reestructuración o finalización del nombramiento en provisionalidad Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados	Talento Humano Líder de cada área. Calidad
<b>15</b>	Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la	Evaluación por competencias de personal administrativo y asistencial independiente del	Evaluación documentada por pares en cada área con retroalimentación Socialización de resultados en metas	Unificando formato de evaluación para todo el personal enfocado en competencias según la	

	generación de bienestar	tipo de contratación Análisis de resultados de metas alcanzadas Medición de clima laboral y cultura organizacional	trazadas e identificación de oportunidades de mejora  Promover actividades que promuevan el clima laboral y la cultura organizacional	complejidad de las funciones realizadas.  Realizar medición anual del clima laboral con herramientas diferentes a la de función pública con retroalimentación de resultados. Uso de diferentes medios de comunicación de promoción de la cultura organizacional	
<b>16</b>	Ruta para entender a las personas a través del uso de datos	Recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal de la entidad (todo tipo de contratación) para la toma de decisiones en tiempo real.	Implementación de tecnologías actualizadas de recolección de datos. Actualización oportuna y confiable de la información. Diseño de estrategias que aumenten la motivación y el compromiso.	Asignación de recursos para la actualización de tecnologías.	Gerencia Subgerencia Administrativa
<b>17</b>	Ruta para generar innovación con pasión	Capacitar al personal en innovación.	Promover la innovación en cada área	Establecer un día de la innovación para presentación y análisis de ideas. Premiación de las mejores ideas de innovación. Disponer de presupuesto para la puesta en marcha de las	Gerencia Subgerencia Administrativa Subgerencia Científica Planeación Área de Innovación

				ideas de innovación. Ejecutar las ideas de innovación que favorezcan el avance científico y humano.	
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Propia

En el Anexo 2 se muestra la priorización de acciones de mejora en la matriz MIPG

## Recomendaciones y conclusiones

### Recomendaciones

A continuación, se enunciarán algunas recomendaciones dirigidas a la entidad con el fin de adelantar la posible implementación de alguna de las estrategias señaladas en el plan de mejora presentado, a saber:

- Adelantar las gestiones correspondientes, por parte del área de talento humano, para buscar el apoyo de la alta dirección a fin de implementar alguna o todas las estrategias para la mejora del proceso.
- Que, de implementar el plan de acción siempre se realicen las actividades de retroalimentación a fin de seguir en el ciclo de la mejora continua.
- Reforzar la capacitación sobre el enfoque por competencias a todos y cada uno de los funcionarios de la entidad, a fin de generar conciencia y responsabilidad sobre las acciones de formación y capacitación.
- En un momento posterior a la implementación de alguna de las estrategias formuladas como planes de mejora, se sugiere realizar un estudio del impacto de su ejecución.
- Fortalecer las acciones de planeación anual, de las actividades del proceso de gestión del talento humano.
- Para fines de medición de la gestión del Talento Humano, la matriz de autodiagnóstico fue una herramienta fundamental para poder determinar el avance de cada componente de la gestión, por tanto, la recomendamos para futuros trabajos en el campo de la salud al ser

una técnica que se adapta a las necesidades del investigador y permite obtener resultados detallados de la gestión en el área.

- Es pertinente que el área de Talento Humano encargada de la evaluación y seguimiento de cada componente no solo mida y haga un diagnóstico general, sino que también entregue los resultados oportunamente para que se puedan implementar planes estratégicos de mejora a corto y mediano plazo y de esta manera cerrar brechas que afectan el logro de objetivos institucionales.
- Es necesario para el bienestar social institucional, la administración se capacite frente a la normatividad relacionada con el bienestar social de la institución y los incentivos, para que se conozcan y se gestione la ampliación del presupuesto para que estas políticas se implementen más frecuente y efectivamente para crear climas organizacionales positivos.
- Es importante darle reconocimiento al trabajo individual y grupal en las instituciones en salud, de modo que se genere un proceso de motivación para el trabajo en equipo, el cual no es una de las características que destaquen a las instituciones prestadoras de servicios en salud en Colombia, pero se debe crear la cultura de trabajo en equipo.

## **Conclusiones**

Principalmente es a través de la Gestión Humana que la dirección desarrolla estrategias, para difundir la filosofía de calidad y construir una cultura sólida en torno a la calidad, pero son los trabajadores quienes, en últimas, aterrizan la filosofía de calidad a través de sus acciones y, por eso, el área de gestión humana tiene un papel fundamental en la gestión de una cultura

orientada a la calidad, que lleve a alinear los comportamientos de los trabajadores a este propósito organizacional.

A pesar de que existen diferentes Modelos de gestión del Talento Humano, todos buscan generar talento humano apto y capacitado de acuerdo con los requerimientos de las empresas, siendo el modelo del autor Idalberto Chiavenato el que prevalece en el proceso de gestión que incluye admisión, aplicación, comprensión, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

La Institución maneja el Modelo de gestión por competencias por lo que es muy importante que se implemente un plan de capacitación orientado al desarrollo de competencias en cada uno de los ejes estratégicos que permita el logro de los objetivos propuestos y el desarrollo del Talento Humano.

El instrumento utilizado para la autoevaluación, la matriz organizacional para la medición de los procesos de personal se constituye en un gran apoyo pues permite obtener una cuantificación del impacto del área de gestión humana en la empresa, pero es importante que además de aplicarla como autoevaluación se realice una calificación por pares externos para evitar sesgos que afectan los resultados finales.

Se evidencia que los sistemas de control de gestión adecuadamente implementados permiten obtener distintos tipos de beneficios, que buscan que el desempeño de la organización mejore. Por tanto, el objetivo de la implementación de estos sistemas no deberá ser el cumplimiento de requisitos sino el uso de estos como herramientas estratégicas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada, se concluye lo siguiente:

La matriz de autoevaluación arroja una calificación total de 85.2% lo que ubica la Gestión del Talento Humano en el nivel de madurez “NIVEL CONSOLIDACIÓN”, lo que significa que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano y ya hace parte de la cultura organizacional.

Los resultados por componente muestran:

Componente de Planeación: compuesto por 5 categorías donde se analizan 31 criterios de evaluación, presentando una calificación del 85,0%.

Componente de Ingresos: compuesto por 5 categorías donde se analizan 12 criterios de evaluación, presentando una calificación del 79,4 %.

Componente de Desarrollo: compuesto por 11 categorías donde se analizan 74 criterios de evaluación, presentando una calificación del 89,3 %.

Componente de Retiro: compuesto por 4 categorías donde se analizan 6 criterios de evaluación, presentando una calificación del 45,3 %.

Se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora de cada uno de los componentes que conforman la gestión del Talento Humano, las cuales permiten diseñar el Plan de mejora propuesto para la Institución.

Las rutas que ameritan acciones de mejora a priorizar son las siguientes considerando su impacto en la gestión del área:

Ruta para generar innovación con pasión: que permita promover el aporte de ideas y/o acciones innovadoras. Se propone establecer un día de la innovación institucional en el que se premien las ideas más innovadoras y ejecutables.

Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento: realizando intervención y mejoramiento del clima laboral, para lo que se propone medición más frecuente del clima laboral utilizando herramientas que permitan determinar el tipo de cultura institucional, sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Ruta para entender a las personas a través del uso de datos: contando con sistemas de información que en tiempo real permitan la interoperabilidad y faciliten la gestión del Talento Humano, por medio de la actualización de tecnologías y los sistemas de información.

Finalmente se sugiere un Plan de mejora consolidado en el que se describen las oportunidades de mejora en cada uno de los componentes de la gestión del Talento Humano, con acciones concretas que la institución puede implementar sin requerir disponibilidad de grandes recursos.

La implementación de tecnologías adecuadas y actualizadas puede generar herramientas que apoyen y faciliten el diagnóstico permanente de la organización como un tipo de control que permitirá el aprendizaje de la organización y un mayor entendimiento de las relaciones causa efecto de los factores del sistema de control de la gestión del Talento humano.

El trabajo de diagnóstico debe realizarse cada año con un propósito claro para la organización, este debe incluir dentro de los factores de evaluación la integración de actores externos e internos, los recursos que se intercambian en los sistemas y la posición competitiva que la organización espera alcanzar, estableciendo indicadores objetivos y verificables pueden aportar al mejoramiento en sus sistemas de control de gestión

### Referencias Bibliográficas

Aduna, A., García, E. y Chávez, E. (s.f.). Modelos de gestión de recursos humanos. Sitio web:

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Agudelo, C. A. M., y Saavedra, M. R. B. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.

Aguilar, I. (2004). El Recurso Humano frente a la Globalización. *Civilizar*, 13.

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/190>

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos* (2a ed.). Ediciones Granica S.A.

Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador: Editorial Universidad ECOTEC.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Ballivián, R. y Gonzáles, C. (s.f.). Nuevos modelos de gestión de recursos humanos. [mensaje en un blog]. Sitio web: <http://www.gestiopolis.com>. Modelos de gestión de Recursos humanos.

Barney, J. (1991). "Firms Resources and Sustained Competitive Advantage",

en: *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36 (1), 49-56.

Boston Consulting Group. (2008). *Creating people advantage: how to address HR challenges*.

- Calderón, H., Naranjo, V. y Álvarez, M. (2010). *Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte*. ACRIP.
- Calderón, G., (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G., Montes, A., y Tobón, P. (2004). Prácticas de RH y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Universidad EAFIT*, 40(136).
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254. Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Cardona, M. (2012). Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del Talento Humano en las organizaciones de salud colombianas. *Cult. Ciud. Enferm*, 9(2).
- Conner, J. y Ulrich, D. 1996. "Human Resource Roles: Creating Value, not Rhetoric", en: *Human Resource Planning*, 19(3), pp. 18-30.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Chiavenato, E. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). Colombia: McGraw Hill. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1164 del 3 de octubre de 2007. *Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud*. Congreso de Colombia.

Cuesta, A. (2005): *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. (2da. Ed.). Revisada y ampliada. La Habana, Ed. Académica.

García, C, Rodríguez, S. y Suárez, K. (2010). Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas. *Univ. Psychol.*, 10(3), 841-853.

Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) (2017). para el sector público colombiano.

Hernández, I., Fleitas, S. y Salazar, D. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Avanzada Científica*, 14(1), 35-46. Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/279575>

Hitt, M. y Pérez, M. (2010). *Administración*. Novena edición. México: Editorial Pearson.

ICONTEC. (2012). *ACREDITACIÓN EN SALUD Resolución 0123 de 2012*.

<http://medios.icontec.org/Memorias-Charla-Virtual-Marzo-31-2016.pdf>

ICONTEC. (2020). *Instituciones prestadoras de servicios de salud*

*acreditadas*. <http://www.acreditacionensalud.org.co/Documents/IPSacreditadas.pdf>

Congreso de Colombia.(2007). Ley 1164 “Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en salud.”

López, H., Vélez, M., & Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de

- Medellín, 2015. *Electrónica Educare*, 21(2), 1-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5919100>
- Marím, G. M., Oquendo-Lozano, T., Rodríguez-Garzón, S., Montoya-Gómez, N., Vesga-Gómez, C., Lagos-Campos, N., y Arboleda-Posada, G. (2016). Gestión del Talento Humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30).
- Martínez-Ramírez, Chávez-Ramírez, S., Cambero-González, E., Ortega-Larios y E., Rojas-Jiménez, Z. (2009). Factores Inhibidores de la calidad en los servicios de salud. Análisis desde la perspectiva de los hospitales privados y públicos. *Revista Conamed*, 14(4).
- Minsalud. (2018). *Manual de Acreditación en Salud Ambulatoria y Hospitalaria en Colombia Versión 3.1*. República de Colombia.
- Organización Mundial de la Salud. (2006). Colaboremos por la salud. Informe sobre la salud en el mundo. Sitio web: <https://www.who.int/whr/2006/es/>
- Ortiz Monsalve L, C., Cubides Zambrano J. H., Restrepo Miranda, D. A. (2013). Caracterización del Talento Humano en salud: hacia el sistema de información del registro único nacional del Talento Humano en salud. *Monitor Estratégico* Jul-Dic (4); 63-68.
- Ospina, Z., & Puentes, Y. (2011). *Análisis y selección de un modelo de gestión Estratégico de Recursos humanos por competencias para la empresa Andina de herramientas*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis\\_eleccion\\_gestion.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis_eleccion_gestion.pdf)

- Pardo, C. E. y Porras J. A. (2011). La gestión del Talento Humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Revista Gest. Soc.*, 4; 167-183.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: la dirección de RH clave para la excelencia empresarial*, Barcelona, Gestión 2000 y Edipe.
- Price Waterhouse Coopers. (2002). *Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002*. Bogotá.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 5ª edición. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Rojas M, Martínez C, Morgado M. (2012). *Las competencias investigativas en la construcción del Talento Humano dentro de las ciencias médicas*. Universidad de Ciencias Médicas.
- Rojas, C., Patiño, I., Osorio, J. y Gaviria, J. (2016). *Proyecto de gestión del Talento Humano. Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de la Fundación Oncólogos de Occidente (2016)*. (Tesis de posgrado). Universidad Católica de Manizales, Especialización en Administración de la salud. Manizales, Colombia.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias and perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24 (107), 137-59.
- Salinas, C. (2012). *Administración de personal: Modelo de Werther y Davis*. <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com.co/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>

- Sánchez, A., Martínez, R. y Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar journal*, 27(66), 169-184. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00169.pdf>
- Sánchez L. Javier G. (2010). Diseño de modelo de planeación estratégica del Talento Humano para la empresa transportes VIGIA S.A.S. De la ciudad de Bogotá. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de Administración de empresas.
- Soto V. M. (2011). Modelos de gestión de conocimiento. Instituto Profesional Libertador de Los Andes. Chile. [miguelangelsotovidal@yahoo.com](mailto:miguelangelsotovidal@yahoo.com) – [msoto.ipla@gmail.com](mailto:msoto.ipla@gmail.com)
- Sotomayor, A. (2016). Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional. México, Editorial UANL.  
<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>.
- Werther, W. y Davis, k. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano *de las empresas* (6a ed.). (J. M. Gómez, Trad.) México: McGraw-Hill. Sitio web: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera, ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 75-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252753>

Anexo

Anexo I.

Matriz autodiagnóstico gestión estratégica del Talento Humano MIPG

   											
AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO											
ENTIDAD					PUNTAJE FINAL						
					<b>85,2</b>						
Calificación	Categoría	Calificación	Actividades de Gestión (Variables)	Criterio de Calificación	Valoración	Periodo de análisis	Puntaje (0 - 100)	Observaciones			
			1 Conocer y considerar el propósito, las funciones y el tipo de entidad; conocer su entorno; y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área.	Método adecuado de manejo de la normatividad vigente	0 - 20	No se encuentra recopilada ni fácilmente accesible la información estratégica y básica de la entidad	Al día	90	Parotener en cuenta Acuerdo 002 de Febrero 4 de 2004, or quien da a conocer la denominación, propósito, funciones, tipo de entidad y entorno. -Natar a lar ortador contable periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016 Resolución No. 0015 del 10 de enero de 2020 por la cual se adapta al Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano. Se cuenta con información física y digital Se cuenta con información física y digital		
					21 - 40	Se encuentra recopilada parcialmente la información estratégica y básica de la entidad					
					41 - 60	Está recopilada y organizada la información estratégica y básica de la entidad					
					61 - 80	Está recopilada, fácilmente accesible y es consultada la información estratégica y básica de la entidad					
					81 - 100	Está recopilada, fácilmente accesible y se puede evidenciar su articulación con la planeación estratégica de Talento Humano					
	Conocimiento normativo y del entorno	95,0	2 Conocer y considerar toda la normatividad aplicable al proceso de TH	Lineamientos incluidos en los planes	0 - 20	No se encuentra recopilada ni fácilmente accesible la normatividad aplicable la gestión del Talento Humano de la entidad	Al día	100	Se cuenta con el Programa de talento humano actualizado a 2020		
										21 - 40	Se encuentra recopilada parcialmente la normatividad aplicable la gestión del Talento Humano de la entidad
										41 - 60	Está recopilada y organizada la normatividad aplicable la gestión del Talento Humano de la entidad

Fuente: Función pública 2015

Anexo 2.  
Diseño De Acciones

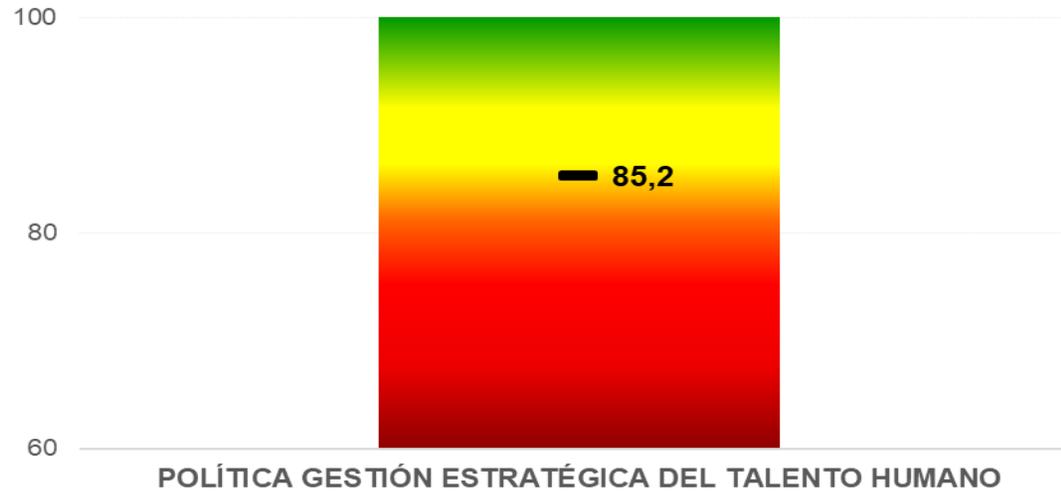
FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN - GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO						
Pasos			5	6	7	8
1	Se muestra la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje	Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje  <b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b> Conociendo el talento	Variables resultantes	Alternativas de mejora	Mejoras a Implementar (Incluir plazo de la implementación)	Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas
2	Seleccione en la hoja "Resultados" las SubRutas en las que haya obtenido puntajes más bajos  	Subrutas con menores puntajes (máximo tres)	Contar con sistema de información que en tiempo real de información de GTH  Promover aporte de ideas innovadoras.	Actualización de tecnología y sistemas de información para recolección de datos  Promover la innovación en cada área	Implementación de tecnologías actualizadas de recolección de datos. Actualización oportuna y confiable de la información. Diseño de estrategias que aumenten la motivación y el compromiso.  Establecer un día de la innovación para presentación y análisis de ideas. Premiación de las mejores ideas de innovación. Disponer de presupuesto	La Institución debe decidir
		Ruta para generar innovación con pasión				
		Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro				
3	Identifique en la hoja "Rutas Filtro" las Subrutas seleccionadas en los puntos anteriores	Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	Contar con área estratégica para la GTH. Verificar diligenciamiento SIGEP	Reubicación del área para atraer al personal; contar con una persona que haga seguimiento a SIGEP y actualización de hojas de evidencia de todo el personal.	Asignación de un espacio amplio y acogedor en área de fácil acceso. Vinculación de un aprendiz SENA que realice la verificación y actualización de manera oportuna.	
4	En la hoja "Rutas Filtro", filtre las tres Subrutas seleccionadas en el paso anterior para encontrar las variables que impactan en estas rutas, e identifique las variables que son comunes		Realizar intervención y mejoramiento del clima laboral	Promover actividades que promuevan el clima laboral y la cultura organizacional	Medición más frecuente y utilizando herramientas que permitan determinar el tipo de cultura y fortalezas y debilidades del clima laboral	
5	De las variables encontradas, identifique aquellas en las que sería pertinente y viable iniciar mejoras en el corto plazo. Transcribalas en la columna No. 5: "Variables resultantes"		Reconocimiento y agradecimiento por labor prestada	Seguimiento a personal próximo a retiro para exaltar su aporte al desarrollo institucional.	Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados	
6	Diseñe alternativas de mejora en las variables identificadas (lluvia de ideas). Si es necesario, solicite apoyo de la Dirección de Empleo Público DAFP					
7	De las alternativas existentes, identifique las que va a implementar y en qué plazo las va a realizar. Si es necesario, solicite apoyo del DAFP					
8	Evalúe la eficacia de las acciones implementadas. Este paso se realiza después de finalizar la implementación de las acciones.					
9	Recalifique la hoja de autodiagnóstico y establezca el nivel del mejoramiento efectuado					

Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

Anexo 3.

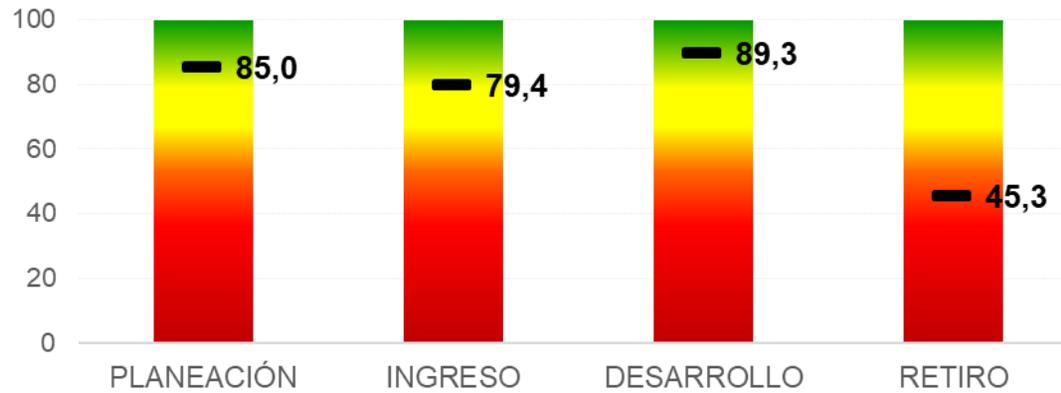
### Resultados Matriz Gestión Del Talento Humano Hospital Universitario San José

Calificación Total Matriz Gestión Del Talento Humano Hospital Universitario San José



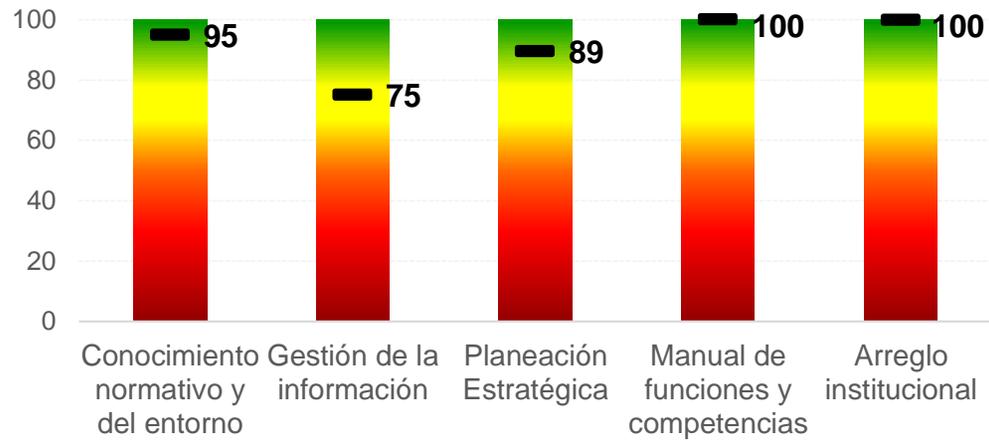
Fuente: Propia

Calificación Por Componentes



Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

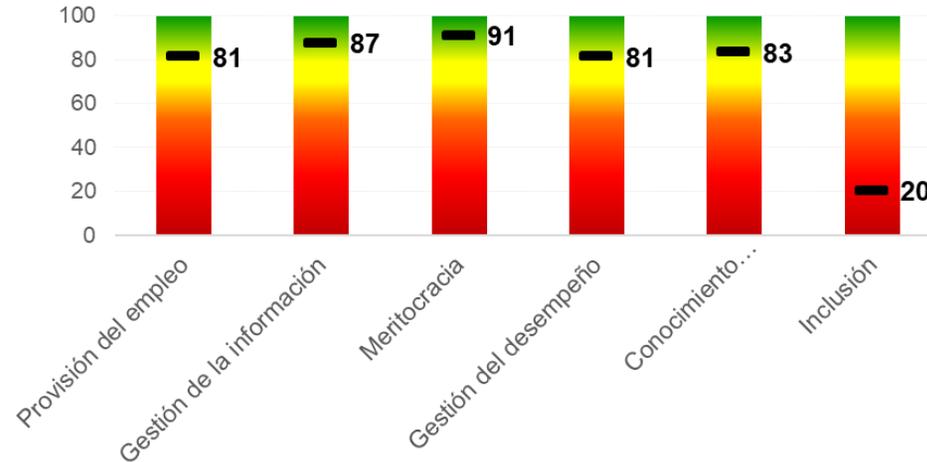
Calificación categorías Del Componente planeación



Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

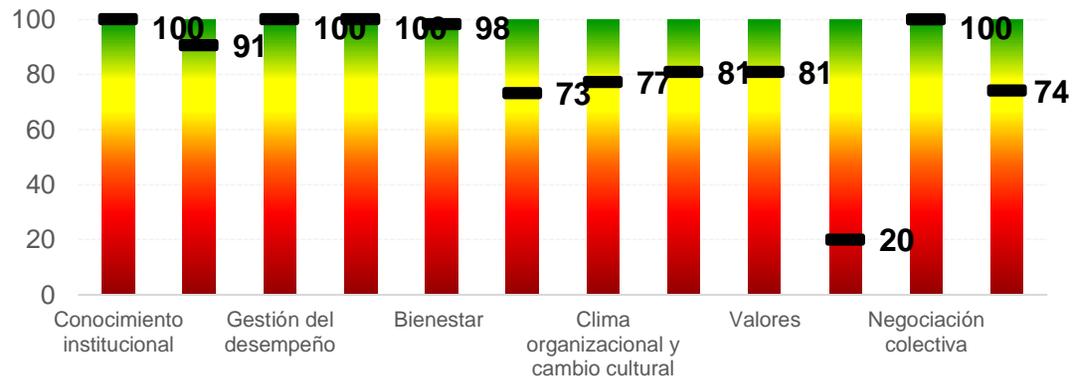
Calificación categorías Del Componente 2 Ingreso

### Diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán 2021



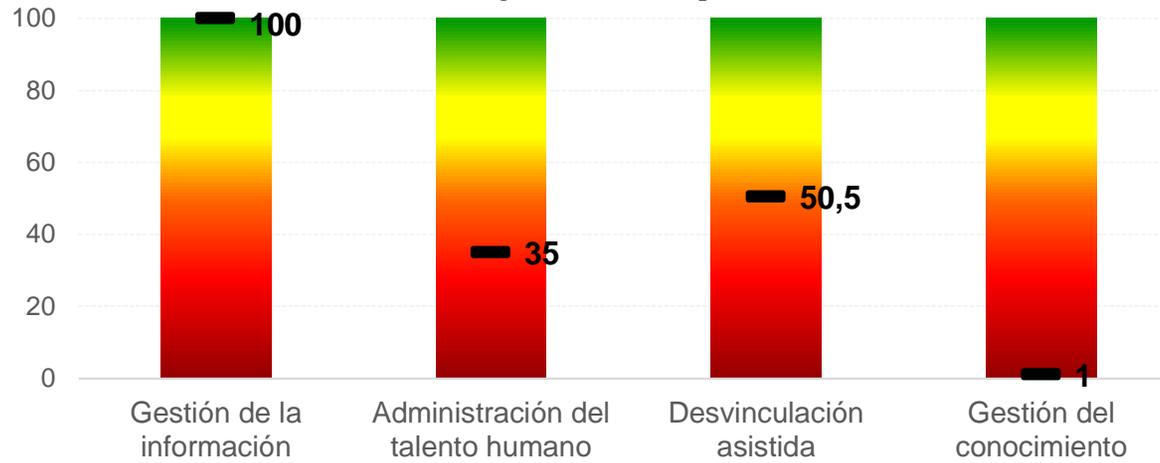
Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

### Calificación Categorías Del Componente 3 Desarrollo



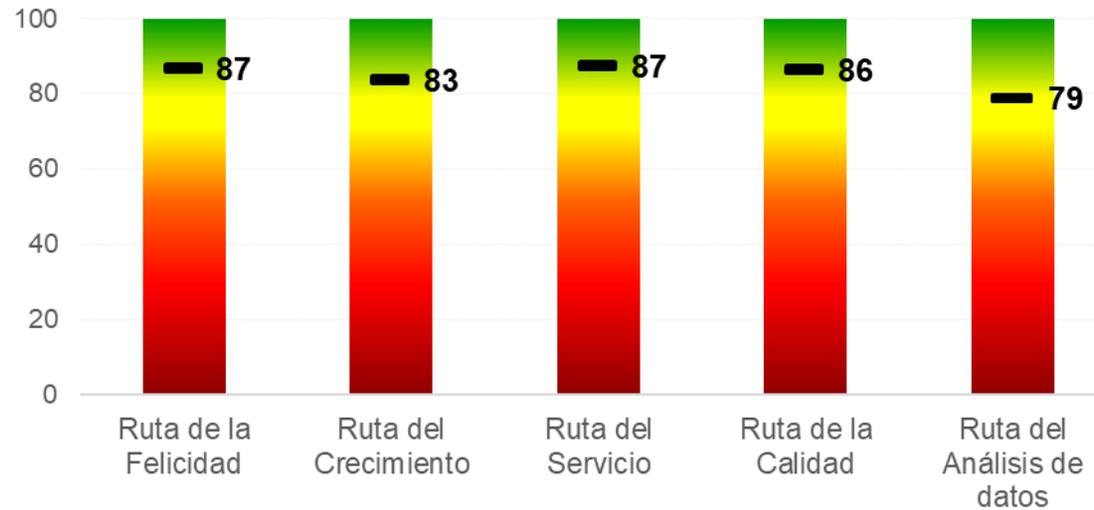
Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

Calificación Categorías Del Componente 4 Retiro



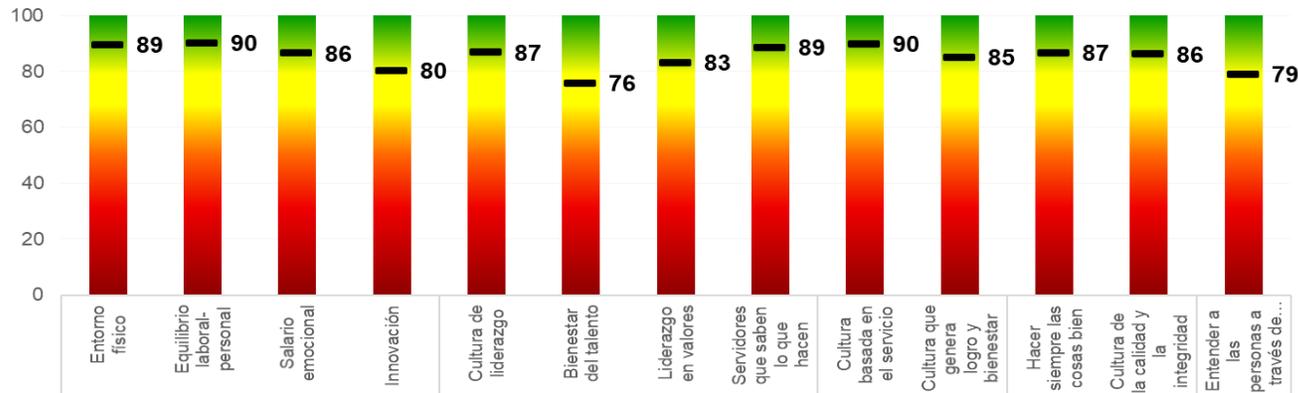
Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

Calificación Por Rutas De Creación De Valor



Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG

### Desagregación De Las Rutas De Creación De Valor



Fuente: Elaboración propia con datos del diligenciamiento de la matriz MIPG