



**Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la  
Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó.**

Carlos Andrés Álzate Diosa

Angie Lorena Hernández Méndez

Mariana de Jesus Sierra Rojas

Universidad EAN

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

27 de septiembre de 2023

**Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la  
Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó.**

**Carlos Andrés Álzate Diosa**

**Angie Lorena Hernández Méndez**

**Mariana de Jesus Sierra Rojas**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Nelson Antonio Moreno Monsalve, PhD.

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Maestría en Administración de empresas

Bogotá, Colombia

27 de septiembre de 2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## **Dedicatoria**

A nuestros padres por su apoyo incondicional en todo nuestro proceso de aprendizaje.

## **Agradecimiento**

A la organización Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó por habernos permitido realizar este trabajo, brindándonos toda la información necesaria y requerida para desarrollar un modelo de gestión del talento humano que se amoldara a las necesidades presentes en ella.

A John Alexander Giraldo Giraldo, gerente del hospital por abrirnos las puertas de su organización y tener disposición para ayudarnos siempre en este proceso.

A nuestro director de trabajo de grado Nelson Antonio Moreno Monsalve, por su orientación, colaboración y disposición para ayudarnos siempre, de igual forma por creer en nosotros y en nuestro trabajo desde la unidad de estudio de seminario investigativo.

# MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFAEL DE JERICÓ

## Resumen

La Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, es una organización prestadora de servicios de salud, el cual busca brindar una buena atención y contar con un equipo de trabajo idóneo para el desarrollo de sus funciones, sin embargo en la actualidad hay muchas falencias en torno al talento humano, dado que no se realizan los procesos de manera adecuada y no hay una estructuración fuerte del área de talento humano, razón por la cual se plantea como objetivo el diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias que permita al hospital contar con equipos de trabajo competentes, capacitados y con alto desempeño para lograr las metas que se tiene trazadas desde la gerencia.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se establece el tipo de investigación aplicada para dar resultados que impacten directamente y positivamente sobre la organización, la cual también de acuerdo su profundidad se considera descriptiva porque toma como referencia las teorías para formular las preguntas adecuadas que permitan medir y describir de manera detallada y precisa la situación actual de la organización. De igual forma según la fuente de datos esta investigación es cualitativa porque no se está realizando una correlación de variables, sino que se presenta una medición de variables categóricas mediante una escala V-Aiken. De acuerdo a su inferencia deductiva porque analiza la problemática general y finalmente según su temporalidad transversal porque los datos e información recolectados se dieron en un periodo de tiempo determinado.

De igual forma se propone realizar un análisis externo mediante el modelo PESTEL en el cual se analizaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales que tenían incidencia sobre la organización y un análisis interno mediante una encuesta estructurada construida bajo las variables identificadas en el marco teórico, para la cual se determinó una población de 45 funcionarios y una muestra por perfilamiento y conveniencia. Este análisis situacional se identificaron las falencias en materia de talento humano tomado como referencia los procesos de la gestión del talento humano basado por competencias y de esta formar poder proponer el modelo.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFAEL DE JERICÓ

Una de las conclusiones más relevantes de este trabajo fue que la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, es necesaria para alcanzar objetivos y metas de manera exitosa en el hospital, alcanzando mayores niveles de competitividad y productividad, lo cual se traduce en equipos de trabajos competentes, mayor motivación, reducción de la ineficiencia y sobrecostos y lo más importante la prestación de servicios de salud de calidad los cuales impacten positivamente sobre las comunidades.

**Palabras clave:** *Competencias, talento humano, selección, reclutamiento, capacitación, evaluación, cargo*

# MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFAEL DE JERICÓ

## **Abstract**

The New E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, is a healthcare service provider organization that seeks to provide excellent care and have a competent work team for the execution of its functions, however, there are currently many shortcomings in term of human talent, as processes are not being carried out efficiently, and there is no strong structure of the human resources department. This is why the objective of this work is to design a competency-based human talent management model that will allow the hospital to have competent, trained and high-performance teams to achieve the goals set by management.

To fulfill the status objectives, the type of applied research is established to provide results that directly and positively impact the organization. In terms of depth, it is considered descriptive because it uses theories as a reference to formulate appropriate questions that allow for a detailed and precise description of the organization's current situation. Similarly, according to the data source, this research is qualitative because it does not involve correlating variables but rather measures categorical variables using a V-Aiken scale. It follows deductive inference as it analyzes the general problem, and in terms of temporality, it is cross-sectional because the data and information collected were obtained within a specific period.

Additionally, an external analysis is proposed using the PESTEL model, which examines political, economic, social, technological, ecological, and legal factors that impact the organization, and an internal analysis is conducted through a structured survey built under the identified variables in the theoretical framework, whit a determined population of 45 employees and a sample selected through profiling and convenience. This situational analysis identified shortcomings in terms of human talent by referencing competency-based human talent management processes, providing the basis for proposing the model.

One of the most significant conclusions of this work is that the implementation of the competency-based human talent management model is necessary for the New E.S.E Hospital San Rafael de Jericò to successfully achieve its main goals and strategies, leading to higher levels of competitiveness and productivity. This translates into competent teams, increased motivation, reduced inefficiency and costs, and most importantly, the delivery of quality healthcare services that positively impact communities.

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS  
PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFALE DE JERICÓ

**Keywords:** Skills, human talent, selection, recruitment, training, evaluation, positions.

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS  
PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFALE DE JERICÓ

**Contenido**

	Pág.
Lista de Figuras .....	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción .....	15
2. Objetivos .....	17
2.1. Objetivo General.....	17
2.2. Objetivos Específicos .....	17
3. Justificación.....	18
4. Marco Institucional .....	20
4.1. Presentación de la Empresa.....	20
4.2. Referentes estratégicos.....	21
4.3. Estructura organizacional. ....	22
4.4. Productos o servicios.....	23
4.5. Análisis del sector.....	25
5. Marco de Referencia.....	34
5.1. Generalidades de la Gestión del talento humano basado en competencias.....	34
5.2. Modelos de gestión del Talento humano basado en competencias.....	38
5.3. El Concepto de Competencia. ....	39
5.4. Tipos de competencias. ....	40
5.5. Gestión del talento humano basado en competencias en las organizaciones..	42
5.6. Fases de incorporación la gestión del talento humano basados en competencias. ....	44
5.6.1 Análisis y descripción de cargos. ....	45
5.6.2 Reclutamiento. ....	45

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFALE DE JERICÓ

6.5.3 Selección.....	47
5.6.4 Capacitación.....	48
5.6.5 Evaluación de desempeño.....	49
6. Diseño Metodológico .....	51
6.1. Tipo de investigación.....	51
6.2. Análisis Externo .....	51
6.3. Análisis Interno .....	53
6.4. Población, muestra y ficha técnica .....	53
6.5. Identificación de las variables .....	56
6.6. Instrumento de medición.....	57
6.7. Validación del instrumento de medición .....	57
7. Diagnóstico Organizacional .....	60
7.1 Análisis Externo.....	60
7.2 Análisis Interno .....	69
8. Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó .....	93
9. Conclusiones .....	112
Referencias.....	116
Anexos .....	125
Anexo A Carta de aval de la empresa para realizar la intervención.....	125
Anexo B Instrumento de medición.....	127
Anexo C Validación del instrumento.....	133
Anexo D Carta de aceptación y validación del modelo propuesto. ....	135

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS  
PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFAEL DE JERICÓ

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Estructura organizacional Nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó .....	22
Figura 2 Total Histórico de Colombianos Afiliados al SGSSS. ....	30
Figura 3 Cobertura en Salud Por Regímenes .....	31
Figura 4 Presupuesto para aseguramiento y otros programas 2022 .....	32
Figura 5 Modelo de Análisis PESTEL .....	52
Figura 7 Competencias cardinales de la organización.....	95
Figura 8 Niveles de competencia .....	96
Figura 9 Fases modelo de capacitación.....	105

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Servicios de la Nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó.....	24
Tabla 2 Legislación sobre red de servicios de salud.....	27
Tabla 3 Listado de cargos Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó .....	54
Tabla 4 Ficha Técnica .....	55
Tabla 5 Identificación y descripción de variables .....	56
Tabla 6 Resultados de la validación del instrumento por el método V-AIKEN.....	58
Tabla 7 Análisis PESTEL .....	62
Tabla 8 Los procesos de gestión del talento humano realizados están en concordancia con las estrategias y necesidades de la organización.....	69
Tabla 9 La gestión del talento humano promueve el desarrollo profesional de los colaboradores y potencializa sus competencias.....	70
Tabla 10 Los procesos de gestión del talento humano ejecutados sobre las personas favorecen al crecimiento y competitividad de la organización. ....	70
Tabla 11 Percibe beneficios de tipo social y económico gracias a la gestión adecuada del talento humano en su organización. ....	71
Tabla 12 La gestión del talento humano realizada en la organización a la que pertenece cumple con sus expectativas como colaborador. ....	72
Tabla 13 Conoce qué es el diccionario de competencias y el impacto que tiene sobre su rol de colaborador o líder en la organización.....	72
Tabla 14 Las competencias actuales con las que cuenta la organización fomentan el compromiso, liderazgo, integridad y responsabilidad.....	73

Tabla 15 La organización tiene claramente definidas las competencias requeridas para desempeñar las funciones de los cargos.....	74
Tabla 16 La organización tiene claramente definidas las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.....	74
Tabla 17 Como colaborador comprende y entiende la clasificación de las competencias que existen en su organización. ....	75
Tabla 18 La planeación del talento humano está directamente relacionada con los requisitos, responsabilidades y condiciones del cargo. ....	76
Tabla 19 En la organización se identifican las responsabilidades específicas de cada cargo. ....	76
Tabla 20 En la organización se identifican los requisitos mínimos y necesarios para desempeñar las funciones del cargo. ....	77
Tabla 21 La información recolectada sobre los cargos es precisa, confiable y permite cumplir los objetivos trazados. ....	78
Tabla 22 En la organización están claramente definidas las competencias de cada uno de los cargos presentes en la estructura organizacional.....	78
Tabla 23 La publicación de la vacante a proveer en la organización es clara, precisa y define claramente las competencias, habilidades, formación y demás requisitos necesarios para ocupar el cargo. ....	79
Tabla 24 Los líderes de la gestión humana de la organización definen claramente las competencias, habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para ocupar un determinado cargo. ....	80
Tabla 25 El reclutamiento se realiza convocando candidatos o colaboradores que hacen parte de la organización y cumplen con los requisitos mínimos exigidos.....	80

Tabla 26 El reclutamiento se realiza convocando candidatos o potenciales colaboradores del mercado laboral, atendiendo a las necesidades de la organización...	81
Tabla 27 El reclutamiento permite atraer colaboradores nuevos o que pertenecen a la organización con competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que favorecen el desempeño organizacional. ....	82
Tabla 28 El proceso de selección cumple con la fase de preselección de candidatos, entrevista preliminar, pruebas, informe de selección y toma de decisión.....	82
Tabla 29 Las entrevistas de clasificación están formuladas con preguntas concretas y precisas que permiten obtener información relevante sobre sus aptitudes, habilidades y competencias.....	83
Tabla 30 Las pruebas realizadas en su proceso de selección permitieron medir actitudes, habilidades, comportamientos, intereses y comprensión verbal. ....	84
Tabla 31 Los conocimientos y competencias que posee se encuentran alienados a los requeridos para el cargo que desempeñes. ....	84
Tabla 32 La toma de decisiones en torno a la selección se hace teniendo en cuenta que usted cumpla en un mayor porcentaje con las competencias y demás requerimientos del cargo. ....	85
Tabla 33 La capacitación recibida se encuentra alienada a sus necesidades de formación y a las que exige el cargo. ....	86
Tabla 34 La formación recibida desarrolla temas específicos que aportan al desarrollo de su rol. ....	86
Tabla 35 Los medios utilizados en la capacitación son adecuados y favorecen el desarrollo personal y profesional. ....	87
Tabla 36 Los programas se estructuran con temas y modelos específicos teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de los cargos. ....	88

Tabla 37 La evaluación de los procesos de capacitación permite determinar si se cumplieron las expectativas y mejorar las falencias encontradas. ....	88
Tabla 38 La organización mide el desempeño de los colaboradores con criterios claramente establecidos y conocidos por todos los miembros.....	89
Tabla 39 Conoce claramente cuáles son los resultados que espera la organización con el desempeño de su rol.....	90
Tabla 40 La evaluación de desempeño permite adaptar y mejorar los aspectos críticos identificados.....	90
Tabla 41 Los líderes realizan una adecuada retroalimentación de la evaluación de desempeño. ....	91
Tabla 42 Considera que los aspectos compensación, promoción y capacitación son justos y están alineados con los resultados de la evaluación de desempeño.....	92
Tabla 43 Definición de la competencia cardinal ÉTICA. ....	97
Tabla 44 Definición de la competencia cardinal Orientación al cliente. ....	98
Tabla 45 Definición de la competencia cardinal Innovación .....	99
Tabla 46 Definición de la competencia cardinal Integridad.....	100
Tabla 47 Formato descripción de cargos .....	102
Tabla 48 Cronograma de la implementación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias.....	108
Tabla 49 Recursos para la implementación del modelo. ....	109
Tabla 50 Presupuesto general para la implementación del Modelo. ....	110

## **1. Introducción**

Cuando una organización toma conciencia sobre la importancia y el papel fundamental que cobran los colaboradores dentro del cumplimiento los objetivos estratégicos y las metas organizacionales, empieza a diseñar e implementar una adecuada gestión el talento humano generando acciones que impactaran en el relacionamiento de los colaboradores con la empresa, su motivación y sentido de pertenencia y por lo tanto en la consecución de las estrategias al aumentar el grado de afinidad de los colaboradores con la organización y la alineación de estos con los objetivos definidos (Mendez, 2014) (Vallejo Chavez, 2015). Una de las herramientas que ha permitido a las compañías contar con el personal idóneo y capacitado para desempeñar las funciones de forma efectiva y permitiendo alcanzar la competitividad dentro del sector en el cual se encuentra es la implementación de modelos de gestión del talento humano basado en competencias que comprende desde los procesos de selección, capacitación y evaluación (Alles M. , 2017).

Hablando del contexto colombiano, para nadie es un secreto que el sector salud ha venido acumulando durante varios años una serie de problemas derivados de malos manejos de las instituciones y los recursos que ha empeorado por la crisis causada por el virus SarsCov19, desencadenando importantes problemas en las organizaciones de este gremio dentro de los cuales se encuentra personal con falta de motivación, perfiles no adecuados, bajo nivel de capacitación, poca remuneración y deficiencias en las estructuras de planificación y gestión del talento humano (Piteres, R; Cabarcas, M; Gaspar, H, 2018). Los problemas mencionados anteriormente generan una alta preocupación ya que las organizaciones que se encuentran dentro del sector salud prestan servicios especializados a la ciudadanía para lo cual es requerido contar con personal profesional capacitado y competente el desempeño de sus funciones.

La Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó es una entidad sin ánimo de lucro que tiene por objeto la prestación de servicios de salud en el municipio de Jericó en el departamento de Antioquia. La organización es consciente de los retos en materia de talento humano y por este motivo dentro de los lineamientos planteados en su plan de

desarrollo 2020 – 2023 se encuentra un capítulo dirigido al fortalecimiento de la gestión del talento humano a través de la formación y acompañamiento permanente, para garantizar, bienestar, seguridad, competencias y desarrollo personal, que permita el crecimiento individual y colectivo con el propósito de mejorar la competitividad y productividad de la organización (Hospital San Rafael de Jericó, 2020). Adicionalmente es importante mencionar que en Colombia la política nacional de talento humano en salud según el Ministerio de Protección Social (MINSALUD, 2023) está enfocada en tres ejes fundamentales, la formación, la gestión y ejercicio lo que permite determinar que se espera que los colaboradores y equipos de trabajo de las diferentes entidades cuenten con las competencias, requerimientos, formación, habilidades y destrezas necesarias para brindar servicios de calidad, acompañados de estrategias de concertación, coordinación y generación de información y conocimiento permanente.

Con los antecedentes mencionados anteriormente, se observa la importancia que tiene para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó fortalecer el talento humano mediante el desarrollo profesional y personal de todos los miembros de los equipos de trabajo, sin embargo, la organización no cuenta con un plan de acción o un modelo de gestión que le permita cumplir con este objetivo debido a la falta de recursos, lo cual está impactando en factores importantes como el desempeño de los funcionarios, lo que ha generado sobrecostos e ineficiencia en la prestación de los servicios, bajo este escenario diseñar e implementar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para el hospital es una gran herramienta para gestionar de manera adecuada a los funcionarios y por tanto alcanzar los objetivos propuestos, por tanto el presente trabajo responderá al cuestionamiento sobre cuál es el modelo de gestión del talento humano que mejor se adapta a las necesidades de la empresa nueva ESE Hospital San Rafael de Jericó.

El trabajo desarrollará diversos aspectos incluyendo un diagnóstico institucional, revisando los referentes estratégicos de la organización, su estructura organizacional, productos y servicios ofrecidos por la empresa, un análisis del sector y revisión de la literatura soportada en el marco de marco de referencia que permitirá plantear un plan de intervención y dar las recomendaciones pertinentes para la implementación.

## **2. Objetivos**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo dirigido.

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar un marco teórico para proponer un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, derivando de este las variables que enmarcan la investigación.
- Realizar un diagnóstico organizacional a la empresa Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer un modelo de gestión del talento humano basado en competencias que se adapte a las necesidades de la empresa nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó.
- Diseñar un plan de implementación para el modelo de gestión del talento humano propuesto.

### **3. Justificación**

La gestión del talento humano basado en competencias es un modelo de gran importancia para las organizaciones, porque les permite tener el personal idóneo para la ejecución de sus funciones y así favorecer al desarrollo personal, profesional y al logro de los objetivos organizacionales (Pardo, 2013). La Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, en su Plan de Desarrollo 2020-2023 plantea una línea de gestión del talento humano cuyos objetivos están encaminados al fortalecimiento del personal, razón por la cual diseñar e implementar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, que se adapte a las necesidades de esta organización, resulta útil y viable para alcanzar con éxito las metas propuestas desde la gerencia y así contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados, gracias a un personal capacitado e idóneo.

De igual forma al implementar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias la empresa Nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó se verá beneficiada porque aumentará su productividad gracias a la definición de perfiles profesionales, también eliminará costos y la improductiva, los mecanismos de compensación serán más justos, se evaluará al personal por sus logros, será más fácil identificar puntos débiles y realizar intervenciones para su mejoramiento, se desarrollarán equipos de trabajos con competencias similares y necesarias para los puestos de trabajo y aumentará significativamente la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores (Maya & Ochoa, 2012) (Arleen y otros, 2019).

Sin embargo, de acuerdo con los hallazgos encontrados en el diagnóstico de la organización, a pesar de las ventajas evidentes que implica la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, es fundamental reconocer que uno de los problemas que actualmente enfrenta la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó es la ausencia de un área de talento humano formalmente establecida. Esta carencia puede tener repercusiones significativas en la gestión del talento y la ejecución efectiva del modelo propuesto. La falta de un departamento de encargado de la gestión del

talento puede resultar en procesos desarticulados dificultando la identificación y desarrollo del personal clave para la organización.

Por lo tanto, es necesario abordar esta carencia organizativa junto con el modelo de gestión del talento basado en competencias de la empresa, lo que permitirá maximizar los beneficios del modelo y asegurar una ejecución efectiva del personal. La creación de un equipo especializado puede ser un paso clave para superar los desafíos que enfrenta la organización en este aspecto y garantizar que el personal esté perfectamente alineado con los objetivos y valores de la empresa.

Todo lo anteriormente mencionado se traduce en mayor productividad y competitividad para la organización en mención, lo cual es de gran importancia porque el sector salud registra en los últimos años un crecimiento significativo, asimismo en Colombia diez de las empresas más importantes pertenecen a este sector y son consideradas una gran fuente de generación de empleo según un estudio realizado por (Pizarro, 2018).

Es importante destacar que en el modelo de gestión del talento humano basado en competencias propuesto en este contexto es específico para la Nueva E.S.E. Hospital San Rafael de Jericó y se ha desarrollado en función de los hallazgos y necesidades identificados en el diagnóstico interno aplicado a la organización, su alcance o replicabilidad directa se limita a esta organización. Cabe resaltar que cada organización es única en función de su cultura, objetivos y estrategia por lo cual si se desea adoptar un enfoque similar en cuanto a un modelo de gestión del talento se debe personalizar y adaptar según sea su contexto.

#### **4. Marco Institucional**

Para tener información general e importante sobre la organización objeto de estudio Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, a continuación, se presenta el marco institucional de la empresa, en el cual se detallan la presentación general, referentes estratégicos, productos y servicios y finalmente un análisis del sector salud, el cual permitirá conocer más a fondo la situación actual de la organización.

##### **4.1. Presentación de la Empresa.**

La Nueva Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Jericó nace a la vida jurídica en el año 2011 mediante Acuerdo Municipal, sin embargo, su funcionamiento e infraestructura como Hospital data del año 1984. Esta E.S.E se encuentra ubicada en el municipio de Jericó del departamento de Antioquia, a unos 110km de la ciudad de Medellín. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020). El objeto social del Hospital de Jericó es la prestación de *Servicios de Salud*. Como entidad sin ánimo de lucro la E.S.E tiene como Misión prestar servicios en salud para todos los habitantes del municipio de Jericó, tanto del área rural como urbana, así como a pobladores de su área de influencia en municipios como Pueblorrico, Tarso y Támesis. El Hospital cuenta con 45 funcionarios para su funcionamiento y hacen parte de la planta de cargos nombrados en periodo fijo, libre nombramiento y remoción, carrera administrativa y provisionalidad.

La E.S.E presta los servicios de salud asistenciales que corresponden a un Hospital de primer nivel de atención, con un enfoque humano, de respeto y de responsabilidad por el paciente. Cuenta con una infraestructura que, pese a su antigüedad, brinda el espacio suficiente para atender a la comunidad “*Jericoana*” y de municipios vecinos. La institución no tiene un competidor directo, lo más cercano a un competidor son los 3 consultorios médicos particulares y el servicio de laboratorio particular que hay en el municipio, sin embargo, esto no afecta de manera directa ni las finanzas ni mucho menos el funcionamiento de la institución.

Por otra parte, la institución tiene unos costos y unos gastos de funcionamiento, los costos son recuperables ya que obedece a los gastos en los que tengo que incurrir para prestar el servicio de salud y todo ello es facturable a las entidades responsables de pago, mientras que en los gastos de funcionamiento, no son recuperables, porque son aquellos gastos en los que incurre el Hospital para su funcionamiento, por ejemplo: mantenimiento de la planta física, compra de elementos de aseo y cafetería, material de oficina, servicios públicos, entre otros. Por último, el hospital cuenta con servicios y tarifas que lo diferencian de los hospitales vecinos y es por ello por lo que muchos ciudadanos se desplazan hasta el municipio de Jericó a consultar en dicho Hospital.

El promedio de facturación de los últimos años fue de \$3.300 millones aproximadamente, en la que predomina la atención a pacientes del régimen subsidiado en salud con un 65% y el porcentaje restante a pacientes del régimen contributivo, régimen especial (docentes) y aseguradoras (SOAT y ARL). (Hospital San Rafael de Jericó, 2020). La Nueva E.S.E es considerada una mediana empresa y el sector al que pertenece es Salud como institución prestadora de servicios de salud (IPS), de naturaleza pública y descentralizada de nivel territorial. La institución no cuenta con una dependencia de Talento Humano, pero estas obligaciones están a la cabeza de la Dirección Administrativa y Financiera, quién según el organigrama coordina el Área de Apoyo Logístico.

#### **4.2. Referentes estratégicos**

A continuación, se presentan los referentes estratégicos del Hospital (Hospital San Rafael de Jericó, 2020), describiendo así su misión, visión y valores:

##### ***Misión***

“La Nueva ESE Hospital San Rafael del municipio de Jericó es una institución pública, del orden territorial, que tiene como tarea fundamental la prestación de servicios de salud de baja complejidad a toda su comunidad y área de influencia, con énfasis en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, enfocado en el usuario y su familia de manera integral”. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020, pág. 26).

**Visión**

“La Nueva ESE Hospital San Rafael de Jericó será, para el año 2030, una institución reconocida en el suroeste antioqueño por ofrecer servicios de salud alta calidad, con un personal calificado y de gran calidad humana; con una infraestructura, equipos y procesos operativos de primera línea, de acuerdo con su nivel de complejidad y necesidades sentidas de su comunidad y área de influencia; autosostenible financiera y administrativamente, y comprometida siempre, con el bienestar y calidad de vida a todos sus usuarios”. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020, pág. 26).

**Valores**

Los valores del Hospital San Rafael de Jericó son: respeto, responsabilidad, transparencia, compromiso, justicia, servicio, lealtad, honestidad, solidaridad y rectitud.

**4.3. Estructura organizacional**

Figura 1 Estructura organizacional Nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó



Fuente: Elaboración propia. Tomado de: (Hospital San Rafael de Jericó, 2020, pág. 28).

La estructura organizacional de la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó tiene una estructura vertical, en la que tiene como máximo órgano la Junta Directiva, la cual está compuesta por: el Alcalde Municipal quién funge como presidente(a) de la Junta, la Secretaria(o) de Salud del municipio, dos representantes de los funcionarios del hospital (uno por los profesionales y otro por los auxiliares), un representante de la comunidad y por último el Gerente de la institución quién funge ante la Junta como Secretario(a).

Debajo de la Junta directiva se encuentra la Gerencia del Hospital, cargo de periodo fijo cuya duración es de 4 años. A su vez tenemos debajo de la gerencia y de manera horizontal el grupo de asesores de la institución, los cuales son: jurídico, contable, planeación y calidad, sistemas de información y los demás que la empresa considere pertinente. Al otro lado tenemos los diferentes Comités con los que cuenta la institución que por ser pública tiene un sin número de Comités activos.

Más abajo tenemos la Subgerencia Científica de donde se despliega toda la parte misional del Hospital, allí encontramos los procesos en los cuales está concentrada la prestación de los servicios de salud, destacando que la mayor parte del talento humano en salud con que cuenta la E.S.E, se concentra en estos procesos. Por otro lado, tenemos el área de apoyo a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera, la cual tiene a cargo los procesos de apoyo a la gestión del Hospital, encontramos allí todos los procesos administrativos, el área de mantenimiento y transporte. Esta dirección tiene a cargo la parte de Recursos Humanos o de Gestión Humana, pero la institución no cuenta ni con oficina ni con un funcionario específico para tal fin.

#### **4.4. Productos o servicios**

De acuerdo con (Hospital San Rafael de Jericó, 2020, pág. 20), los servicios que tiene habilitados la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó para prestar al público se detallan a continuación:

*Tabla 1 Servicios de la Nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó.*

<p><b>HOSPITALIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponemos de 5 camas habilitadas y dispuestas de la siguiente manera:             <ul style="list-style-type: none"> <li>•• Internación general adultos (2 camas).</li> <li>•• Internación general pediátrica (1 cama).</li> <li>•• Internación para obstetricia (2 camas).</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>URGENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este servicio se presta las 24 horas del día los 7 días de la semana. Cuenta con equipos biomédicos básicos necesarios para garantizar una adecuada atención de las patologías urgentes y disponibilidad de profesionales en medicina y enfermería.</li> </ul>
<p><b>TRANSPORTE ASISTENCIAL BÁSICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ESE Cuenta con una flota de 3 ambulancias que nos permiten activar los procesos de referencia y contra referencia de pacientes que por su cuadro clínico requieren de una atención en niveles superiores de complejidad.</li> </ul>
<p><b>CONSULTA EXTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente la ESE Cuenta con el servicio de consulta médica general todos los días de la semana, de lunes a sábado, y eventualmente, con algunos especialistas como ginecobstetricia, radiología y pediatría entre otros que se programan dependiendo de la demanda de dicho servicio.</li> </ul>
<p><b>LABORATORIO CLÍNICO Y PATOLOGÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presta este servicio además del horario habitual de la Institución, descrito en Consulta externa, se cuenta con disponibilidad permanente las 24 horas del día a través del servicio de urgencias.</li> <li>• Hematología.</li> <li>• Inmunología.</li> <li>• Microbiología.</li> <li>• Parasitología.</li> <li>• Química Sanguínea.</li> <li>• Hormonas.</li> <li>• Virología (VIH).</li> </ul>
<p><b>ODONTOLOGÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgencias.</li> <li>• Operatoria.</li> <li>• Endodoncia.</li> <li>• Periodoncia.</li> <li>• Cirugía Oral</li> <li>• Exodoncia simple unirradicular y multiradicular.</li> <li>• Exodoncia unirradicular y multiradicular abierta.</li> </ul>
<p><b>HIGIENE ORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detartraje.</li> <li>• Sellantes.</li> <li>• Limpieza.</li> <li>• Educación.</li> </ul>
<p><b>DETECCION TEMPRANA Y PROTECCION ESPECÍFICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacunación.</li> <li>• Planificación familiar.</li> <li>• Salud Visual.</li> <li>• Salud oral.</li> <li>• Control Prenatal.</li> <li>• Crecimiento y desarrollo.</li> <li>• Detección temprana de alteraciones del adulto mayor y del joven.</li> <li>• Cáncer de Cérvix.</li> <li>• Vigilancia epidemiológica.</li> </ul>
<p><b>PROGRAMAS DE ATENCIÓN ESPECIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertensión arterial (H.T.A.).</li> <li>• Diabetes Mellitus (D.M.).</li> <li>• Infecciones de Transmisión Sexual (I.T.S.).</li> </ul>
<p><b>SERVICIO FARMACÉUTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensación de fórmulas acorde al mismo horario definido para la consulta externa.</li> <li>• El Servicio Farmacéutico se presta con recurso humano calificado de tiempo completo (Regente de Farmacia y Auxiliar área salud - farmacia)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Tomado de: (Hospital San Rafael de Jericó, 2020, pág. 20).

#### **4.5. Análisis del sector**

En todos los países a nivel mundial existe una clara preocupación por aumentar el acceso que tienen las personas a la seguridad social, independientemente de la condición social y/o económica, de ahí que los Estados se han unido por garantizar el derecho a la salud a través de normas internacionales consagradas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, convenios de la Organización Internacional del Trabajo, entre otros. Por su parte, Colombia a través de la Constitución Política de 1991, en el artículo 48 de la carta, se refiere a la seguridad social como servicio público, el cual está bajo el control del Estado, tiene un carácter obligatorio y se rige bajo unos principios los cuales son: principio de universalidad, eficiencia y solidaridad. (Mendieta Gonzalez & Jaramillo, 2019).

La salud como derecho en Colombia, se encuentra consagrado en la Constitución Política de 1991, en el capítulo donde están consignados los derechos sociales, culturales y económicos, en los artículos 44 y 49 de la carta política. En principio, el derecho a la salud fue concebido como un derecho de segunda generación, que solo se podía garantizar de acuerdo con las capacidades económicas del Estado. Posteriormente, ya en el siglo XXI, y gracias a la evolución que vía jurisprudencial se le dio al derecho a la salud, la Corte Constitucional le dio el estatus de derecho fundamental autónomo y posteriormente el Congreso de la República a través de la Ley Estatutaria 1751 de 2015 ratificó el derecho a la salud como un derecho fundamental en Colombia. Por otra parte, a través de la Ley 100 de 1993 se creó el modelo de seguridad social, el cual establece entre otros, los fundamentos que tutelan el sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales. La Ley 100 establece que el servicio público de la salud tiene como principios rectores: universalidad, eficacia, integralidad, solidaridad, unidad y participación. (Mendieta Gonzalez & Jaramillo, 2019).

Durante décadas en Colombia el acceso a la salud para la mayoría de las personas se determinaba por la capacidad económica que cada uno tenía, para muchos acceder a los servicios de salud consistía en lo que les pudieran ofrecer por caridad. Para antes de la entrada en vigor la Ley 100, tan solo un 23.7% de los colombianos tenían asegurado el acceso a los servicios de salud y el 76.3% restante no tenían garantizado este derecho. Es así como se creó un sistema solidario en el que las personas que cuentan con recursos

para acceder a los servicios de salud subsidian de alguna manera a aquellos que no lo tienen. Después de dos décadas de entrada en vigor la Ley 100, es decir, para el año 2017 la cobertura universal en salud era del 94.6% de los colombianos asegurados, sin embargo, el 5.2% faltante también podía acceder a los servicios de salud. (Mendieta Gonzalez & Jaramillo, 2019).

Con un robusto sistema de aseguramiento, en Colombia se busca garantizar el derecho a la salud y el acceso a los diferentes servicios en salud, este sistema se encuentra compuesto por el Estado en cabeza del Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), la Superintendencia de Salud (SUPERSALUD), los entes territoriales como departamentos y municipios (secretarías de salud departamentales y municipales) y por último están las aseguradoras que son Entidades Administradoras de Planes de Beneficios en Salud (EAPB). Dentro de las aseguradoras están las Empresas Promotoras de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras del Servicio (IPS). (Mendieta Gonzalez & Jaramillo, 2019). Las Empresas Sociales del Estado son Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud, de naturaleza pública, descentralizadas y con autonomía administrativa y financiera, esto quiere decir, que maneja un presupuesto propio de acuerdo con los ingresos que obtenga producto de los servicios que ofrece. Es por esto, que su sostenibilidad deviene de la correcta administración de los recursos que obtiene de las ventas directas y de la buena gestión de la cartera con las diferentes Empresas Promotoras de Salud y particulares. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020).

En el año 1994 con la entrada en vigor de la Ley 100 de 1993, el modelo de salud en Colombia tuvo un cambio significativo al crearse un modelo de salud con un concepto de universalidad y solidaridad, esto quiere decir que habría una mayor cobertura y accesibilidad a los servicios. Este modelo contemplo, según la norma, dos regímenes en salud, uno denominado régimen contributivo y el otro régimen subsidiado. En el primer régimen están los trabajadores afiliados y sus familias y en el otro aquellas personas que por su condición económica no cuentan con una afiliación al sistema general de seguridad social en salud y que de acuerdo con la clasificación que tienen en la base de datos del SISBEN pueden acceder al régimen subsidiado, para estas personas el Estado les subsidia la salud en solidaridad con los aportes que realizan aquellos trabajadores afiliados al SGSSS.

A partir del año 2015 cuando la salud se convirtió en un derecho fundamental de rango constitucional, se buscó eliminar las barreras de acceso a la prestación de los servicios tanto en entidades públicas como privadas, pero que además las distintas empresas promotoras de salud le brindaran los servicios que requirieran todos sus usuarios. Hoy en día, cualquier colombiano o extranjero residente en nuestro país, puede acceder a los servicios de salud, sin que existan dilaciones o limitaciones de tipo administrativo, ya que se debe garantizar por parte de todos los actores del sistema, un servicio de calidad y con humanismo.

El marco regulatorio del sector salud en Colombia, se encuentra compuesto por una serie de Leyes y Decretos, los cuales se sintetizan a través de la siguiente tabla:

*Tabla 2 Legislación sobre red de servicios de salud.*

Ley 10 de 1990.	Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud. Las entidades públicas o privadas que presten servicios de salud concurrirán armónicamente a la prestación del servicio público de salud, mediante la integración de sus funciones, acciones y recursos, en los términos previstos en la presente ley.
Decreto 2759 de 1991.	Por el cual se organiza y establece el régimen de referencia y contrarreferencia. Es el conjunto de normas técnicas y administrativas que permiten prestar adecuadamente al usuario el servicio de salud, según el nivel de atención y grado de complejidad de los organismos de salud con la debida oportunidad y eficacia.
Ley 100 de 1993.	Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones. El Sistema General de Seguridad Social en Salud integra en todos los niveles territoriales, las instituciones de dirección, las entidades de promoción y prestación de servicios de salud, así como el conjunto de acciones de salud y control de los factores de riesgo en su respectiva jurisdicción y ámbito de competencia. La oferta pública de servicios de salud, organizada por niveles de complejidad y por niveles territoriales, contribuye a la realización de los propósitos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a su organización y a su adecuado funcionamiento.
Decreto 1770 de 1994	Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 13, 14 y 16 de la Ley 60 de 1993, en relación con la certificación de requisitos para la administración autónoma del Situado Fiscal para salud por parte de los departamentos, distritos y municipios, sus procedimientos y formalidades.

Ley 715 de 2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
Ley 1122 de 2007.	La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.
Ley 1164 de 2007.	La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.
Ley 1438 de 2011.	Esta ley tiene como objeto el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país.
Ley 1751 de 2015.	La presente ley tiene por objeto garantizar el derecho fundamental a la salud, regularlo y establecer sus mecanismos de protección. Comprende el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud. El Estado adoptará políticas para asegurar la igualdad de trato y oportunidades en el acceso a las actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación para todas las personas. De conformidad con el artículo 49 de la Constitución Política, su prestación como servicio público esencial obligatorio, se ejecuta bajo la indelegable dirección, supervisión, organización, regulación, coordinación y control del Estado.
Decreto 1072 de 2015.	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Mediante el Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, se compilaron las normas expedidas en ejercicio de la facultad reglamentaria del Gobierno nacional de dicho sector, con excepción de las señaladas en el artículo 3.1.1. del mismo decreto.

Ley 1797 de 2016.	La presente ley tiene por objeto fijar medidas de carácter financiero y operativo para avanzar en el proceso de saneamiento de deudas del sector y en el mejoramiento del flujo de recursos y la calidad de la prestación de servicios dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).
Decreto 0780 de 2016.	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. El Ministerio de Salud y Protección Social dirigirá, orientará, coordinará, regulará y evaluará el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Laborales, en lo de su competencia, adicionalmente formulará, establecerá y definirá los lineamientos relacionados con los sistemas de información de la protección social.

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de: (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

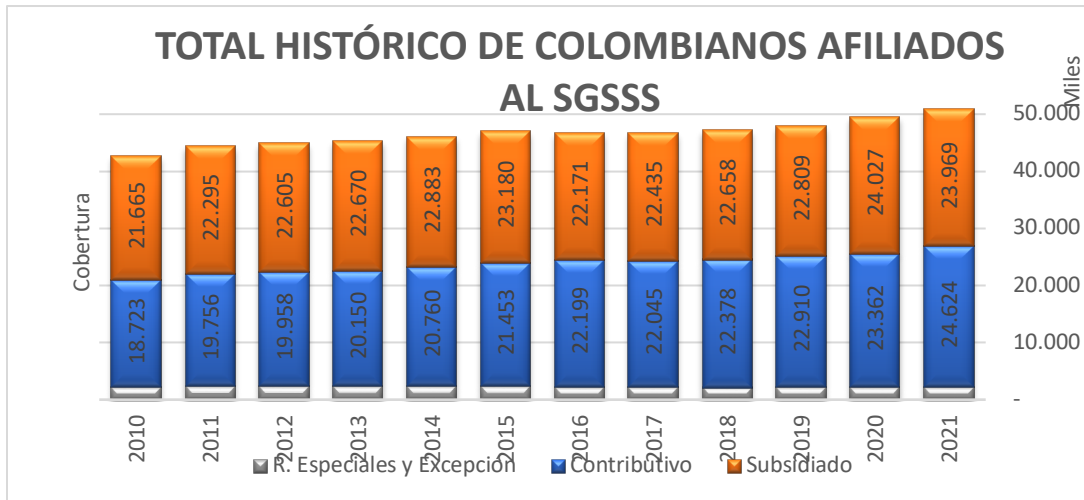
De acuerdo con la ANDI (ANDI, 2019), para el año 2019 la cobertura en salud llegaba al 95% de toda la población colombiana, brindándole cobertura en salud tanto a la población urbana como rural, cobertura que aumento consigo el indicador de la expectativa de vida que para ese mismo año que fue de 74 años de edad. Si bien existen muchas situaciones por mejorar, este modelo de salud desde el punto de vista técnico ha sido bien estructurado y hoy por hoy es uno de los mejores a nivel de cobertura. (Forero, 2019). La salud vista desde los ojos de la ciudadanía genera muchas controversias porque existen diversas opiniones acerca del modelo de salud y de los modelos de atención. Existe una Superintendencia de Salud quién es la encargada de vigilar, controlar y en algunos casos sancionar a las partes que hacen parte del sistema general de seguridad social en salud, bien sea EPS o IPS, siendo el mecanismo directo para atender las diferentes peticiones, quejas y reclamos que tenga la ciudadanía. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020).

En el año 2020 con la llegada del virus SarsCov19 se pudo evidenciar con mayor relevancia, las inconsistencias del sistema de salud, desde la precariedad de las condiciones laborales del personal asistencial y administrativo de las instituciones de salud, hasta la falta de insumos, tecnologías e infraestructura para atender la demanda de los pacientes. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020). En algunas zonas apartadas geográficamente, se pudo notar la lamentable situación de algunos hospitales que tenían condiciones precarias para atender sus pacientes. Sin embargo, se pudo superar la peor pandemia en la historia de la humanidad y muchas instituciones de salud quedaron

fortalecidas en infraestructura y equipos médicos, que podrán seguir brindando mejores condiciones en la prestación de los servicios de salud. El sistema de salud en Colombia ha sido ampliamente cuestionado, sin embargo, aún con algunas imperfecciones es un buen modelo, que ha demostrado avances y que está por encima de muchos sistemas de salud en el mundo. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020).

De acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección Social (MINSALUD, 2022) en Colombia el aseguramiento universal en salud es del 99,6%, representado en las siguientes gráficas:

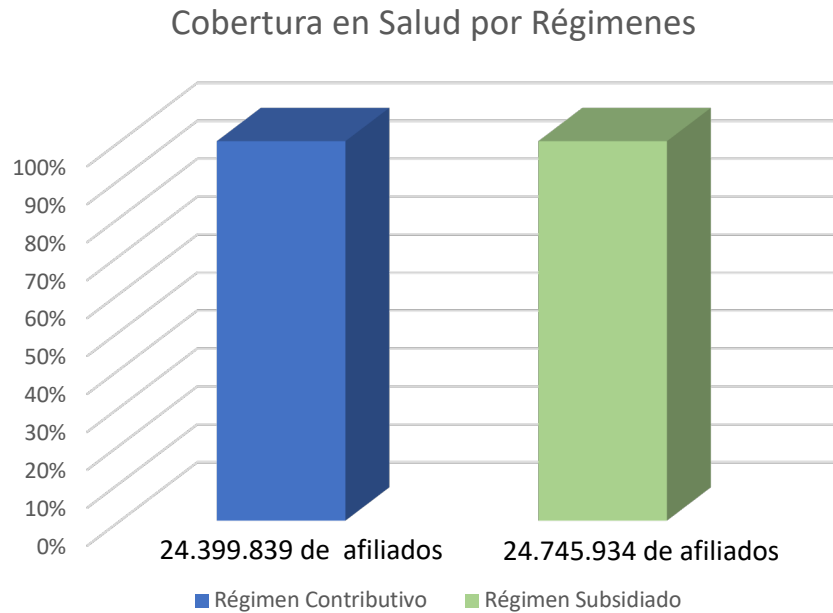
Figura 2 Total Histórico de Colombianos Afiliados al SGSSS.



Fuente: Elaboración propia. Tomado de: (MINSALUD, 2022).

A través de la anterior gráfica se puede visualizar como la cobertura en salud viene creciendo, con un modelo de salud que busca garantizar una cobertura universal en los servicios de salud que se prestan en nuestro país. Los dos regímenes de salud, contributivo y subsidiado, fueron creados bajo el principio de un servicio universal, precisamente para que todas las personas estuvieran aseguradas y así puedan acceder a los servicios distintos de salud.

Figura 3 Cobertura en Salud Por Regímenes



Fuente: Elaboración propia. Tomado de: (MINSALUD, 2022).

El régimen contributivo agrupa a todas aquellas personas que cotizan a una EPS (Empresa Promotora de Salud) y el régimen subsidiado agrupa a las personas que no logran cotizar a una EPS, pero a las cuales el Estado les garantiza el aseguramiento y accesibilidad a los servicios de salud, mediante la afiliación en una EPS. Con base en lo anterior, se logra que la cobertura en salud en Colombia se universal y se aplica el principio de solidaridad con los aportes que el régimen contributivo le hace al régimen subsidiado.

Figura 4 Presupuesto para aseguramiento y otros programas 2022



Fuente: Elaboración propia. Tomado de: (MINSALUD, 2022)

La anterior gráfica representa el presupuesto que el gobierno tiene destinado el Ministerio de Salud y Protección Social, para llevar a cabo los distintos programas para la prevención y tratamiento de la salud de los colombianos. Vemos que el presupuesto en el régimen subsidiado es un poco más robusto en comparación con el régimen contributivo, esto obedece a la subsidiariedad que tiene este régimen subsidiado por cuanto el Estado se hace cargo de los afiliados y no como en el régimen contributivo en el que hay unos aportes de personas cotizantes.

Por último, al hacer una radiografía del sistema de salud colombiano, tenemos que la salud es un derecho fundamental consagrado en la Constitución Política de 1991 y como derecho fundamental cuenta con especial protección constitucional y en este sentido se puede acudir ante cualquier Juez de la República para invocar su protección, mediante un mecanismo como es el de la tutela. La ley contempla una cobertura universal y en ese sentido todos los colombianos y extranjeros residentes en nuestro país pueden acceder a los servicios de salud sin importar su tipo de aseguramiento, sin dilaciones ni barreras de tipo administrativo u otros. La salud es de los bienes más preciados que tiene un ser

humano, de allí la importancia de brindarle a la sociedad en general condiciones dignas para la atención y mantenimiento de esta. Si bien el modelo de salud colombiano tiene algunos cuestionamientos, en esencia es un buen modelo y ha logrado grandes avances durante los 28 años desde su entrada en vigor, ha conseguido mejorar la cobertura y consigo el acceso de las personas a los servicios, mejorando sus condiciones de salud. (Hospital San Rafael de Jericó, 2020).

## **5. Marco de Referencia**

La revisión literaria y el marco teórico de este trabajo dirigido, el cual tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, se construyó teniendo en cuenta los temas y subtemas que se detallan a continuación

### **5.1. Generalidades de la Gestión del talento humano basado en competencias**

De acuerdo con Vallejo (2015), las organizaciones nacen cuando se agrupa un grupo de personas y unen esfuerzos por un objetivo común, a este grupo de personas que trabajan en conjunto se les ha llamado: trabajadores, obreros, empleados, mano de obra calificada y no calificada, oficinistas, operadores, personal, asociados, recurso humano, colaboradores; así como capital intelectual, capital humano o talento humano. Estos términos parten de la idea de que estas personas son el recurso más valioso que tiene la organización. En cuanto al término recurso humano, hace referencia principalmente a la persona como un instrumento dentro de la empresa, no como un elemento vital, con habilidades, destrezas y capacidades puestas al servicio de la organización, es por ello por lo que hoy en día no se usa el término recurso humano, sino talento humano.

Al interior de las organizaciones hay pérdidas que tienen solución, bien sea porque pueden ser reemplazadas, reparadas, subsanadas o mitigadas, como, por ejemplo: pérdidas materiales derivadas del capital, maquinarias, equipos, entre otros. Pero sin duda alguna una pérdida que se considera casi que irremplazable es la fuga del talento humano, ya que compensar esta pérdida requiere un gran esfuerzo que demanda tiempo e inversión de recursos. El tener personas idóneas en los cargos o puestos de trabajo exige buenos procesos de selección o de reclutamiento, acompañados de un buen adiestramiento, capacitaciones o formaciones, con el fin de conformar buenos equipos de trabajo y que estos sean competitivos, es por ello por lo que es tan importante el talento humano al interior de las organizaciones y de allí se desprende la importancia de su correcta administración. (Vallejo Chavez, 2015) (Bonnet, 1993).

La definición del principio que rige la gerencia del talento humano o gestión del talento humano es aquella que señala que la orientación y el enfoque de las organizaciones debe basarse en tener un efectivo manejo de las potencialidades y capacidades de las personas. Desde una perspectiva de la organización, la gestión que sobre el talento humano se haga debe estar basada en legitimar las potencialidades de las personas y relacionarlas con los procesos productivos eficaces, eficientes y efectivos. (Tejada, 2003).

La evolución de la gestión del talento humano ha tenido como enfoque o énfasis el progreso de los modelos de gestión de personal de las últimas décadas, ya que ha habido cambios en la concepción del personal, al pasar de ser concebido como un costo para la empresa y convertirse en un recurso valioso. (de Hurtado, M. C. G., & Leal, M., 2008) (Martínez, 2016) (Jaime, H. P. S., Guartazaca, M. O., & Ortega, D. L. , 2020). Hay que destacar su importancia como una ventaja estratégica para la generación de competitividad sostenida, además de lograr la consecución de objetivos estratégicos en la organización por medio del compromiso de las personas como componente primario en el proceso de creación de valor. Asimismo, este modelo de gestión del talento humano se debe articular posteriormente con el modelo de gestión por competencias para que el sistema incida en la conducta y comportamiento de las personas, esto es su desempeño laboral, así como en las actitudes que tengan, lo cual se verá reflejado en el compromiso con la organización. Sin embargo, los modelos y los distintos enfoques de la gestión del talento humano han surtido ciertas modificaciones conforme con lo que ha sido el modelo histórico de la visión de las empresas, así como las tendencias que en materia de administración se han tenido y por último con la evolución del papel que han jugado las personas en la organización. (Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A., 2011).

La buena gestión del talento humano demanda tener un buen proceso de reclutamiento, de selección, orientación, así como desarrollar, evaluar, auditar, recompensar y dar seguimiento a las personas. También demanda tener una buena base de datos que sea confiable y que ayude en la toma de decisiones, que permita que las personas se sientan comprometidas con la empresa y se fortalezca su sentido de pertenencia, ya que es la única vía para lograr una mayor productividad, calidad y por último el cumplimiento de los objetivos y metas organizativos. (Vallejo Chavez, 2015).

El modelo de gestión del talento humano por competencias es un modelo que brinda la facilidad de hacer un reentrenamiento de las personas con un énfasis en desarrollo o fortalecimiento de competencias en consonancia con las necesidades que hay en la organización. Dicho modelo se constituye a partir de la mejora en los procesos y en consecuencia favorece el asiento de las personas de acuerdo con sus perfiles o cargos. El objetivo de tener un modelo de gestión del talento humano por competencias no es otro que el de tener una visión clara y mejores posibilidades de futuro para la empresa, porque así puede desarrollar al máximo el potencial estratégico derivado de las capacidades de las personas miembros de la organización, alineando los esfuerzos con los objetivos y las metas de la empresa. (Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A., 2011).

Con respecto a la gestión por competencias en el modelo de gestión del talento humano, éste se concentra fundamentalmente en lo que las personas realizan en la organización, entendido como el conjunto de acciones y actitudes en torno al desempeño. También se centra en cómo se han de alcanzar los objetivos, bajo la consideración de las conductas de las personas y del cumplimiento de las competencias que previamente se encuentran definidas en el mapa de la empresa. Por último, las competencias deben enmarcarse bajo dos preceptos o parámetros: desde la perspectiva del trabajo como actividad y desde la perspectiva de la educación o formación. (Mendieta Ortega y otros, 2020).

La importancia que tiene la gestión del talento humano por competencias reside en que es un medio por el cual se puede lograr el éxito en una organización, teniendo en cuenta los constantes cambios y la globalización que demanda empresas mucho más competitivas. Para ello es necesario contar con modelos estratégicos de gestión que garanticen un manejo efectivo de las potencialidades con las que cuentan las personas, con el fin de que éstas ganen experiencia y experticia en los procesos y que ello les permita también desarrollar ventajas en materia competitiva en el mundo global del mercado. Un modelo de gestión por competencias instauro y solidifica capacidades y habilidades en las personas, con el fin de mejorar las actividades y los procesos en la organización. (Maldonado Ojeda & Manrique Cagua, 2017).

La gestión por competencias tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes del capital humano, con el fin de alinear sus metas y objetivos con los de la organización. Así, se forma de manera integral la dimensión estratégica de negocio de la empresa con la dimensión humana y conductual de las personas, ya que éstas no solo ocupan un puesto en la organización para desarrollar actividades, sino que también pueden desarrollarse profesional y personalmente de cara a dar lo mejor de sí en la empresa, a través de competencias, las cuales suelen ser un medio útil para la competitividad como factor diferenciador de las demás organizaciones. (Franklin, 2018).

La gestión del talento humano por competencias admite estructurar el capital intelectual de la empresa bajo una estrategia empresarial que promueva el desarrollo profesional de las personas y la potencialización de sus capacidades, pero también permite el mejoramiento en el desempeño y la adecuación a los puestos de trabajo en la organización. La gestión del talento humano por competencias tiene una relación directa con el concepto de valor, con las creencias, con los roles, con la organización y hasta con la sociedad. Además, incluye factores como la motivación, experiencia, habilidades, actitud, intereses, vocación, destrezas, potencial, talento, estado de salud, entre otros. La competencia agrupa una variedad de habilidades, comportamientos, actitudes, conocimientos, cualidades y valores; ya que permiten que las personas puedan desempeñar eficazmente las funciones o tareas asignadas, de modo que se puedan dar los resultados esperados por la organización. (Barreno Sanchez & Fernandez, 2022).

Para Cuesta (2010), la gestión del talento humano por competencias tiene como énfasis la gestión del conocimiento, lo que significa gestión de las personas, tiene como base la determinación de las competencias laborales de acuerdo con el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo, lo cual se refleja conforme a su cargo o perfil. Como estrategia actual de las empresas, en un mundo altamente competitivo, es la de fortalecer las competencias clave de la organización, puesto que la globalización de los mercados obliga a que las empresas tengan un amplio conocimiento acerca de sus competencias clave, asociadas a los procesos de trabajo que finalmente son los nuevos generadores de valores agregados, a partir de la constante renovación y relación dialéctica con los procesos clave y en consecuencia con las competencias de los integrantes de la

organización, para así aumentar cada vez más la ventaja competitiva de la empresa en un mundo globalizado.

## **5.2. Modelos de gestión del Talento humano basado en competencias**

De acuerdo con Alles (2015) la gestión del talento humano por competencias es una metodología de management empleada dentro de las áreas de recursos humanos de las organizaciones que bien diseñada e implementada correctamente, es una excelente herramienta que permite alinear a los colaboradores para alcanzar la visión y será de beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores. Según la autora, la implementación de un modelo de gestión por competencias ayuda a encaminar a todas las personas que integran una organización hacia un fin común, el logro de los objetivos estratégicos, así mismo, es un instrumento para lograr el cambio cultural que se busca cuando las competencias que forman parte del modelo representan el cambio deseado.

Para Barthelemy (2007) con la rapidez que se mueve mundo actual y bajo el contexto globalizado en que participan las organizaciones hoy en día y que se presenta en todos los aspectos de la vida laboral, política, económica, social y cultural, los modelos de gestión por competencias sirven a las organizaciones para orientar de una manera más integral y armonizada, los sistemas de gestión de los recursos humanos, permite la alineación entre las reformas a nivel organizacional, el diseño e implementación de diversos procesos de la gestión del talento como el reclutamiento, selección del personal, desarrollo y evaluación de desempeño e incluyen estructuras de aprendizaje y actualización, así como la gestión y desarrollo de los planes de carrera de los colaboradores.

Encaminado con los aportes de los autores anteriores, según (Ochoa, 2018) existe una fuerte relación entre las competencias laborales definidas y el crecimiento de la productividad dentro de una organización, de allí la importancia de la gestión del talento humano por competencias para alcanzar la estrategia de las organizaciones. El desarrollo de un modelo de gestión humano basado en competencias ayudará a la empresa a estar preparado para enfrentar las duras exigencias del entorno y los retos del mercado.

Apoyarse en este tipo de modelos brindará a la compañía el talento adecuado y competente que generará ventajas competitivas sostenibles y por lo tanto dará un impulso hacia la consecución de los objetivos estratégicos (Chavéz, 2012).

Finalmente, según Maldonado Ojeda & Manrique Cagua (2017) en el contexto actual en el cual se desenvuelven las organizaciones y el mundo dinámico al cual se enfrentan, las compañías deben gestionar eficientemente su recurso humano para lograr ser competitivos y la herramienta brindada por la literatura para alcanzar este fin es la gestión del talento humano por competencias, ya que su implementación sirve como medio para alcanzar un ambiente laboral de satisfacción y aprendizaje y por lo tanto generar como resultado en los miembros de la organización un mejor desempeño laboral y organizacional. El éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano (Ramos Ramos, 2012)

### **5.3. El Concepto de Competencia**

El concepto de competencia en el contexto empresarial está tomando una mayor importancia cada día, aunque su origen se puede remontar al año 1973 con David McClelland, profesor de filosofía de Harvard, quien definió la competencia como una característica fundamental del individuo que es responsable por su rendimiento en el trabajo (Moreno Dominguez, Pelayo Diaz, & Vargas Sanchez, 2004). (Chavéz, 2012) también referencia a David McClelland como un importante exponente que origino con sus aportes el estudio de la gestión del talento humano por competencias como una herramienta que permite comprender las necesidades motivacionales que influyen en los comportamientos de los individuos.

Debido a que el enfoque del presente trabajo está encaminado hacia la gestión del talento humano basado en competencias, se seleccionaron algunas definiciones sobre competencias relacionadas con el tema de estudio:

- Según (Alles M. A., 2015) es el conjunto de atributos de personalidad, reflejadas en comportamientos, que originan rendimientos victoriosos el cargo desempeñado.
- Para (Bunk, 1994) competencia abarca todo el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para desempeñar una determinada profesión,

quien dispone de las características mencionadas anteriormente es capaz de enfrentar los retos profesionales de manera autónoma.

- Atributos que son parte profunda y duradera de la personalidad en los individuos y que están directamente relacionados con la actuación superior en un ambiente de trabajo u otra situación, estos atributos permiten vaticinar los comportamientos en un amplio espectro de situaciones y tareas (Spencer & Spencer, 1993).
- La definición de competencias para (Lévy-Leboyer, 2000) esta relacionada con el conjunto de comportamientos, conocimientos y destrezas que son adquiridos por medio del estudio y/o la experiencia y que permite que algunos individuos dominen una situación específica mejor que otros.
- De acuerdo con (Le Boterf, 2000) las competencias son la combinación de conocimientos, aptitudes y recursos que deben ponerse en práctica de manera organizada en función de las necesidades de la situación y que se movilizan para lograr un desempeño esperado.
- Con el estudio de diferentes definiciones de la literatura sobre competencias, (Moreno Dominguez y otros, 2004) concluye que esta es la unión integrada de los conocimientos, habilidades y aptitudes fundamentales para que un colaborador realice de manera exitosa su labor en el cargo en el cual se desempeña dentro de la organización.

#### **5.4. Tipos de competencias**

Dentro de la amplia variedad de clasificaciones de las competencias que se encuentran en la literatura, se presentan a continuación algunos de los planteamientos de mayor relevancia en el ámbito de la gestión del talento por competencias.

Spencer & Spencer (1993) plantean el modelo iceberg, según el cual las competencias tienen dos niveles, variables visibles que corresponde a las características mínimas necesarias para lograr un buen desempeño, sin embargo, estas no son suficientes para alcanzar una alta valoración, dichas características son las más fáciles de identificar, desarrollar y modificar, son conocidas como destrezas o habilidades para ejecutar una tarea física o mental y conocimientos o información que un individuo posee sobre un área en particular. El segundo nivel corresponde a las variables no visibles,

características que desarrolladas y potenciadas a largo plazo garantizan resultados superiores, estas suponen mayores dificultades para detectar, desarrollar y evaluar e impactan en el comportamiento de los individuos, dentro de esta clasificación está la motivación, autoimagen y los rasgos.

Para Alles (2015) el modelo seleccionado por una organización debe estar directamente relacionado con la estrategia y es indispensable que los directivos de la compañía participen en la definición y construcción del modelo de gestión por competencias. La autora clasifica las competencias así:

- Competencias cardinales: este tipo de competencias son requeridas para todos los miembros que integran la organización, simboliza los valores y características propios de la compañía, también conocidas como competencias transversales. Dentro de este tipo de competencias, es fácil hallar algunos conceptos que pueden ser reconocidos como valores, sin embargo, en el ejercicio del modelo es tratado como competencia.
- Competencias específicas gerenciales: aplicables a todas las personas de la organización que tienen personal a cargo.
- Competencias específicas por áreas: al igual que las competencias generales son aplicables para ciertos colectivos dentro de la organización, serán requeridas por aquellas personas que se encuentran dentro de un área determinada de la compañía.

Por último, Bunk (1994) plantea que el individuo que posee una competencia es aquel con las habilidades, conocimientos y aptitudes para desempeñar una profesión y enfrentarse a los retos profesionales de manera autónoma y flexible. La siguiente es su clasificación sobre las competencias:

- Competencia técnica: dominio de las tareas e información del trabajo y habilidades que este requiere.
- Competencia metodológica: reaccionar usando los procedimientos adecuados según las tareas solicitadas, resolver los problemas de manera autónoma y transmitir las experiencias adquiridas sobre estos a otros.

- Competencia social: trabajar de manera colaborativa, constructiva y comunicativa. Tener conductas orientadas al trabajo en grupo.
- Competencia participativa: participar de la estructuración del lugar de trabajo y su entorno laboral, acepta y asume responsabilidades.

### **5.5. Gestión del talento humano basado en competencias en las organizaciones**

El modelo de gestión del talento humano basado en competencias es una forma de gerenciar que tiene como eje central las competencias específicas y generales de los colaboradores para desempeñar las funciones asignadas en un cargo. El proceso de implementación del modelo de gestión del talento humana basado en competencias puede variar dependiendo la organización y los objetivos trazados, pero la finalidad del modelo siempre será la misma, potencializar las competencias de los colaboradores para promover el desarrollo profesional y personal de los equipos de trabajo, lo cual se traduce en un mayor desempeño (Gallego, 2012). Este tema ha sido de gran importancia en las organizaciones modernas, por eso para poder aplicar este modelo de manera exitosa (Acosta y otros, 2016) (Benavides & Chamorro, 2014) plantean que es necesario que desde la gerencia en concordancia con los referentes estratégicos se realicen las siguientes actividades:

- Sensibilización

Tiene como objetivo principal involucrar al personal clave dentro de la organización. En esta etapa se hacen reuniones en las cuales se presenta el modelo y previamente se abre un espacio de discusión para debatir aspectos generales o inquietudes, en términos generales lo que pretende la sensibilización es que el talento humano de la organización conozca las ventajas y beneficios que traerá la implementación de este modelo y como ellos serán participes y pieza clave para desarrollarlo exitosamente y alcanzar los objetivos y metas trazados. Esta etapa es fundamental para que la implementación sea más fácil y el modelo sea aceptado y entendido por los colaboradores.

- Definición de las competencias genéricas

En esta etapa se analizan las necesidades de gestión y se establecen objetivos tomando como referencia la naturaleza del negocio y sus referentes estratégicos. La misión ayuda a determinar el desempeño esperado e identificar las competencias generaría y el nivel que todos los colaboradores deben tener dentro de la organización. Esta etapa del proceso de implementación está a cargo de la alta gerencia con apoyo del área de gestión humana.

- Análisis de los puestos de trabajo

Se realiza un inventario, análisis y descripción clara y detallada de los puestos de trabajo de la organización, identificando actividades, funciones y demás información clave para determinar las exigencias y requisitos para definir el perfil. Esta etapa resulta exitosa cuando existe compromiso por parte de la gerencia y los referentes estratégicos están alineados con los planes de cada área.

- Definición de perfiles

Esta etapa tiene como finalidad determinar las competencias requeridas de acuerdo con las necesidades de la organización y definir los perfiles. Uno de aliados clave de es el diccionario de competencias que sirve como referencia para identificar las competencias que cada colaborador debe tener para desarrollar adecuadamente las funciones en el cargo. A partir de la definición de perfiles se ejecutan los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación basados en competencias.

- Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

Luego de definir los perfiles, se valida mediante instrumentos de evaluación si los colaboradores tienen las competencias necesarias y exigidas para desempeñar las funciones de su cargo. En esta etapa puede suceder que se evidencien desempeños más

altos de los esperado, por lo cual se estimulará el desarrollo de nuevas competencias y para quienes presenten un desempeño bajo se realizan capacitaciones y entrenamientos.

### **5.6. Fases de incorporación la gestión del talento humano basados en competencias**

La gestión del talento humano por competencias ha tomado mucha importancia y relevancia en los últimos años, debido a que las organizaciones al igual que las personas van evolucionando, razón por la cual la forma de gestionar debe ir cambiando acorde a las necesidades que se vayan presentando. En la actualidad es común evidenciar como cada día, son más las organizaciones que implementan modelos de gestión del talento humano por competencias en sus procesos, debido a que estos permiten contar con personal y equipos de trabajo más capacitados e idóneos para desarrollar las funciones y actividades que se requieran en los distintos niveles organizacionales, lo que a su vez permite mejorar el desempeño organizacional y cumplir en su totalidad con los objetivos y metas trazados desde la gerencia, a corto, mediano y largo plazo (Aguilar, 2014) (Medina y otros, 2012).

De acuerdo con lo anterior, la gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite que los colaboradores estén en concordancia con la estrategia, requerimientos y necesidades de la organización, lo cual promueve una serie de beneficios para la empresa y para el talento humano, debido a que este proceso facilita el desarrollo y crecimiento individual y colectivo. Según (Lopez, 2010) la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias dentro de una organización debe partir de los requerimientos y necesidades del cargo, para poder definir perfiles por competencias. Asimismo, (Chavéz, 2012) plantea que este proceso busca conectar las habilidades y destrezas y conocimientos de las personas para satisfacer los deseos de las empresas. En este sentido tomando como referencia lo anterior, la gestión del talento humano por competencias debe implementarse en los procesos de análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación que se llevan a cabo en las organizaciones.

### ***5.6.1 Análisis y descripción de cargos***

Este proceso de la gestión del talento humano por competencias está directamente relacionado con la planeación de los recursos humanos, al analizar y describir un cargo básicamente se está recolectando información necesaria para posteriormente poder reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al talento humano disponible en la organización. El proceso de descripción consiste en identificar las responsabilidades, funciones, actividades y tareas que pueden ser específicas o generales y por otro lado el análisis de los cargos hace referencia a los requisitos, cualidades y características necesarios para poder ocupar el cargo. Estos procesos mencionados con anterioridad permiten a la gerencia del talento humano determinar las condiciones exigidas en un cargo. La descripción del cargo permite determinar que hará el colaborador, cuando lo hará y porqué lo hará, es decir el contenido del cargo, mientras que el análisis se centra más en los requisitos de calificación, competencias habilidades y capacidades. (Gomez & Mendoza, 2013) (Abdon & Arato, 2015).

El análisis y descripción de cargos requiere de la recolección de información precisa y confiable, la cual ayudará a cumplir los objetivos trazados desde la gerencia del talento humano. Según (Enguíanos, 2017) existen varios métodos para este fin, en primer lugar la observación directa que es uno de los más usados, eficiente, sencillo y directo porque permite analizar datos mientras se observa al ocupante del cargo en el desarrollo normal de sus funciones, de igual forma existe la entrevista que consiste en aplicar al titular del cargo una serie de preguntas estratégicamente diseñadas para obtener información relevante y precisa del cargo y a su vez poder detectar comportamientos y su correlación, finalmente se encuentra el cuestionario el cual permite emplear menos costos y tiempos debido a que se puede aplicar a varias personas, resultados son fiables y válidos.

### ***5.6.2 Reclutamiento***

El reclutamiento es uno de los aspectos más importantes de la gestión del talento humano por competencias, debido a que es el primer filtro, en el cual comienza la búsqueda de los candidatos para cubrir las necesidades del puesto o cargo a proveer en la organización. El principal objetivo de este proceso es atraer colaboradores potenciales con las competencias necesarias, para adaptarse y alinearse a los requerimientos que

previamente han sido definidos en un perfil de cargo. Este proceso debe ser organizado y minucioso para poder desarrollarse de la mejor manera por parte de los actores que en el intervienen. (Corral, 2007) De igual forma este proceso de reclutamiento tiene grandes ventajas para la organización, porque facilita la laborar interna desde el área de gestión humana, adapta los perfiles y descripciones del puesto con competencias específicas, hace uso de las competencias para analizar solicitudes de empleo y se realizan entrevistas con base en ellas. (Aguilera Mancilla, Nahuat Arreguín, & Badillo Morales, 2019).

El proceso de reclutamiento por competencias comienza cuando se identifica previamente dentro de la organización una vacante o la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, seguidamente se debe hacer un análisis del cargo y definir un perfil con las competencias necesarias y requeridas, todo lo anterior debe estar alienado a una política de reclutamiento que cada organización establece para cumplir con este propósito (Arturo, 2019). Posterior a esto comienza la búsqueda, análisis y selección de medios de reclutamiento desde el departamento o área de gestión humana, los cuales son indispensables y de suma importancia porque permiten realizar el primer filtro de los candidatos o potenciales trabajadores y a la vez recolectar y obtener información necesaria para llevar a cabo todo el proceso.

Según (Dota & Samaniego, 2015) el reclutamiento por competencias puede hacerse de dos formas, el reclutamiento interno que se realiza convocando a candidatos o colaboradores que ya hacen parte de la organización, para cubrir la vacante de empleo o el cargo que se está ofertando. Este tipo de reclutamiento tiene como finalidad promover y reubicar al personal y su principal ventaja es que favorece el desarrollo profesional, mientras que el reclutamiento externo se desarrolla convocando personal o potenciales colaboradores mediante fuentes como anuncios, agencias, reclutamiento virtual, banco de datos y portales que permiten atraer talento externo a la organización, este tipo de reclutamiento implica una mayor inversión en tiempo y costos, pero su ventaja principal radica en vincula personas con nuevas competencias, habilidades, capacidades, conocimientos y destrezas que contribuyen a mejorar el desempeño organizacional.

### **6.5.3 Selección**

El proceso de selección por competencias se realiza una vez se hayan analizado los candidatos reclutados y su propósito general es elegir al colaborador que cuente con las competencias requeridas para cubrir las necesidades del cargo. Para la toma de esta decisión se tiene en cuenta tres aspectos importantes; Los conocimientos, las competencias y motivación. (Dota & Samaniego, 2015) (Alles M. , 2017). Este proceso se lleva a cabo por los líderes de la gestión humana dentro de las organizaciones y su ventaja principal radica en que se obtiene al mejor talento humano, analizando su experiencia, formación profesional y competencias requeridas, asimismo es importante mencionar que para poder seleccionar al candidato ideal se realizan una serie de actividades que permiten ir avanzando en el proceso, hasta llegar al punto final de la decisión y selección. Según (Perez Perales, 2014) una selección por competencias es exitosa cuando se realizan las siguientes actividades:

- **Preselección de candidatos:** Se hace un análisis de las hojas de vida de los candidatos y se clasifican en aptos, dudosos y rechazados. Esta clasificación se hace con la finalidad de verificar cuales candidatos cumplen o no con los requerimientos de la vacante, lo cual se ha definido previamente en la descripción del cargo y finalmente se verifica información suministrada para avanzar a la segunda etapa.
- **Entrevista preliminar:** El entrevistador realiza preguntas precisas y concretas para obtener más información referente a conductas y comportamientos que sirven como base para predecir el desempeño que podrá obtener en el cargo.
- **Pruebas:** instrumento utilizado para medir habilidades, comportamientos, actitudes, intereses, comprensión, fluidez verbal e inteligencia. Algunas de las más utilizadas en el enfoque por competencias son: Entrevista focalizada, test de inteligencia, test de actitudes y test de personalidad
- **Informe de selección:** Se plasma toda la información obtenida de los candidatos y su respectiva caracterización, posteriormente se jerarquiza para obtener al candidato más competente para el cargo.
- **Toma de decisión y selección:** El encargado del proceso debe analizar el informe de selección y determinar que candidatos cumple en un mayor porcentaje con los requerimientos del cargo.

#### **5.6.4 Capacitación**

La capacitación por competencias es un proceso que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de los nuevos colaboradores en materia de desarrollo y formación para desempeñar las funciones del cargo dentro de la organización. Este proceso tiene como objetivo principal afianzar las competencias, habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos requeridos, dicho proceso debe hacerse de manera regular y periódica atendiendo a la política de capacitación interna (Orobio, Pedrozo, & Rincón, 2020). De igual forma la capacitación por competencias es concebida como un proceso de enseñanza y de aprendizaje organizado y estructurado que produce cambios significativos y favorables para el desarrollo del talento humano y de los equipos de trabajo, permitiendo así lograr un mejor desempeño y la consecución de objetivos personales y organizacionales (Rodríguez N. , 2014).

La capacitación por competencias toma cada vez más importancia y relevancia dentro de las organizaciones y los líderes de la gestión humana, porque se busca desarrollar y formar a los colaboradores con base en las competencias requeridas para el puesto de trabajo, para ello se diseñan y ejecutan cursos y programas con contenido curricular acorde a las necesidades de capacitación (Morales, 2008) (Segovia, 2012). Este proceso debe ir encaminado hacia el crecimiento profesional y personal y para que sus resultados sean beneficiosos se deben realizar las siguientes actividades (Gomez & Mendoza, 2013).

- Diagnóstico de necesidades: Se realiza un análisis en torno a los requerimientos y necesidades de capacitación
- Construcción del programa de capacitación: Con base en las necesidades se establece en programa y curso de capacitación.
- Ejecución del programa de capacitación: Los líderes de la gestión humana son los encargados de diseñar, organizar, ejecutar y evaluar el programa y sus actividades.
- Evaluación del programa de capacitación: Se hace una evaluación para determinar si se cumplieron los objetivos e indicadores en temas de capacitación.

### ***5.6.5 Evaluación de desempeño.***

La evaluación por competencias es un proceso que permite al área de gestión humana tomar decisiones estratégicas en torno a la compensación, promoción y capacitación, con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas de los colaboradores y sus equipos de trabajo, para posteriormente realizar ajustes y poder promover un mejoramiento continuo dentro de la organización. (Dota & Samaniego, 2015) (Preciado, 2006). Así mismo, la evaluación por competencias debe ser entendido como un proceso para medir, acompañar y ajustar los aspectos críticos identificados. Los mecanismos de evaluación de desempeño por competencias más utilizados en la gestión moderna del talento humano son el modelo de 360° y 180° grados, porque se obtiene una perspectiva más amplia y específica sobre el evaluado, se optimiza el aprovechamiento de las competencias del colaborador y se fortalece el desempeño por el feedback recibido. (Capuano, 2004).

La evaluación 360° se realiza valorando las competencias del colaborador, para ello se toma como referencia la información suministrada por pares, superiores y subordinados. Es decir que es una evaluación completa y general que se lleva a cabo mediante formatos y cuestionarios que ayudan a calificar las competencias asociadas a distintas situaciones y comportamientos. La finalidad de esta evaluación es determinar el grado de competencia que está ejerciendo el evaluado es su puesto de trabajo y de ser necesario diseñar un plan para desarrollar las competencias (Gil, 2007). Este mecanismo de evaluación por competencias permite mejorar el rendimiento, ajustar las compensaciones, tomar decisiones asensos, identificar necesidades de capacitación, planear desarrollo de carreras e identificar errores en el diseño de los cargos. (Párraga, 2018).

Por otro lado, en la evaluación 180° los colaboradores son evaluados por su jefe, pares y si el caso lo amerita por clientes o usuarios, esta metodología evaluativa permite conocer la percepción que tiene un superior respecto al desempeño de su subordinado, es importante mencionar que en esta evaluación no existe retroalimentación o presentación de resultados, por lo cual el colaborador debe evaluar crítica y objetivamente su desempeño. Algunas consideraciones básicas de este modelo, es que los evaluadores son seleccionados por el evaluado y su finalidad es generar confianza y credibilidad. De igual forma puede ser aplicado en cualquier tipo de organización sin importar la naturaleza o

tamaño, lo más importante y relevante para realizar esta evaluación exitosamente, es el compromiso y dedicación de los involucrados lo cual se ve reflejado en potencialización del talento humano. (Brazzolotto, 2012).

## **6. Diseño Metodológico**

El diseño metodológico se realizó con la finalidad de demostrar la forma en cómo se analizarán las variables de estudio y cómo se obtendrá la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos. Este diseño metodológico está compuesto por el tipo de investigación, análisis externo e interno, población, muestra, ficha técnica, instrumento de medición, variables de estudio y validación. A continuación, se detallan cada uno de estos aspectos.

### **6.1. Tipo de investigación**

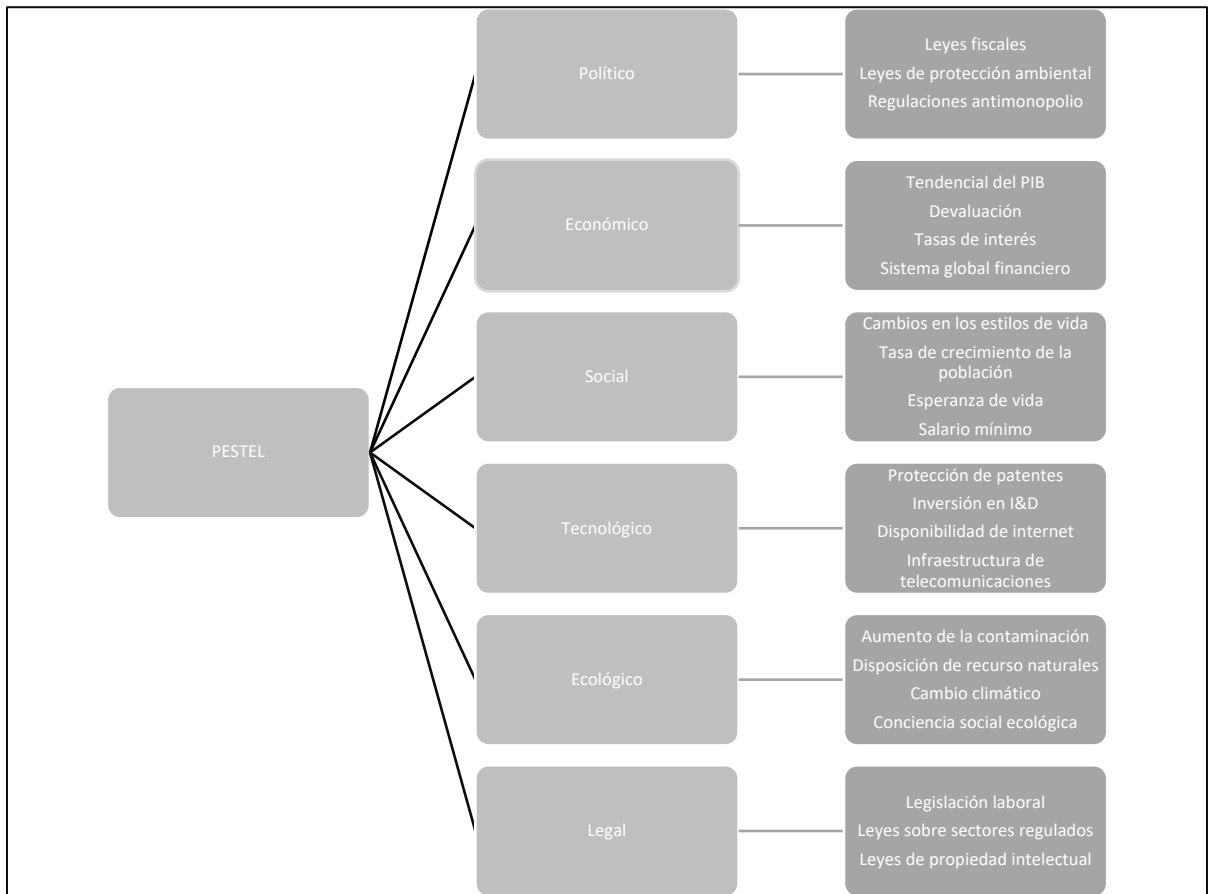
Según su propósito esta es una investigación aplicada porque tiene como finalidad entregar resultados que impacten directamente sobre la Nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó, en consecuencia, según su profundidad también será de tipo descriptiva porque toma como referencia teorías desarrolladas por autores en torno a la problemática planteada para formular las preguntas adecuadas que permitan medir y describir de manera detallada y precisa la situación actual de la organización en el ámbito del talento humano. De igual forma según la fuente de datos esta investigación es cualitativa porque no se está realizando una correlación de variables, sino que se presenta una medición de variables categóricas mediante una escala V-Aiken. Según su inferencia es deductiva porque se analiza la problemática general y el marco teórico para obtener conclusiones particulares y finalmente según su temporalidad es transversal porque se recolectará la información y datos en un intervalo de tiempo determinado. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P., 2018)

### **6.2. Análisis Externo**

Dentro del análisis de los factores externos que impactan la nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó, se aplicará el modelo PESTEL, una valiosa herramienta de planeación estratégica, empleada en el ámbito organizacional para realizar el análisis del entorno externo de las organizaciones, así mismo, es empleada para formular las estrategias, disminuir riesgos y asegurar la salud de la compañía a largo plazo (Thomas &

Hunger , 2013). En esta herramienta se identifica y evalúa las tendencias y acontecimientos del macroentorno en el cual se encuentra la compañía, de forma ordenada y esquemática por variables. Dentro de los factores que se miden en el desarrollo de la matriz PESTEL, se encuentran el político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, elementos que están por fuera del control de la organización y que impactan en cierto grado a la compañía y en general al mercado donde se desarrolla. Este modelo permite visualizar las oportunidades y amenazas a las cuales puede estar expuesta la compañía, brindando información relevante a los directivos con el fin de plantear, desarrollar e implementar, las estrategias necesarias para tomar ventaja de las oportunidades y mitigar o reducir el impacto de las amenazas. (David, 2003). En el siguiente gráfico se relacionan los factores considerados dentro del análisis PESTEL

Figura 5 Modelo de Análisis PESTEL



Modelo PESTEL. Elaboración propia basado en (Thomas & Hunger , 2013).

- Político: variables relacionadas con la clase política que impactan en la actividad de la empresa.
- Económico: analiza los factores macro y microeconómicos actuales y futuros que influyen en la compañía.
- Sociales: factores socioculturales que permiten analizar las tendencias actuales.
- Tecnológico: relaciona todas las actividades tecnológicas y nuevos desarrollos.
- Ecológico: analiza los factores que se puedan presentar en términos de ecología y medio ambiente.
- Legal: cambios en normativa legal que pueda impactar a la compañía.

### **6.3. Análisis Interno**

El análisis interno de la nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada con 4 preguntas de perfilamiento y caracterización y 35 preguntas, que se construyeron teniendo en cuenta las variables; Gestión del talento humano, competencias, análisis de cargos, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación, estas variables previamente definidas demarcan el objeto de estudio como lo es en este caso, el diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias. De igual forma es preciso mencionar que para poder evaluar y medir las opiniones de los encuestados, se utilizó una escala de Likert, la cual según (Canto y otros, 2020) permite obtener datos más exactos y precisos teniendo en cuenta las siguientes opciones:

### **6.4. Población, muestra y ficha técnica**

- **Población:** Se determinó tomando en cuenta a los directivos, líderes y colaboradores de la organización. La institución cuenta con una planta de cuarenta

y cinco funcionarios (45) funcionarios, los cuáles son la población objeto de estudio del presente trabajo dirigido y se encuentra discriminada de la siguiente manera:

*Tabla 3 Listado de cargos Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó*

<b>Código del cargo</b>	<b>Cargos Administrativos</b>	<b>Número de funcionarios</b>
85	GERENTE	1
9	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1
470	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	2
477	CELADOR	1
440	SECRETARIA	1
407	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	12
<b>Total cargos administrativos</b>		<b>18</b>
<b>Código del cargo</b>	<b>Cargos Asistenciales</b>	<b>Número de funcionarios</b>
90	SUBGERENTE	1
237	PROFESIONAL BACTERIOLOGO	1
217	PROFESIONAL MEDICO	7
217	PROFESIONAL ODONTOLOGO	1
217	PROFESIONAL ENFERMERA	1
217	PROFESIONAL PSICOLOGIA	1
323	TECNICO REGENTE DE FARMACIA	1
412	AUXILIAR DE SALUD ENFERMERIA	8
412	AUXILIAR DE LABOTARIO	1
412	AUXILIAR DE SALUD HIGIENISTA ORAL	1
412	AUXILIAR DE SALUD FARMACIA	1
412	AUXILIAR DE SALUD SALÚD PÚBLICA	1
412	AUXILIAR DE SALUD TÉCNICO EN RAYOS X	1
480	CONDUCTOR	1
<b>Total cargos asistenciales</b>		<b>27</b>
<b>Total funcionarios Hospital de Jericó</b>		<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia. Tomado de: (Hospital San Rafael de Jericó, 2020).

- Muestra:** La muestra para este trabajo se define por perfilamiento y conveniencia, por lo tanto, se seleccionaron aquellos perfiles y cargos que tiene más relación y conocimiento respecto al proceso de gestión del talento humano dentro del hospital San Rafael de Jericó, en consecuencia, la muestra está determinada así: gerente (1), subgerente científico (1), médicos (2), psicóloga (1), odontólogo (1), bacterióloga (1), enfermera (1), secretaria (1), regente de farmacia (1), auxiliares administrativos (10), auxiliares de enfermería (2) y auxiliar de farmacia (1), para un total de 23 colaboradores.
- Ficha Técnica**

*Tabla 4 Ficha Técnica*

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Enero 2023-marzo 2023
Ciudad de aplicación	Jericó, Antioquía
Cargo de las personas encuestadas	Gerente, Subgerente Científico, Médicos, Psicóloga, Odontólogo, Enfermera, Bacterióloga, Secretaria, Regente de Farmacia, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Enfermería y Auxiliar de Farmacia
Población	Directivos, líderes y colaboradores del área misional y de la subgerencia administrativa o de apoyo a la gestión
Muestra	23 colaboradores seleccionados por conveniencia de acuerdo con los perfiles descritos en la tabla 2
Medio de recolección	Encuesta estructurada

Fuente: Elaboración propia.

**6.5. Identificación de las variables**

*Tabla 5 Identificación y descripción de variables*

Variable	Descripción
Gestión del talento humano basado en competencias	Generalidades de la gestión del talento humano, beneficios e importancia y modelos.
Competencias	Características, conocimientos, actitudes, capacidades intrínsecas de las personas, que permiten desarrollar funciones y actividades de manera exitosa en un determinado campo.
Análisis y descripción de cargos	Determinación de requisitos, competencias y responsabilidades para desarrollar funciones de forma adecuada en un determinado cargo
Reclutamiento	Identificación y atracción de potenciales colaboradores a la organización.
Selección	Elección del candidato ideal para desempeñar las funciones del cargo.
Capacitación	Formación de los colaboradores de una organización para desempeñar funciones adecuadamente y tener un conocimiento general de la organización y el cargo.

---

Evaluación de desempeño	Evaluar y medir de manera objetiva el desempeño de los colaboradores y equipos de trabajo de una organización.
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

### **6.6. Instrumento de medición**

El instrumento de medición diseñado para este trabajo es una encuesta estructurada que consta de 31 preguntas con las cuales se pretende tener información importante y relevante sobre las variables identificadas; gestión del talento humano, competencias, análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño. Para facilitar su aplicación se utilizará la escala de Likert, la cual permitirá conocer e identificar el grado de acuerdo o desacuerdo de los colaboradores con base en las siguientes respuestas:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

Estas opciones se colocarán con el factor numérico para facilitar la comprensión y análisis de los resultados y así poder conocer el grado de aceptación, opiniones, actitudes y percepciones de los encuestados en torno a las variables definidas. La encuesta estructurada se presenta en la sección de anexos (Anexo B).

### **6.7. Validación del instrumento de medición**

A continuación, se presentan los resultados de la validación de las 35 preguntas por el método de V-AIKEN.

*Tabla 6 Resultados de la validación del instrumento por el método V-AIKEN*

PREGUNTA	CALIFICACIÓN
1	1,0
2	1,0
3	0,93
4	0,93
5	0,87
6	0,93
7	0,73
8	1,0
9	0,93
10	0,93
11	0,93
12	0,93
13	0,93
14	0,93
15	0,83
16	1,0
17	0,93
18	1,0
19	1,0
20	0,93
21	0,93
22	0,93

---

23	0,80
24	0,87
25	0,87
26	1,0
27	0,93
28	1,0
29	0,80
30	0,93
31	1,0
32	1,0
33	0,93
34	0,93
35	0,93

Fuente: Elaboración propia

Luego de validar la encuesta estructurada con los cinco expertos mediante el método de V-Aiken (Tabla 4) se identificó que de las 35 preguntas formuladas fueron validadas 10 completamente (1.1, 1.2, 2.3, 4.1, 4.3, 4.4, 6.1, 6.3, 7.1 y 7.2) 21 deben ser ajustadas en temas de redacción para cumplir totalmente con el criterio de claridad y finalmente las preguntas 2.2, 3.5, 5.3 y 6.4 deben ser eliminadas porque obtuvieron una calificación menor a 0,85, por lo tanto el instrumento queda conformado por 31 preguntas lo cual está en concordancia con una de las observaciones generales hechas por los expertos.

## **7. Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional realizado a la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó se desarrolló partiendo de un análisis externo mediante la aplicación del Modelo PESTEL en el que se analizaron factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, tomando dentro de cada factor analizado las variables más relevantes e importantes de acuerdo a la situación de la organización objeto de estudio, para posteriormente poder realizar una descripción detallada de cada una e identificar su impacto. Por otro lado, se realizó la aplicación de una encuesta estructurada a 20 colaboradores de la organización la cual estaba estructurada en 7 sesiones lo cual permitió conocer la percepción de estos colaboradores en torno a las variables identificadas con anterioridad.

### **7.1 Análisis Externo**

A continuación, se presenta el diagnóstico externo realizado a Nueva. E.S.E hospital San Rafael de Jericó a través de la herramienta Modelo PESTEL, para la cual se desarrollaron los siguientes aspectos:

En lo referente al factor **Político**, se estableció tres variables asociadas a los siguientes temas; 1) Cambio de gobierno, 2) Reforma a la salud y 3) Reforma laboral.

En lo referente al factor **Económico**, se estableció cuatro variables asociadas a los siguientes temas; 1) Aumento de la inflación, 2) Crisis financiera del sector salud, 3) Crecimiento del PIB, y 4) Devaluación del peso colombiano.

En lo referente al factor **Social**, se estableció cuatro variables asociadas a los siguientes temas; 1) Natalidad en Colombia, 2) Medidas asociadas al COVID, 3) Cobertura del sistema de salud en Colombia, y 4) Barreras de acceso a los servicios de salud.

En lo referente al factor **Tecnológico**, se estableció cuatro variables asociadas a los siguientes temas; 1) Servicios de telesalud, 2) Estrategias de tecnología, 3) Inversión en investigación, desarrollo y tecnología en el país, y 4) Historia clínica electrónica.

En lo referente al factor **Ecológico**, se estableció cuatro variables asociadas a los siguientes temas; 1) Contaminación en el aire, 2) Consumo y disposición de recursos sólidos, 3) Economía circular, y 4) Cambio climático.

En lo referente al factor **Legal**, se estableció tres variables asociadas a los siguientes temas; 1) Participación ciudadana, 2) Acciones interpuestas para acceder al derecho a la salud y 3) Sistema General de Seguridad Social Integral.

Tabla 7 Análisis PESTEL

FACTOR		VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD	IMPACTO
POLITICO	P	Cambio de gobierno	Dentro de la agenda del mandatario Gustavo Petro se encuentra presentar importantes cambios que impactaría entre otros el sistema de salud en Colombia. El pasado 13 de febrero se presentó el proyecto de ley de Reforma a la Salud ante la Cámara de Representantes (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023)	Corto plazo	Alto
		Reforma a la Salud	La propuesta de Reforma a la Salud presentada está compuesta por 152 artículos cuya finalidad es mejorar y robustecer el sistema de salud en el país y preservar por el acceso a los servicios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023)	Mediano plazo	Alto
		Reforma Laboral	El 16 de marzo de 2023 el gobierno presento el proyecto de ley de Reforma Laboral con el cual pretende mejorar las condiciones y los derechos de los trabajadores (Ministerio del Trabajo, 2023)	Mediano plazo	Alto
ECONOMICO	E	Aumento de la inflación	El aumento en la inflación tiene un impacto en la tasa de empleo, lo que puede generar una disminución de ingresos en el régimen contributivo de salud. El IPC (Índice de Precios al Consumidor) aumenta, por lo tanto,	Corto plazo	Medio

		se impactan los costos de los servicios de salud, por ejemplo, los medicamentos regulados cuyo ajuste se realiza por medio del IPC de acuerdo con lo establecido por la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos. (Mejía Pianeta, 2021)		
	Crisis financiera del sector salud	Insostenibilidad financiera del sistema de salud en Colombia debido a las deudas de las EPS y recobros sin resolver por cerca de 2 billones de pesos. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023)	Corto plazo	Alto
	Crecimiento del PIB	En promedio el PIB para el 2023 crecerá un 1% según la ANDI (ANDI, 2023). En Colombia, el gasto en salud como porcentaje del PIB ha venido creciendo desde el 2000, alcanzando en el 2021 un porcentaje cercano al 8%, siendo este uno de los países de Latinoamérica que más recursos en proporción al PIB destinó para la atención de la pandemia por el COVID-19. (ANDI, 2022)	Mediano plazo	Medio
	Devaluación del peso colombiano	El peso colombiano es una de las monedas que ha presentado mayor devaluación durante los últimos meses dentro de los mercados emergentes, en lo corrido del 2023 se presenta una devaluación del 26,2%. Los principales afectados son los importadores quienes sufren por el encarecimiento de los productos importados, dentro de los	Mediano plazo	Medio

			cuales se encuentran medicamentos. En Colombia de acuerdo con la ANDI (ANDI, 2021), se importa un 65% de los medicamentos consumidos en el país. (Banco de La República, 2023)		
<b>SOCIO-CULTURAL</b>	<b>S</b>	Tasa de nacimientos en Colombia	De acuerdo con el DANE, durante los últimos 10 años se ha presentado una caída en la tasa de nacimientos en Colombia, para 2022 se redujo 7.7% con respecto al 2021. La cifra de madres que recibieron ocho o más consultas aumentó en 2022 a un 31,3%. (DANE, 2023)	Largo plazo	Medio
		Medidas asociadas al COVID	Aumento en la oferta de camas en unidades de cuidados intensivos (UCI), cubriendo zonas donde no se contaba con este servicio (Consejo Privado de Competitividad, 2023). A junio de 2022 Colombia contaba con 9.313 camas de UCI, repartidas en 27 departamentos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)	Corto plazo	Medio
		Cobertura del sistema de salud en Colombia	Aumento de la cobertura del sistema de salud en el país desde 1995 con un 29,2% hasta llegar a un 98,8% en 2021, lo que contribuye a un aumento en la calidad de vida de los colombianos, dato a septiembre de 2022 (Base de Datos única de Afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, 2022)	Oportunidad	Alto

		Barreras de acceso a los servicios de salud	A pesar del importante avance en la cobertura, la ciudadanía sigue encontrando grandes barreras para acceder a servicios eficientes de salud, entre ellas las dificultades por temas geográficos, cantidad de especialistas, calidad del servicio, cantidad de citas disponibles. (Banco de La República, 2023)	Corto plazo	Alto
TECNOLOGICO	T	Servicios de Telesalud	El Decreto 538 y las resoluciones 521 y 536, permitieron reglamentar la implementación de tecnologías para la atención virtual a pacientes, sin embargo, en 2021 solo el 8,58% de las sedes de prestadores públicos ofrecen servicios de telemedicina (Consejo Privado de Competitividad, 2023)	Mediano plazo	Alto
		Estrategias de tecnología	Fortalecimiento y uso sistemático de nuevas tecnologías permite alcanzar resultados más eficientes, mejorar coberturas y servicios. Digitalización del sector. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023)	Largo plazo	Alto
		Inversión en investigación, desarrollo y tecnología en el país.	En 2021 el porcentaje de inversión en I+D en país fue del 0,26% del PIB, una cifra muy cercana a la registrada en 2020, lo que sitúa a Colombia como uno de los países con menores niveles de inversión en este campo (OCDE, 2022)	Largo plazo	Alto

		Historia clínica electrónica	En la búsqueda de una integración de la información y mejoramiento en la calidad de los servicios, el Ministerio de Salud ha avanzado en la implementación de la norma de interoperabilidad, trabajando bajo los lineamientos establecidos por el MINTIC apalancándose en la resolución 866 de 2021. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023)	Mediano plazo	Bajo
ECOLOGICO	E	Contaminación en el aire	De acuerdo con el estudio realizado en 2021 por el Instituto Nacional de Salud (INS), se presentaron 15.681 muertes asociadas a la mala calidad del aire. Colombia se encuentra en la lista de los países latinoamericanos con peor calidad del aire según la organización IQAir (IQAIR, 2023)	Corto plazo	Alto
		Consumo y disposición de recursos sólidos	Sólo el 17% de los residuos sólidos generados en el país se logran reciclar. Dentro de las afectaciones a la salud derivadas por la inadecuada disposición de los recursos sólidos se encuentran enfermedades microbiológicas, respiratorias, enfermedades esparcidas por el agua (Rivas Arias, 2023)	Corto plazo	Alto
		Economía Circular	Los hospitales, clínicas y centros de salud generan un alto impacto ambiental por un alto consumo de recursos, la naturaleza y requisitos del sector dificultan una transición	Largo plazo	Medio

			hacia modelos circulares, sin embargo, ante la crisis financiera, estos modelos de sostenibilidad pueden ser una fuente para el apalancamiento en recursos y mejoras al sistema (Consejo Privado de Competitividad, 2023)		
		Cambio climático	El cambio climático tiene influencia directa en el aumento de la temperatura y aumento de los eventos climáticos extremos como fuertes sequías, altas precipitaciones o aumento en la contaminación atmosférica, lo que trae consigo un aumento en la aparición y mortalidad por enfermedades relacionadas. El 12% del territorio colombiano se encuentra en zonas susceptibles a inundaciones, el 40% del territorio presenta algún tipo de erosión, las regiones más afectadas en el país por el fenómeno de El Niño son la región Andina, Caribe, norte del Pacífico y Orinoquia. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)	Mediano plazo	Alto
<b>LEGAL</b>	L	Participación ciudadana	La Ley 1751 de 2015 que regula el derecho fundamental a la salud, incluye además el derecho de la participación ciudadana en la toma de decisiones que impactan el sistema de salud. (Ley 1751 de 2015. Por la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.16 de febrero de 2015)	Mediano plazo	Medio

	Acciones interpuestas para acceder al derecho a la salud	De 2000 a 2021, un 30% de las tutelas interpuestas en el país, invocaron el derecho a la salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)	Corto plazo	Alto
	Sistema General de Seguridad Social Integral	La Ley 100 de 1993 crea el Sistema de Seguridad Social Integral en el país, que tiene por objetivo garantizar el derecho de los ciudadanos a tener una calidad de vida digna. Este sistema ampara las responsabilidades del Estado, los ciudadanos y las instituciones. (Ley 100 de de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de Diciembre de 1993)	Mediano plazo	Alto

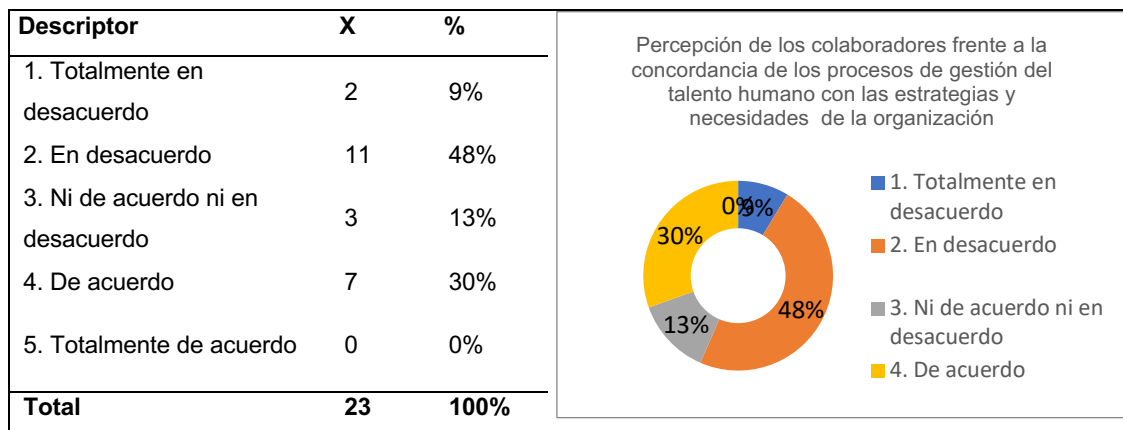
Fuente: Elaboración propia.

**7.2 Análisis Interno**

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado en la Nueva. E.S.E hospital San Rafael de Jericó, los resultados fueron tabulados estadísticamente y graficados de manera circular para obtener una mejor proporción y análisis de los datos. De igual forma se presenta la información identificada cada una de las 7 variables objeto de estudio.

- **Gestión del talento humano.**

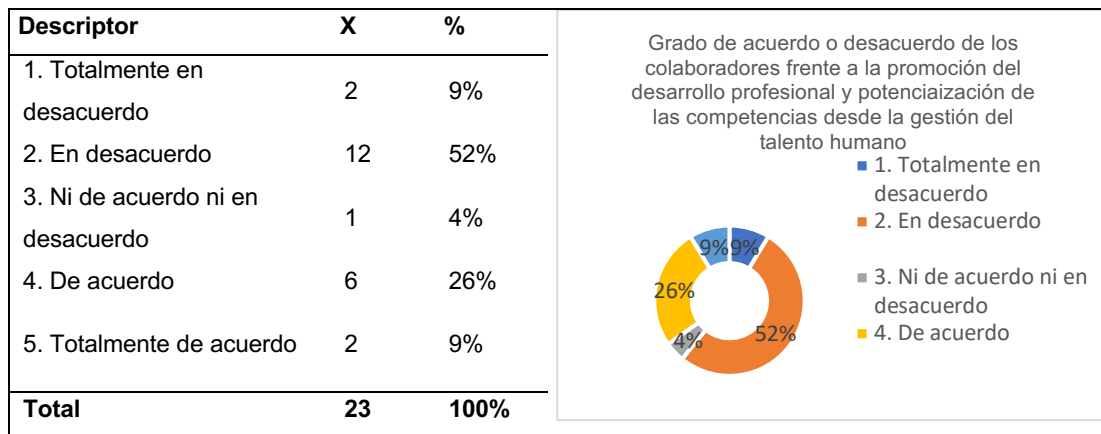
*Tabla 8 Los procesos de gestión del talento humano realizados están en concordancia con las estrategias y necesidades de la organización.*



**Análisis de datos:**

El 48% de las personas encuestadas considera que no hay concordancia entre las estrategias de gestión del talento humano y las necesidades que tiene la organización en esta materia, sin embargo, también encontramos que un 30% de los encuestados considera que si lo hay. Este resultado puede obedecer tal vez a un desconocimiento de algunos funcionarios de las estrategias de gestión del talento humano o, por otra parte, pueden considerar que no están alineadas con las verdaderas necesidades.

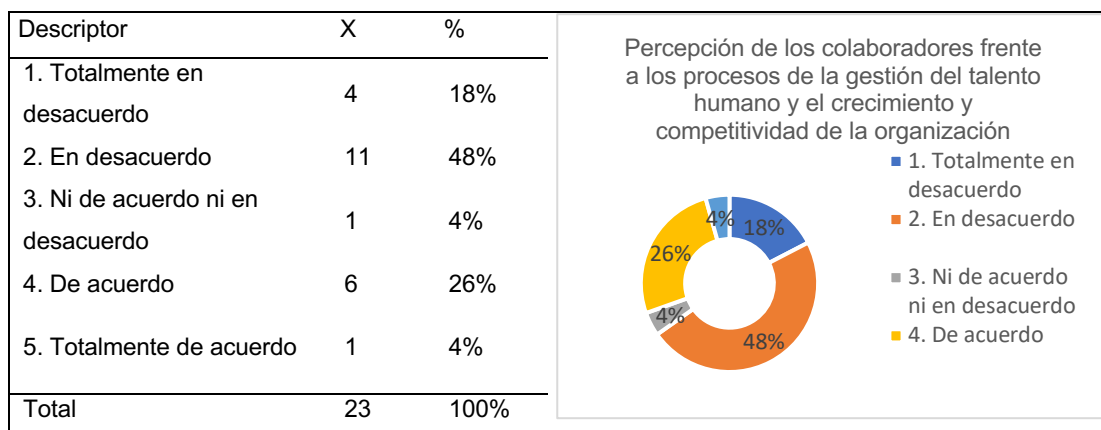
*Tabla 9 La gestión del talento humano promueve el desarrollo profesional de los colaboradores y potencia sus competencias.*



**Análisis de datos:**

El 52% de las personas encuestadas considera que la(s) estrategia(s) que actualmente tiene implementada la institución, en talento humano, poco o nada potencia y promueve el desarrollo de los colaboradores, dejando claro que existe una falencia en el enfoque que potencia y promueve las capacidades y habilidades que tienen las personas al interior de la organización.

*Tabla 10 Los procesos de gestión del talento humano ejecutados sobre las personas favorecen al crecimiento y competitividad de la organización.*

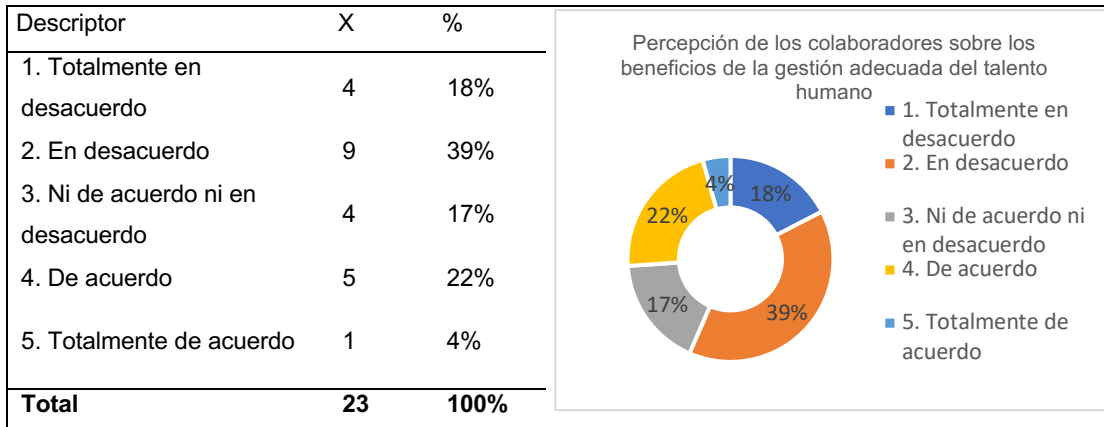


**Análisis de datos:**

Por lo menos un 66% de los encuestados considera que el modelo de gestión humana que esta implementado en la institución, poco o nada favorece los intereses de la

organización y potencializa su crecimiento y productividad, dejando la sensación de que el modelo actual carece de un objetivo claro para los colaboradores y que su resultado conlleve a la institución a crecer y ser mucho más competitiva.

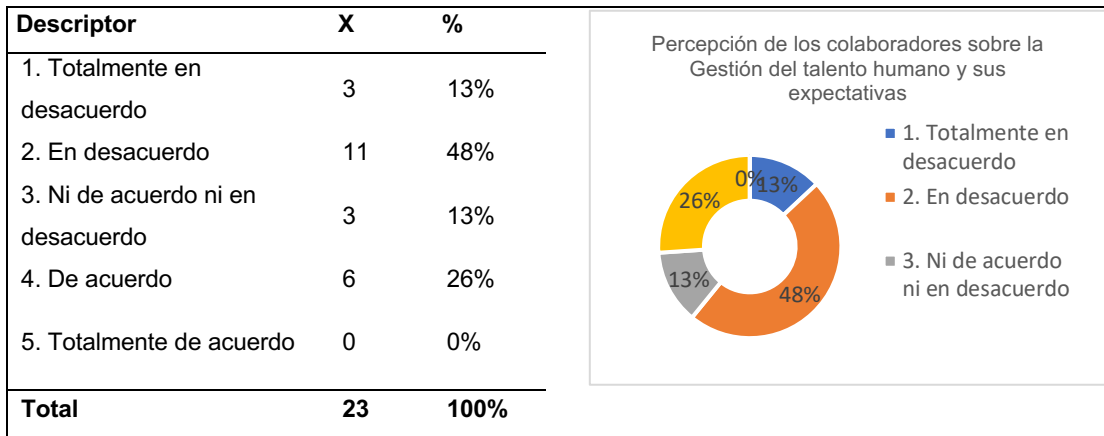
*Tabla 11 Percibe beneficios de tipo social y económico gracias a la gestión adecuada del talento humano en su organización.*



**Análisis de datos:**

Más de la mitad de los encuestados, es decir, alrededor de un 57% considera que no hay mayores beneficios de tipo económico y social por la adecuada gestión del talento humano en la institución. Este resultado da cuenta de un aspecto importante que debe fortalecer la organización y mejorar los beneficios de los colaboradores con una adecuada gestión del talento humano.

*Tabla 12 La gestión del talento humano realizada en la organización a la que pertenece cumple con sus expectativas como colaborador.*

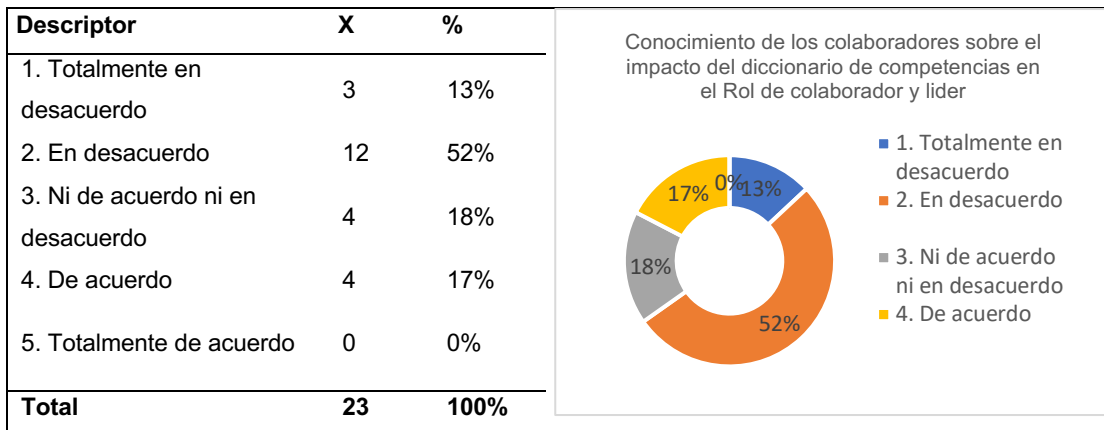


**Análisis de datos:**

Para la mayoría de las personas encuestadas la gestión del talento humano tal y como esta implementada actualmente en la institución, no cumple con las expectativas que tienen los colaboradores en esta materia, por lo tanto, es importante que la organización alinee la manera en que gestiona el talento humano con las expectativas que tienen los colaboradores.

- **Competencias.**

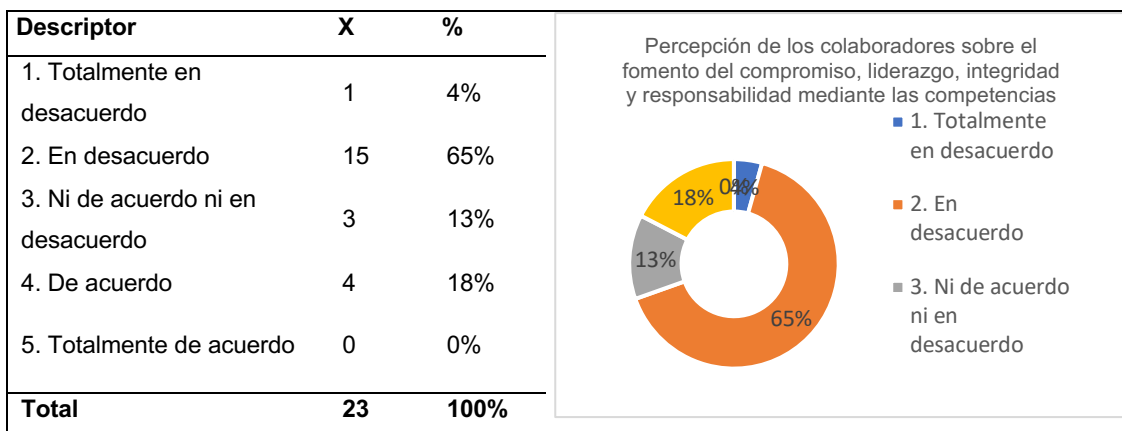
*Tabla 13 Conoce qué es el diccionario de competencias y el impacto que tiene sobre su rol de colaborador o líder en la organización.*



**Análisis de datos:**

Una gran mayoría de los colaboradores no conoce sobre el diccionario de competencias en cuanto al talento humano se refiere y tampoco tienen mayor conocimiento sobre el rol que ocupan dentro de la organización. Esto puede suceder en razón a la falta de capacitación y socialización por parte de las personas o del área encargada de implementar y socializar los temas en talento humano.

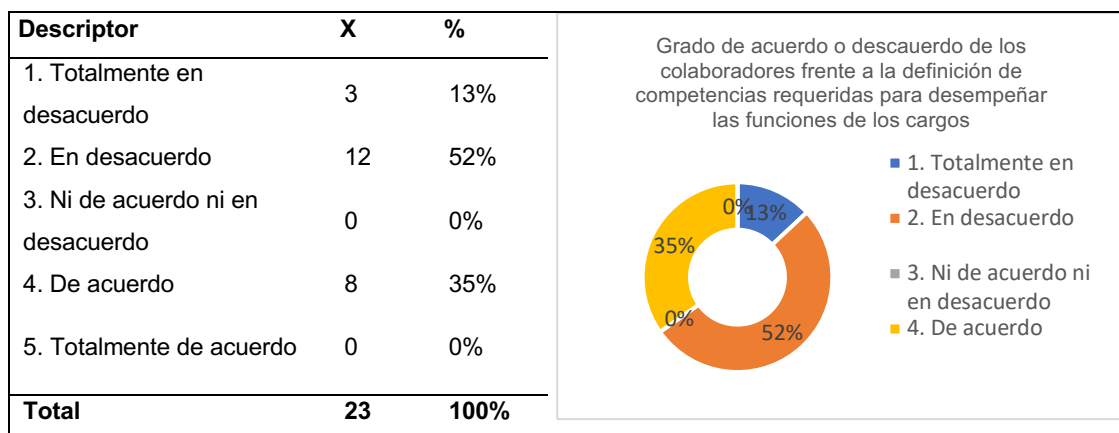
*Tabla 14 Las competencias actuales con las que cuenta la organización fomentan el compromiso, liderazgo, integridad y responsabilidad.*



**Análisis de datos:**

Para la mayoría de las personas encuestadas, es decir para un 69% de los encuestados, las competencias en talento humano que se llevan a cabo al interior de la organización, poco o nada fomentan el compromiso, la integridad, la responsabilidad y el liderazgo, por lo que este resultado presenta una oportunidad de mejora de cara a fortalecer las competencias que actualmente tienen los funcionarios de la institución.

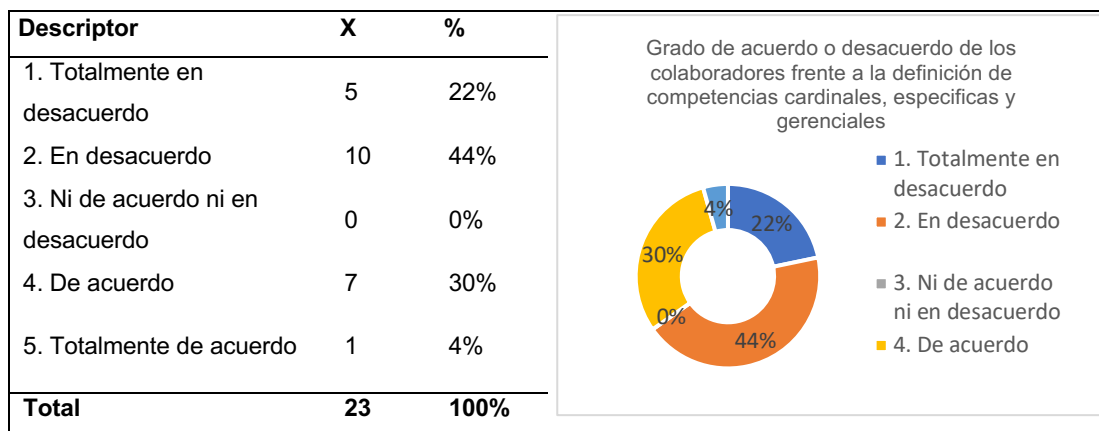
*Tabla 15 La organización tiene claramente definidas las competencias requeridas para desempeñar las funciones de los cargos.*



**Análisis de datos:**

Para la mayoría de los encuestados, la institución no tiene del todo definidas las competencias necesarias o que se requieren, con el fin de que los colaboradores desempeñen de manera correcta sus funciones o tareas asignadas, competencias que tienen que ir en dirección de la optimización de los recursos y de la eficiencia en las labores que desempeñan los funcionarios.

*Tabla 16 La organización tiene claramente definidas las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.*

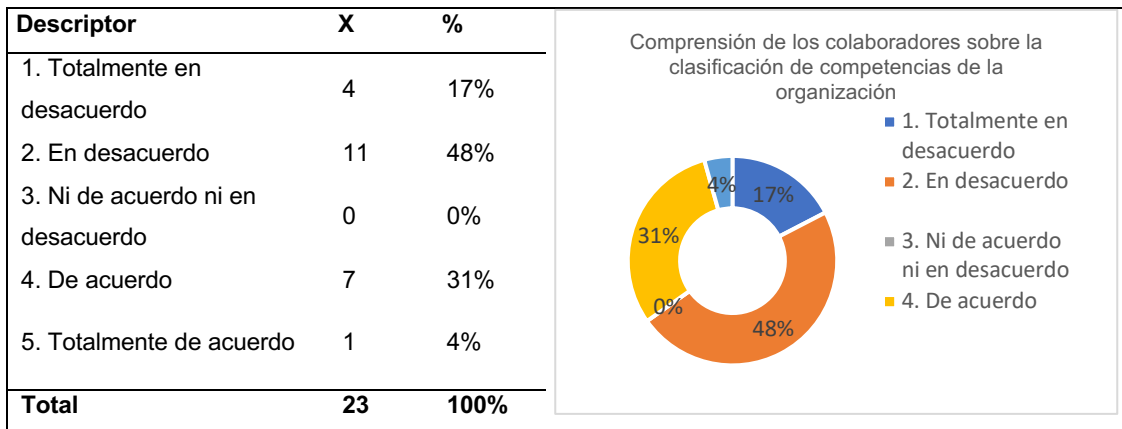


**Análisis de datos:**

La pregunta sobre las competencias cardinales tiene dos extremos, por un lado, una amplia mayoría considera que no hay una buena definición en cuanto a las competencias

que orienten desde lo gerencial y por cada área, pero por otro lado un grupo minoritario considera que si lo hay. Esta diferencia debe estar marcada por los conocimientos o no que puedan tener los colaboradores en este tema, por consiguiente, es necesario afianzar esta competencia y socializarla a todas las personas.

*Tabla 17 Como colaborador comprende y entiende la clasificación de las competencias que existen en su organización.*

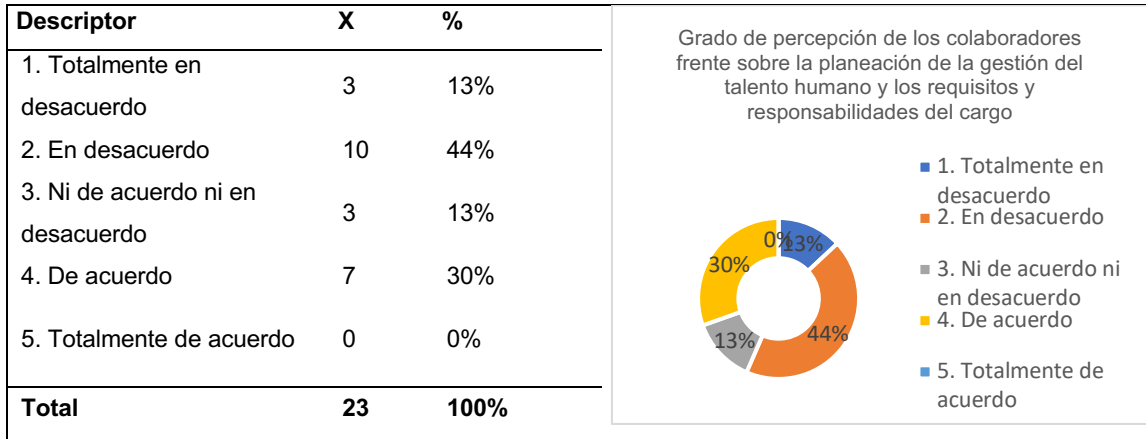


**Análisis de datos:**

Para la mayoría de los colaboradores no es claro cuál es la clasificación de las competencias en materia de talento humano que se encuentran implementadas en la institución. Solo algunos funcionarios tienen claro de que trata esta clasificación, por lo que es importante que la organización socialice y oriente a todos los colaboradores sobre la clasificación de las competencias de talento humano que tiene implementada, para que las personas estén alineadas con esta estrategia y mejore los indicadores de gestión y eficiencia.

- Análisis y descripción de cargos.**

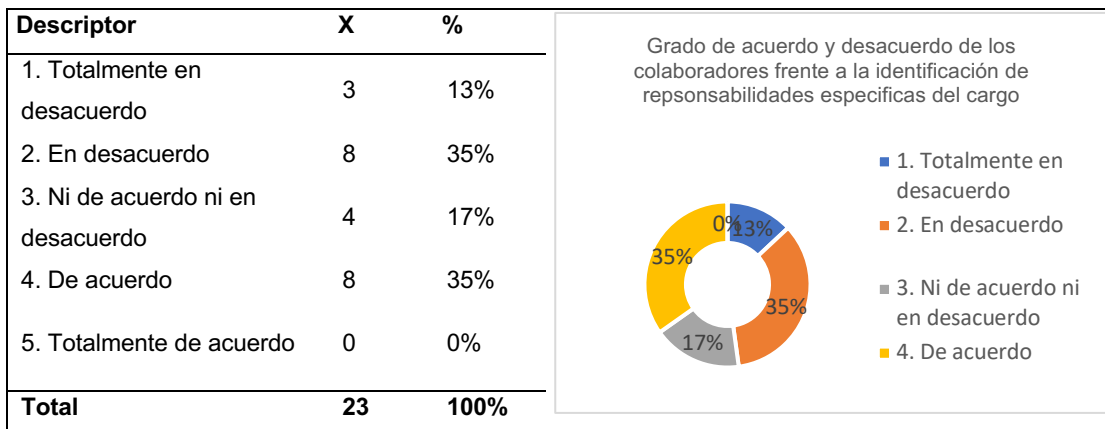
*Tabla 18 La planeación del talento humano está directamente relacionada con los requisitos, responsabilidades y condiciones del cargo.*



**Análisis de datos:**

Este resultado da cuenta de una de las falencias que hay en la organización y es la planificación. Hay una percepción generalizada entre los encuestados que hace falta fortalecer la planeación del talento humano en la organización y que esta planeación este enfocada y alineada con las condiciones, requisitos y responsabilidades del cargo.

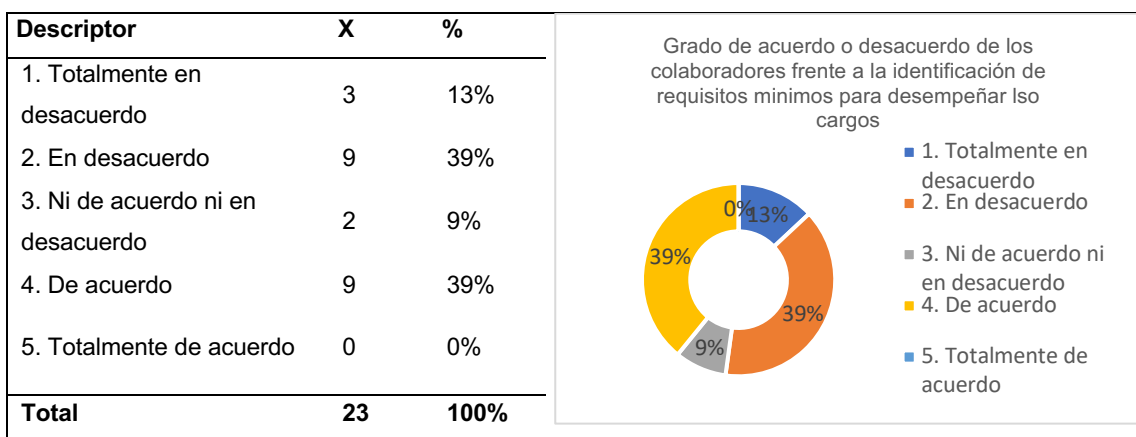
*Tabla 19 En la organización se identifican las responsabilidades específicas de cada cargo.*



**Análisis de datos:**

Para la mayoría de las personas encuestadas hace falta que la organización identifique qué responsabilidades son propias de cada cargo, dejando entre ver una oportunidad de mejora en este aspecto. Por otro lado, hay un número importante de personas que no toman una posición frente a este tema, dejando la sensación de inseguridad frente a este, esto quiere decir, no son personas que tengan la seguridad de conocer o que identifiquen claramente cuáles son las responsabilidades propias de cada cargo.

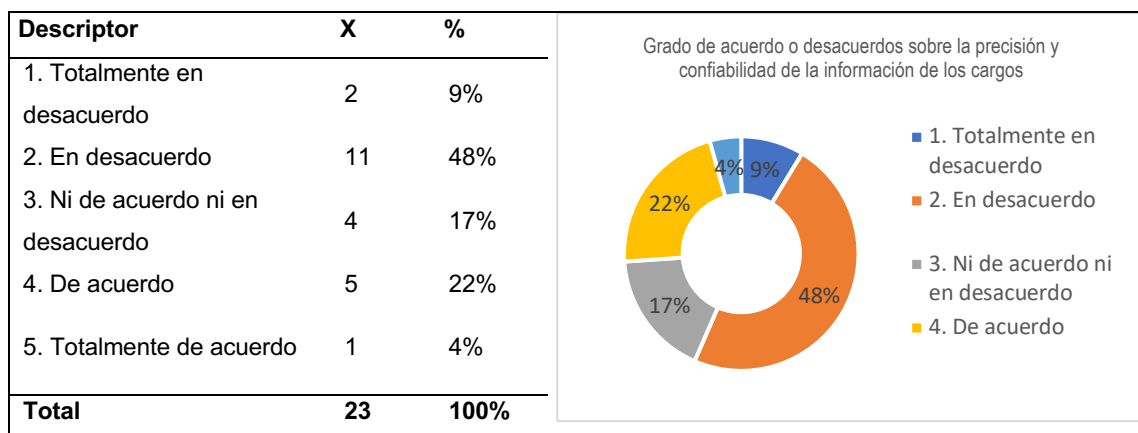
*Tabla 20 En la organización se identifican los requisitos mínimos y necesarios para desempeñar las funciones del cargo.*



**Análisis de datos:**

Si bien un 52% de las personas encuestadas no identifican cuáles son los requisitos mínimos del cargo y sobre cuáles son necesarios para el desempeño de sus funciones, si hay un 39% de ellos que tienen conocimiento. Por lo tanto, es necesario que la institución a través de la inducción y reinducción fortalezca en los colaboradores esos requisitos que se necesitan para desempeñar cada una de las funciones pertinentes a cada uno de los cargos.

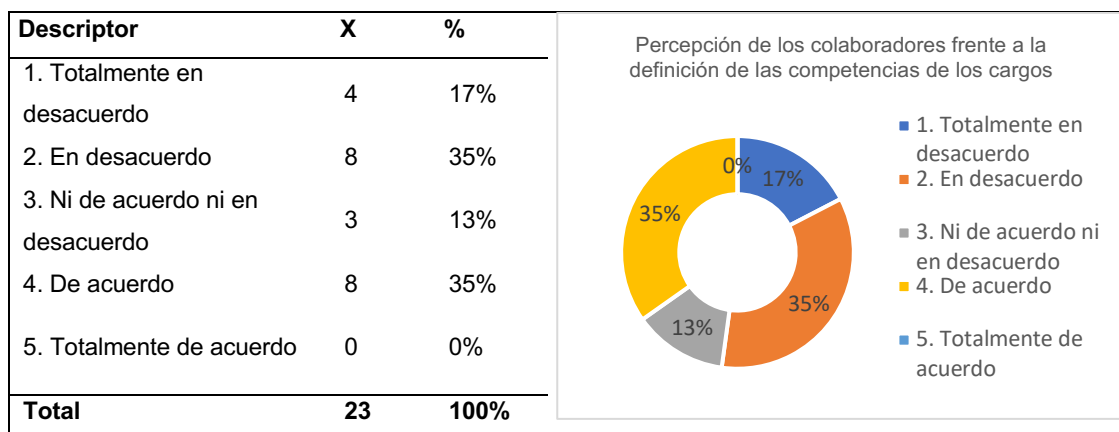
*Tabla 21 La información recolectada sobre los cargos es precisa, confiable y permite cumplir los objetivos trazados.*



**Análisis de datos:**

La gran mayoría de los funcionarios encuestados no tiene claro cuál es la precisión y confiabilidad de la información pertinente a cada uno de los cargos. Otro grupo importante, un 17% no está seguro frente a este aspecto, por lo tanto, la institución tiene una oportunidad de mejora frente a la definición de cada uno de los cargos, que todos los colaboradores conozcan esta información, tengan claro cuál es su rol y su responsabilidad.

*Tabla 22 En la organización están claramente definidas las competencias de cada uno de los cargos presentes en la estructura organizacional.*



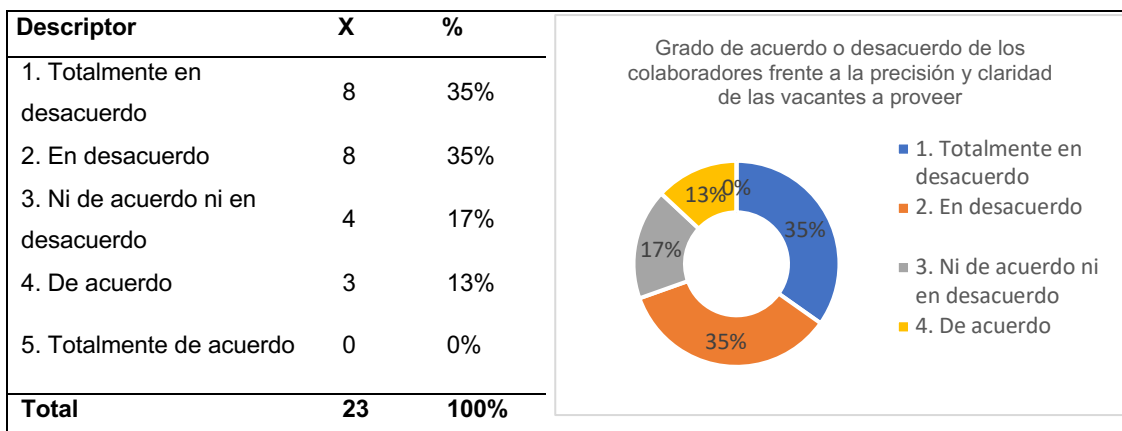
**Análisis de datos:**

Este resultado deja entre ver qué o no están claramente definidas las competencias de cada uno de los cargos al interior de la organización o por el contrario no están

debidamente socializadas entre los colaboradores y por tanto este desconocimiento arrojó el resultado de la encuesta. Es importante que la institución permanentemente socialice el manual de procesos de cada uno de los cargos con el fin de que los colaboradores tengan claro cuáles son las competencias del cargo que desempeñan.

- **Reclutamiento.**

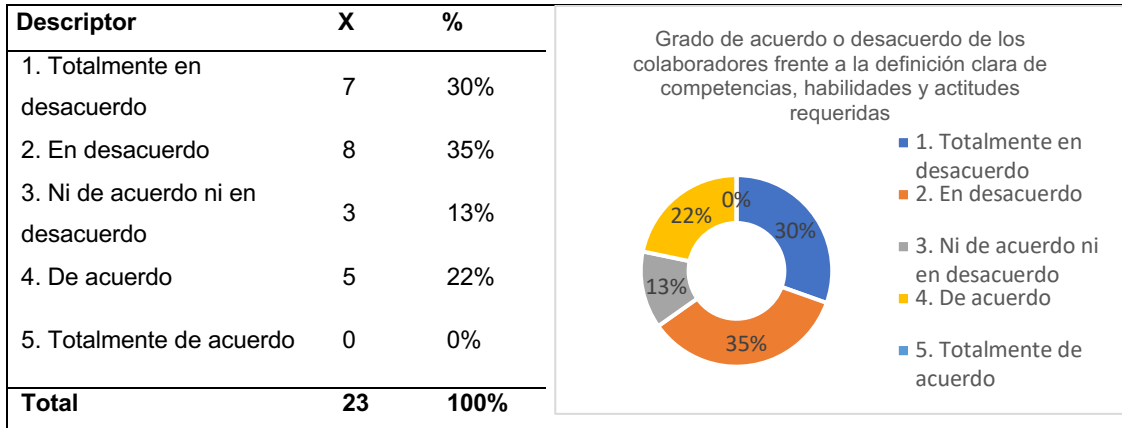
*Tabla 23 La publicación de la vacante a proveer en la organización es clara, precisa y define claramente las competencias, habilidades, formación y demás requisitos necesarios para ocupar el cargo.*



**Análisis de datos:**

Hay una percepción generalizada de desacuerdo frente a la publicación de las vacantes que se presentan en la institución y su posterior manera de vinculación de nuevos funcionarios. Como se trata de una entidad pública, cuyo estatuto de contratación permite la contratación directa, no se están teniendo en cuenta la publicación de las vacantes con los requisitos necesarios para proveer los diferentes cargos.

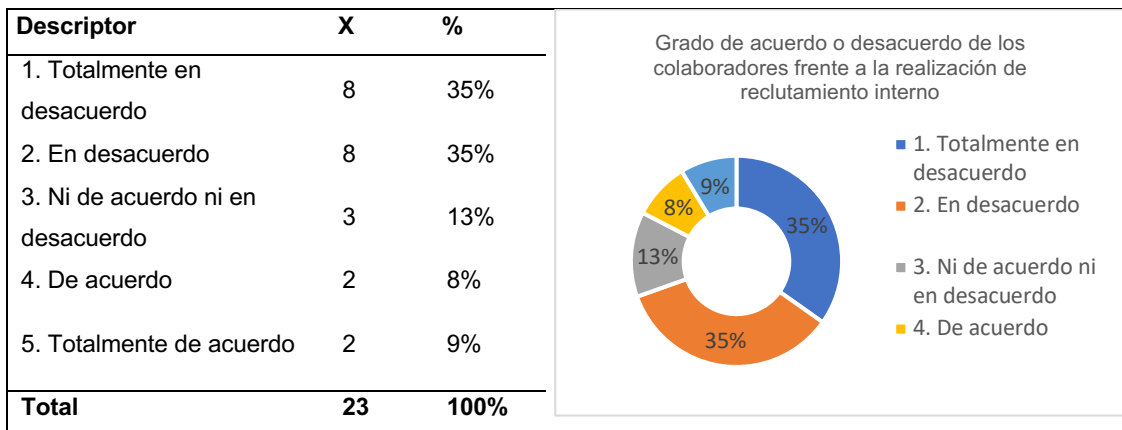
*Tabla 24 Los líderes de la gestión humana de la organización definen claramente las competencias, habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para ocupar un determinado cargo.*



**Análisis de datos:**

En este aspecto hay un claro desacuerdo con respecto a la definición de las competencias y demás requisitos para ocupar un cargo en la institución. Eso exige que la organización replantee el proceso de ingreso de nuevos colaboradores, definiendo los requisitos necesarios para ocupar un cargo, los conocimientos, experiencia, actitudes y habilidades que se requieren. Así mismo, es necesaria la divulgación de las convocatorias que se realicen para suplir las vacantes que se lleguen a presentar.

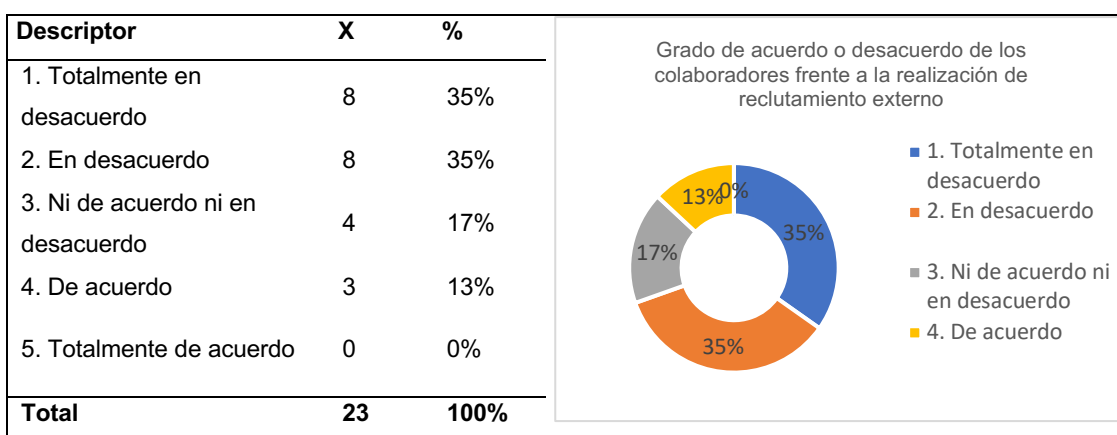
*Tabla 25 El reclutamiento se realiza convocando candidatos o colaboradores que hacen parte de la organización y cumplen con los requisitos mínimos exigidos.*



**Análisis de datos:**

En cuanto al reclutamiento se puede evidenciar que no hay en la institución un proceso idóneo e inclusivo. Al tratarse de una entidad pública cuyo estatuto contractual le permite la contratación directa, esta facultad llevada a la práctica conlleva a un proceso de selección que no acoge los lineamientos de un modelo de gestión humana basado en las competencias de sus funcionarios.

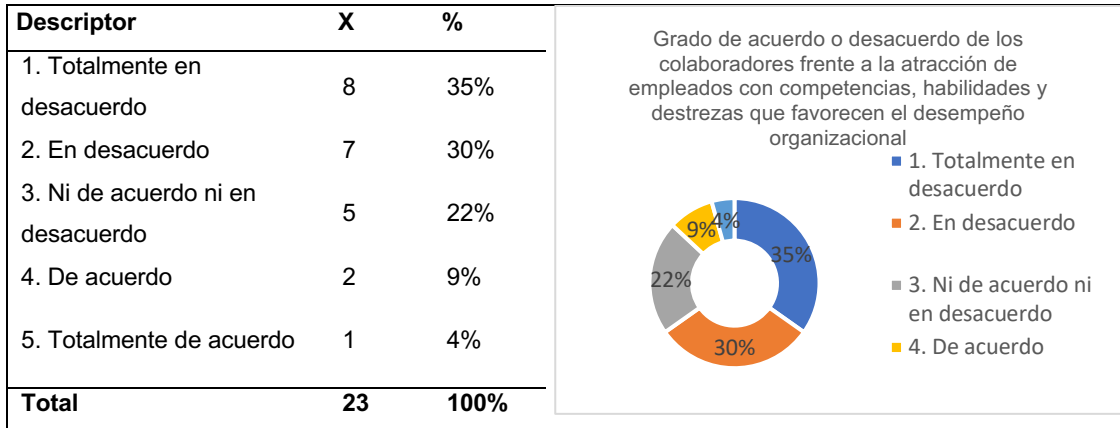
*Tabla 26 El reclutamiento se realiza convocando candidatos o potenciales colaboradores del mercado laboral, atendiendo a las necesidades de la organización.*



**Análisis de datos:**

El actual proceso de reclutamiento que está realizando la entidad, según las personas encuestadas, no atiende las necesidades de la institución, aunque tampoco parece que se está haciendo un correcto reclutamiento. Este es un aspecto en el que la entidad debe fortalecerse, implementando un buen proceso de selección que atienda las necesidades de la organización y que este reclutamiento optimice la incorporación del talento humano que se requiere.

*Tabla 27 El reclutamiento permite atraer colaboradores nuevos o que pertenecen a la organización con competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que favorecen el desempeño organizacional.*

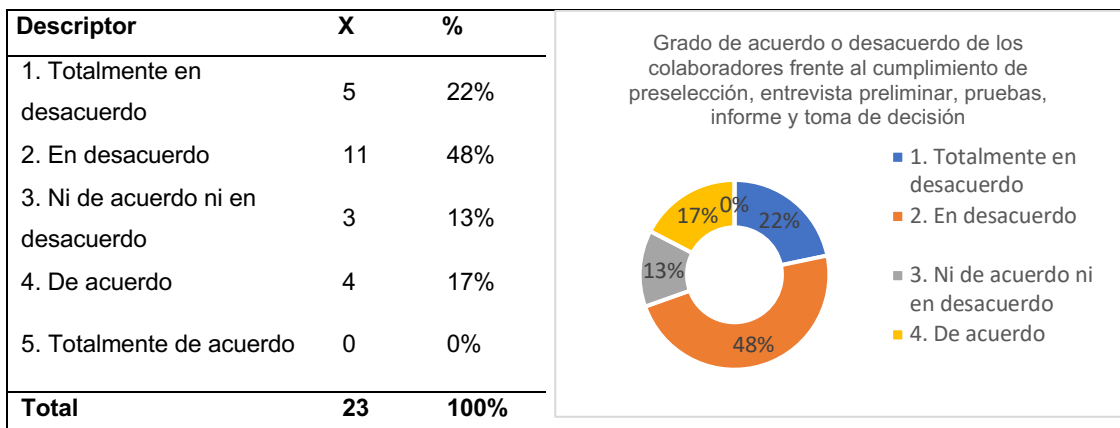


**Análisis de datos:**

Un 75% de las personas encuestadas considera que no hay un buen proceso de reclutamiento, parece ser que la manera en que se hacen los reclutamientos en la institución no sigue los lineamientos para atraer nuevos colaboradores de acuerdo con las competencias, conocimientos y habilidades que estos nuevos colaboradores deben tener. Es por esto, que en este aspecto hay una oportunidad de mejorar para la organización.

- **Selección.**

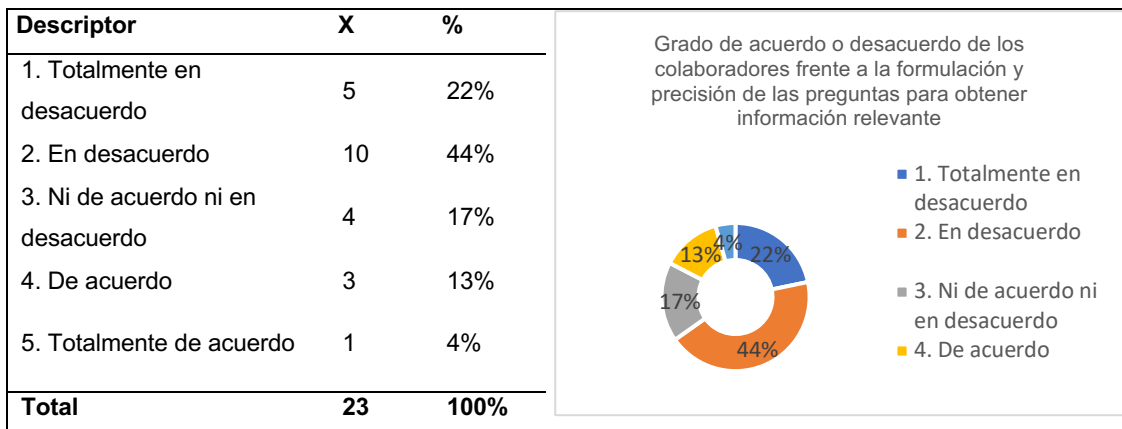
*Tabla 28 El proceso de selección cumple con la fase de preselección de candidatos, entrevista preliminar, pruebas, informe de selección y toma de decisión.*



**Análisis de datos:**

Una amplia mayoría de los funcionarios de la institución considera que no hay un buen proceso de preselección y selección. Lo anterior, en consecuencia, con el proceso de vinculación de los nuevos funcionarios, ya que se realiza de manera directa y sin un proceso que surta las fases de convocatoria, preselección, pruebas, entrevistas, entre otros.

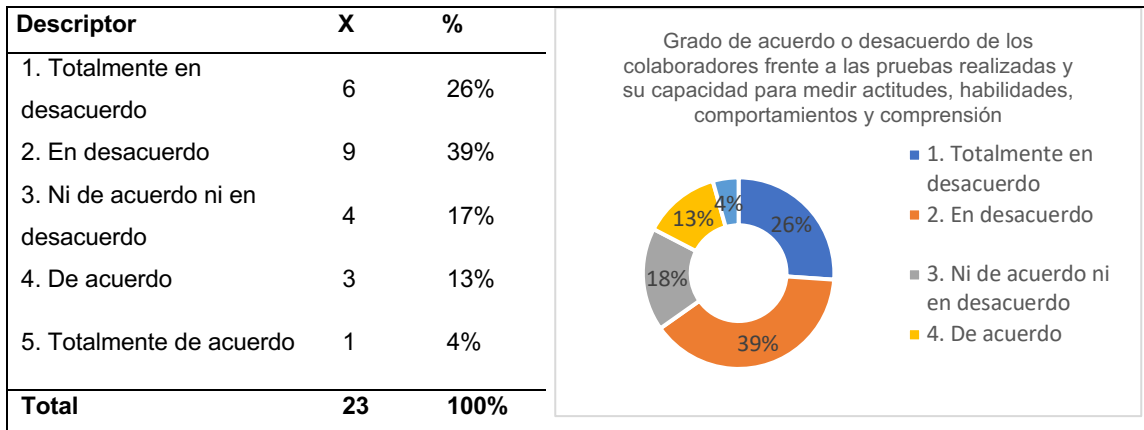
*Tabla 29 Las entrevistas de clasificación están formuladas con preguntas concretas y precisas que permiten obtener información relevante sobre sus aptitudes, habilidades y competencias.*



**Análisis de datos:**

Hay un amplio margen de las personas encuestadas que considera que se debe mejorar en cuanto al proceso de selección, específicamente en las entrevistas de clasificación. En este aspecto la institución tiene que fortalecerse y mejorar el proceso de selección de personal con el que cuenta actualmente.

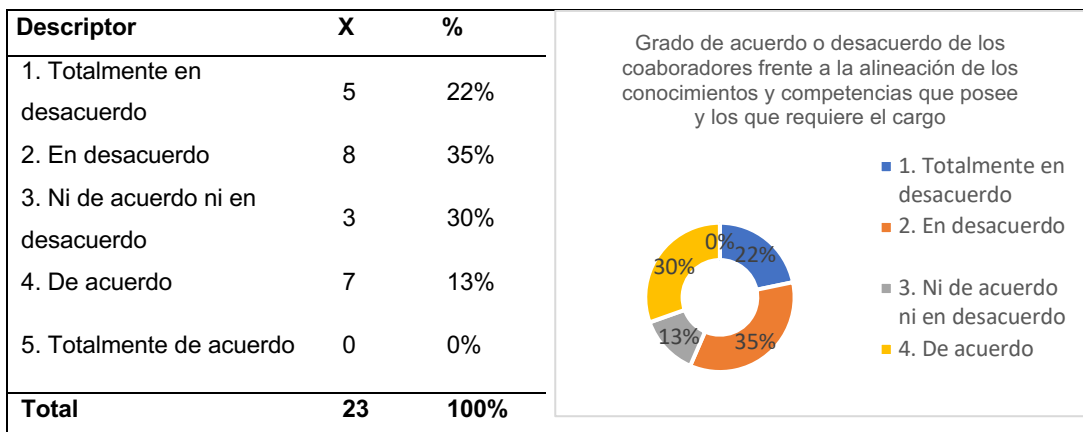
*Tabla 30 Las pruebas realizadas en su proceso de selección permitieron medir actitudes, habilidades, comportamientos, intereses y comprensión verbal.*



**Análisis de datos:**

La institución no cuenta con un proceso idóneo de selección de personal, es un aspecto que la entidad debe fortalecer y es algo sobre lo que las personas encuestadas dan cuenta. A todos los nuevos funcionarios se les debe aplicar una prueba dentro del proceso de selección que permita evidenciar las actitudes, habilidades y destrezas con los que cuenta ese nuevo funcionario de la institución.

*Tabla 31 Los conocimientos y competencias que posee se encuentran alienados a los requeridos para el cargo que desempeñes.*

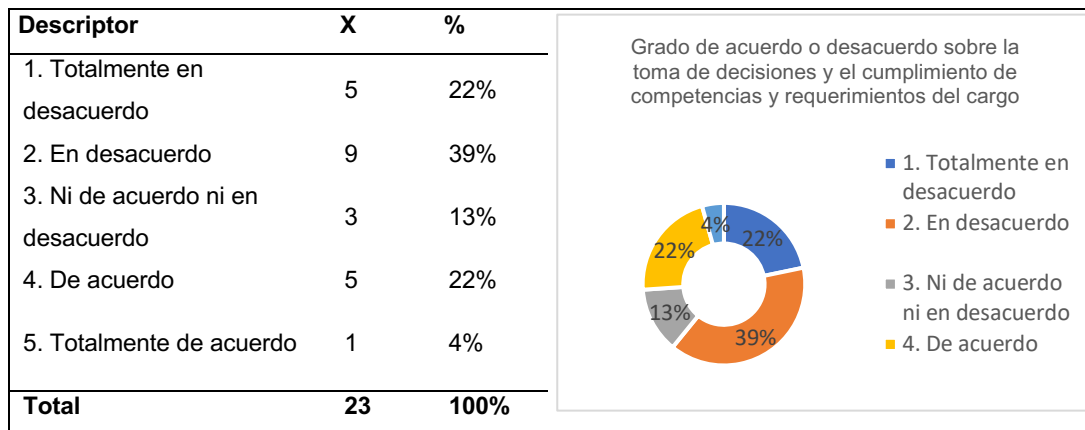


**Análisis de datos:**

En este aspecto hay un grupo mayoritario de los encuestados que considera que las competencias y conocimientos no están del todo alineados con las funciones que

desempeña, pero otro lado hay un grupo importante de personas que no tiene definido si sus competencias y conocimientos están alineados con sus funciones, por lo que es importante que los procesos de selección sean idóneos y que la selección se surta de manera objetiva.

*Tabla 32 La toma de decisiones en torno a la selección se hace teniendo en cuenta que usted cumpla en un mayor porcentaje con las competencias y demás requerimientos del cargo.*

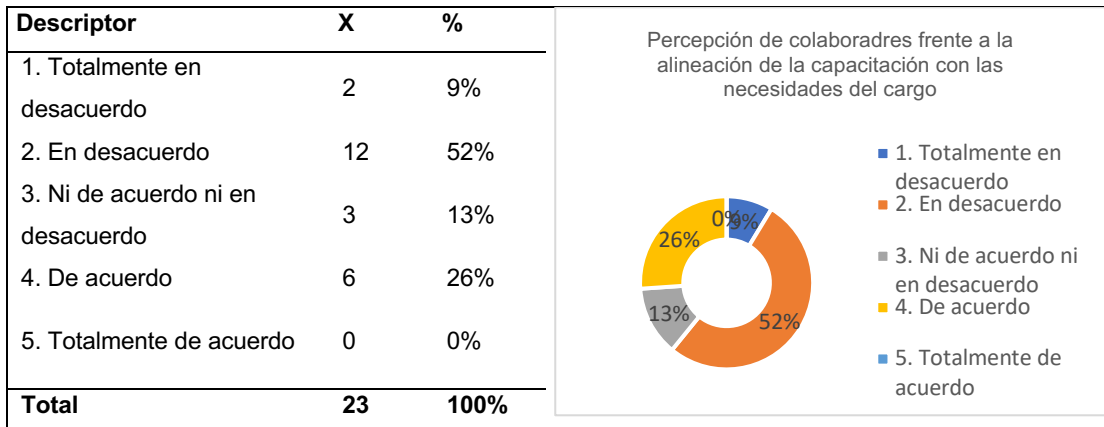


**Análisis de datos:**

Hay una percepción generalizada entre las personas encuestadas, que da cuenta de que se debe fortalecer el criterio de selección, en torno a la motivación que se tiene al momento de escoger los funcionarios y que éstos cumplan con todos los requisitos académicos y de experiencias, así como las competencias y requisitos que exija el cargo.

- **Capacitación.**

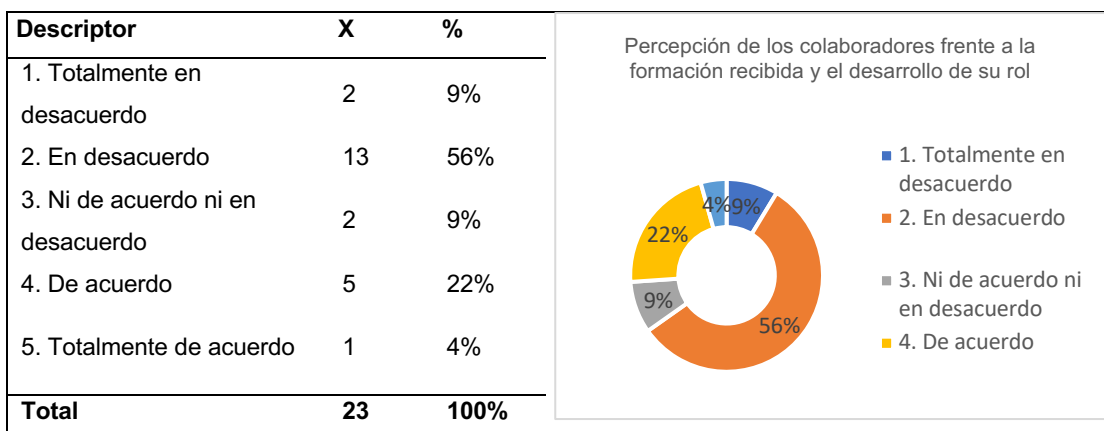
*Tabla 33 La capacitación recibida se encuentra alienada a sus necesidades de formación y a las que exige el cargo.*



**Análisis de datos:**

En la institución hay implementado un plan anual de capacitación, el cual está diseñado para fortalecer y actualizar los conocimientos de los funcionarios, de acuerdo con los perfiles y los cargos. Sin embargo, y de acuerdo con la encuesta, una mayoría de los colaboradores considera que las capacitaciones que se realizan en la institución no están del todo alineadas a sus necesidades y perfiles según el cargo que ocupan.

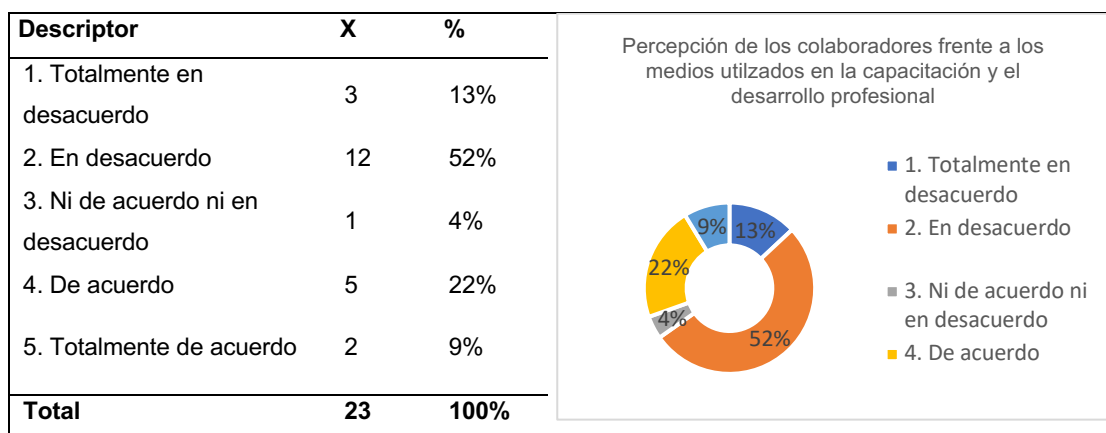
*Tabla 34 La formación recibida desarrolla temas específicos que aportan al desarrollo de su rol.*



**Análisis de datos:**

Los espacios de formación que se están llevando a cabo en la institución parece no estar totalmente alineados con todos los perfiles y cargos. Para un amplio número de personas esta formación que están recibiendo no está del todo aportando al rol que desempeñan en la organización, por lo tanto, valdría la pena revisar si se está haciendo la debida caracterización de los perfiles a la hora de elegir los temas frente a los cuales se van a realizar las capacitaciones.

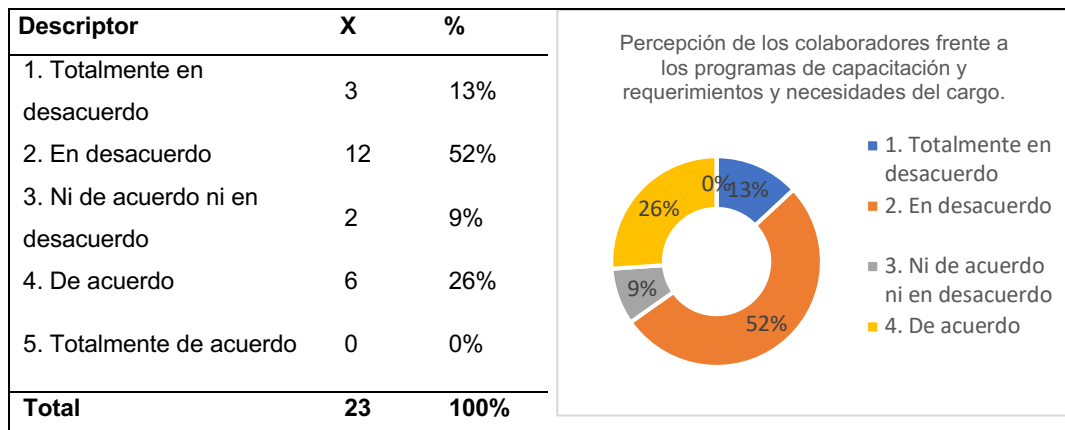
*Tabla 35 Los medios utilizados en la capacitación son adecuados y favorecen el desarrollo personal y profesional.*



**Análisis de datos:**

Hay un amplio margen de personas que consideran que no se están utilizando los medios adecuados en los espacios de formación y capacitación que les brinda la institución. Pero si hay un grupo, aunque minoritario, que considera que, si se están utilizando los medios adecuados, esto puede interpretarse que las capacitaciones tal vez están satisfaciendo solo una parte de los colaboradores y están enfocadas hacia un solo grupo de ellas y no es vinculante con el resto de los funcionarios.

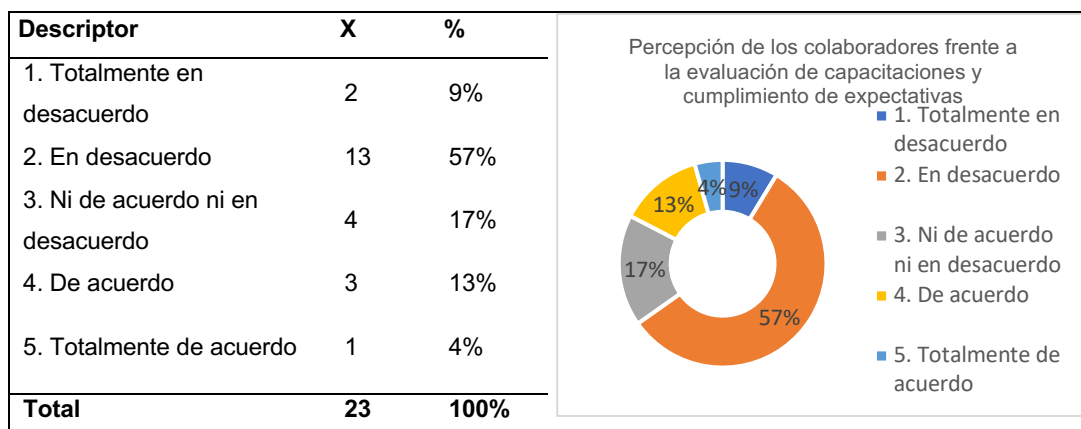
*Tabla 36 Los programas se estructuran con temas y modelos específicos teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de los cargos.*



**Análisis de datos:**

En este aspecto la institución deja entrever que con el plan de capacitación y de formación que está desarrollando, solo está satisfaciendo a una parte de los colaboradores y está quedando un gran número de funcionarios insatisfechos o no del todo de acuerdo con los temas y el modelo implementado, conforme cada uno de los cargos, por lo tanto, se debe evaluar cada uno de los temas y que efectivamente impacten en cada uno de los funcionarios de la institución.

*Tabla 37 La evaluación de los procesos de capacitación permite determinar si se cumplieron las expectativas y mejorar las falencias encontradas.*

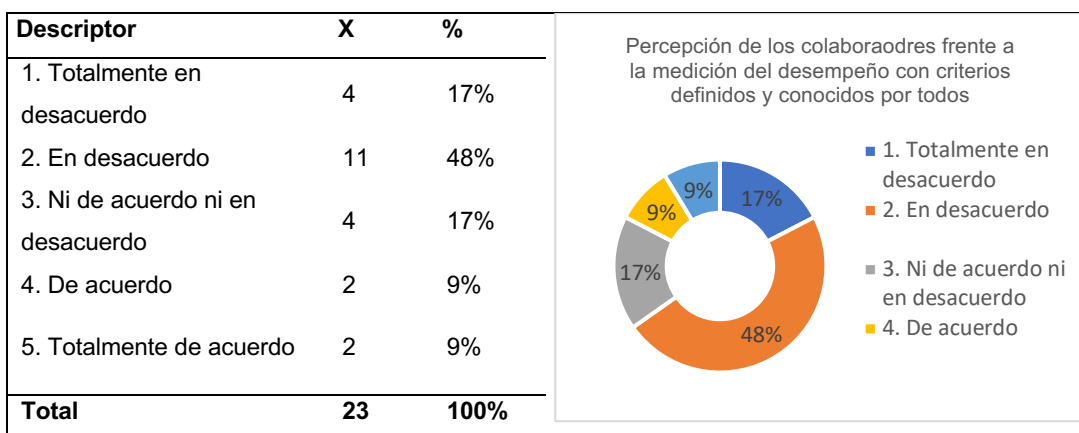


**Análisis de datos:**

Por su parte el sistema de evaluación de cada uno de los espacios de formación que tiene implementada la institución, no se están realizando quizá con la debida retroalimentación y procurando la mejora continua. Se evidencia que hay un gran número de colaboradores que consideran que este proceso de evaluación no está del todo determinando si se cumple o no con las expectativas de los funcionarios de acuerdo con el rol y las funciones que desempeña cada uno.

- **Evaluación.**

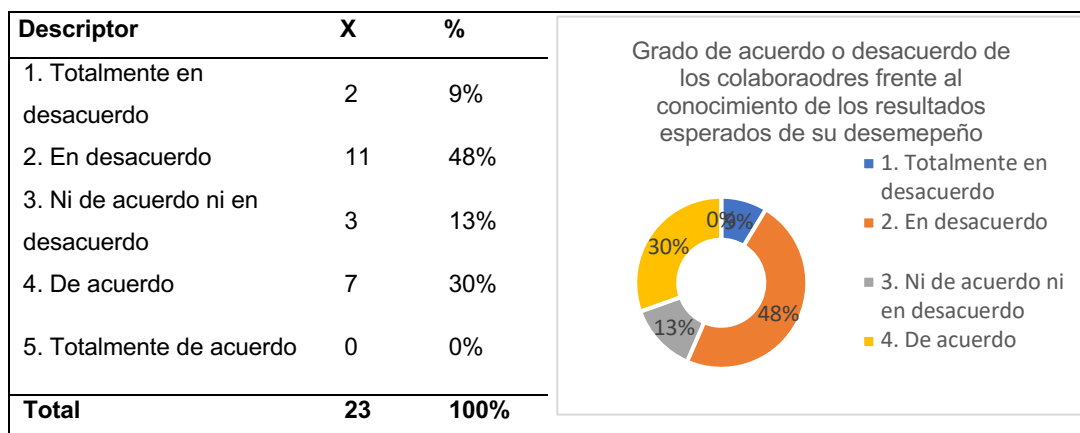
*Tabla 38 La organización mide el desempeño de los colaboradores con criterios claramente establecidos y conocidos por todos los miembros.*



**Análisis de datos:**

Parece que no todos los miembros de la organización tienen claro cuáles son los criterios definidos de evaluación del desempeño. Solo un grupo minoritario de funcionarios tiene claro esos criterios, por lo tanto, la institución debe fortalecer ese mecanismo de comunicación y divulgación, para que todos los colaboradores comprendan y entiendan que son y cuáles son los criterios que están definidos por la organización frente a la evaluación del personal.

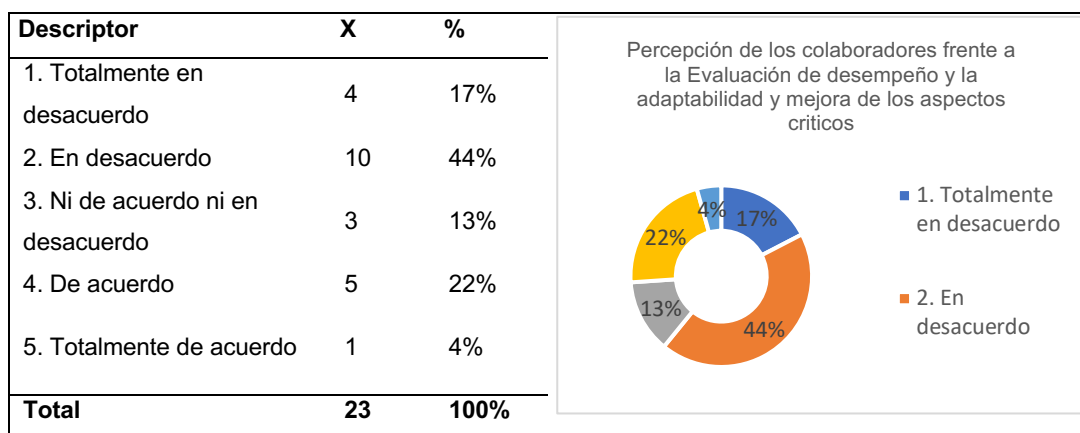
*Tabla 39 Conoce claramente cuáles son los resultados que espera la organización con el desempeño de su rol.*



**Análisis de datos:**

Hay un grupo mayoritario de colaboradores que no sabe bien cuáles son los resultados que espera la organización frente al desempeño de su rol, pero también hay un grupo no mayor que si sabe cuáles son esos resultados que espera la institución. Este aspecto quizá es mucho más claro para los funcionarios administrativos que para los asistenciales, de acuerdo con la naturaleza de los cargos y el acceso a la información, por lo que la organización se debe esforzar en dar a conocer a cada uno de los colaboradores cual es el resultado que espera de ellos en el desempeño de sus funciones.

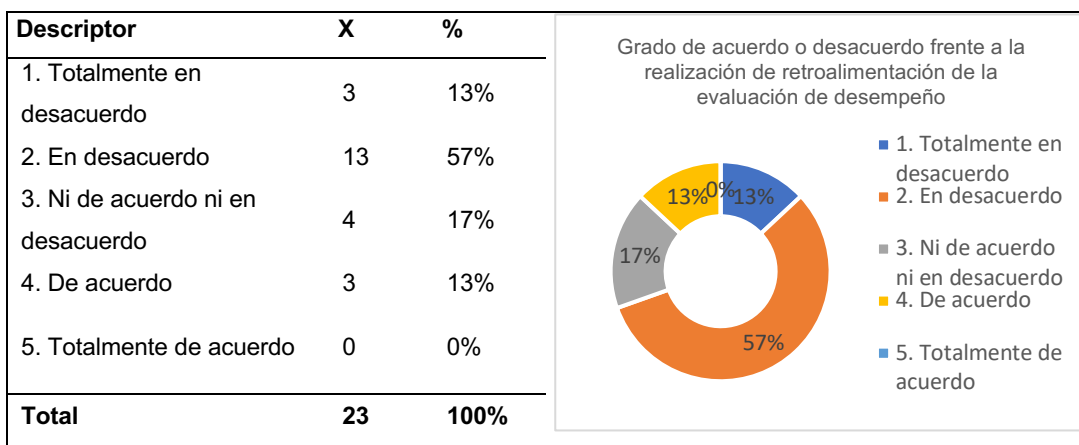
*Tabla 40 La evaluación de desempeño permite adaptar y mejorar los aspectos críticos identificados.*



**Análisis de datos:**

La evaluación de desempeño que actualmente tiene implementada la institución no está logrando del todo adaptar y mejorar los aspectos críticos que son identificados, de acuerdo con la percepción que tiene la mayoría de los colaboradores que fueron encuestados, por lo tanto, debe fortalecerse este modelo de evaluación para que se haga una debida retroalimentación y mejora frente aquellos aspectos críticos.

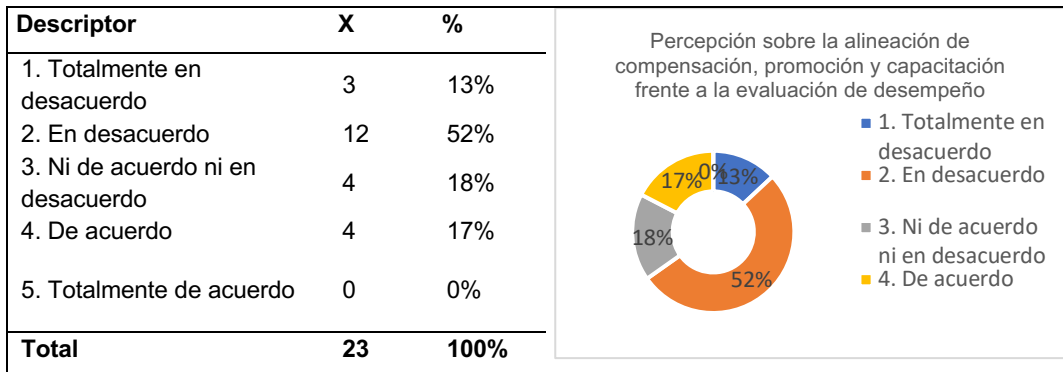
*Tabla 41 Los líderes realizan una adecuada retroalimentación de la evaluación de desempeño.*



**Análisis de datos:**

Frente a la retroalimentación que hacen los líderes de la organización actualmente, en cuanto a la evaluación de desempeño de los colaboradores, la percepción que tienen estos últimos no es buena y se manifiestan en desacuerdo con la retroalimentación que reciben de los líderes frente a la evaluación de desempeño. En este aspecto la institución tiene una oportunidad de mejora porque realizar una buena retroalimentación les permite a los colaboradores mejorar constantemente y que los procesos sean mucho más eficientes, entre otros.

*Tabla 42 Considera que los aspectos compensación, promoción y capacitación son justos y están alineados con los resultados de la evaluación de desempeño.*



**Análisis de datos:**

Frente a la compensación, promoción y capacitación que deviene de la evaluación de desempeño, un 65% de las personas encuestadas considera que en este aspecto hay falencias. De la evaluación de desempeño surge una retroalimentación, así como compromisos y aspectos de mejora, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores y optimizar los procesos, es por ello por lo que resulta fundamental que la institución fortalezca este aspecto y mejore la percepción generalizada que actualmente tienen la mayoría de los colaboradores.

## **8. Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó**

El modelo de gestión del talento humano basado en competencias de la nueva E.S.E Hospital san Rafael de Jericó tiene como objetivo principal alcanzar los objetivos de la organización, alineado con las necesidades de competencias actuales y futuras, y el desarrollo integral de los colaboradores en todos los niveles de la organización, de igual forma atraer, retener y desarrollar al personal humano idóneo para ejecutar las funciones y actividades en pro del éxito organizacional. Este modelo busca dar solución a la problemática encontrada en el análisis interno, por lo cual comienza con la definición de las competencias genéricas y específicas de acuerdo con la naturaleza y perfil de la misma, las cuales son la base del modelo y permiten definir y describir los cargos, para posteriormente ejecutar los diferentes procesos como son el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación por competencias.

El modelo de gestión por competencias propuesto responde a los interrogantes ¿Qué perfiles necesita la organización? ¿Cómo se convoca a los candidatos? ¿Cómo se fortalecen las competencias? Y finalmente, ¿Cómo se miden las competencias? .Lo anterior tiene como finalidad que el modelo se establezca y ejecute con base en la estrategia y sus necesidades, que le permitan a la organización avanzar y contar con un alto nivel competencia, con lo cual se obtengan grandes beneficios dentro de la organización. Dentro de la propuesta para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó se incluye promover diferentes mecanismos para el desarrollo de los colaboradores como convocatorias internas, participación en proyectos, planes individuales de desarrollo, capacitaciones, etc, son los colaboradores quienes deben ser responsables del aprovechamiento para su crecimiento personal y profesional, guiados por su jefe directo y apoyado por el área de talento humano.

Los procesos que se plantearon en el modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó son:

- Análisis y descripción de cargos.
- Reclutamiento

- Selección
- Capacitación
- Evaluación

A continuación, se presenta de manera estructurada y grafica el modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó.

*Figura 6 Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó*



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1 Definición de competencias

Al hacer una revisión y análisis de la naturaleza de la organización y de los referentes estratégicos; visión, misión, objetivos y valores se definieron las siguientes competencias de carácter cardinal o generales, que deben poseer todos los colaboradores de la organización nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó.

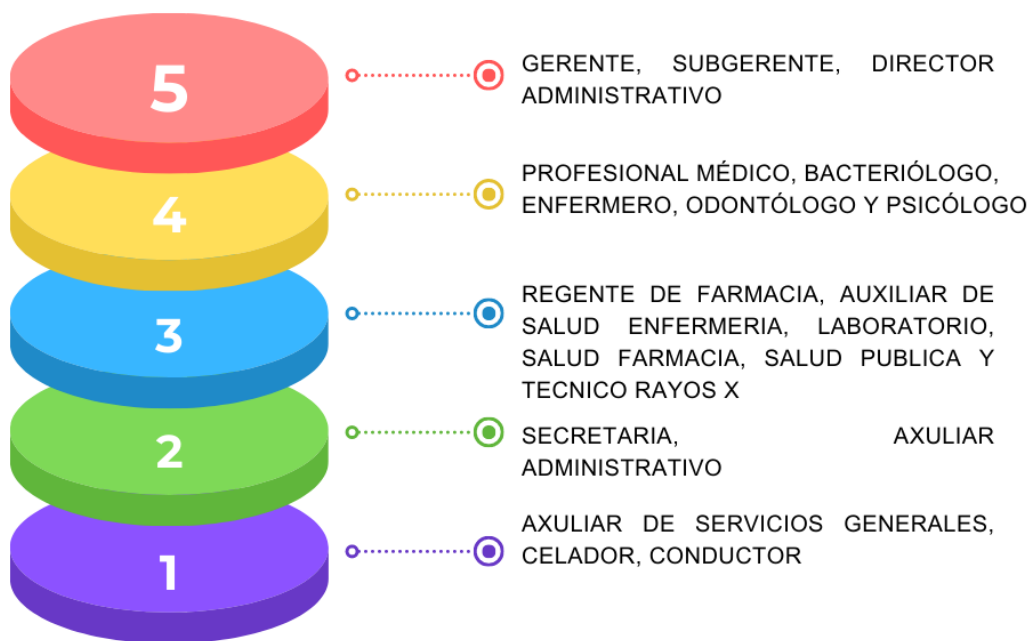
Figura 6 Competencias cardinales de la organización



Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas cada una de las competencias cardinales o generales de la organización nueva E.S.E Hospital san Rafael de Jericó es importante definir el nivel o grado de competencias para cada uno de los cargos, dado que no todos requieren el mismo nivel o grado para desarrollar las funciones. Para esto se define el siguiente esquema para poder identificar de manera más efectiva el grado de competencia que cada cargo debe tener.

*Figura 7 Niveles de competencia*



Fuente: Elaboración propia.

Los niveles descritos con anterioridad se establecen para realizar una asociación entre las competencias cardinales y los cargos de nivel asistencial y administrativo, por lo cual los niveles de competencias serán determinados en función de los objetivos esperados por cada cargo, para materializar lo anteriormente mencionado se establece el siguiente diccionario de competencias que permitirá a los directivos y personal del área del talento humano identificar con mayor facilidad el nivel o grado de competencia que cada cargo requiere.

*Tabla 43 Definición de la competencia cardinal ÉTICA.*

<b>ÉTICA</b>	Ejecutar las funciones y tareas en congruencias con los valores y principios morales de la organización, basándose en buenas prácticas profesionales, en la transparencia, en el buen uso de los recursos y en la responsabilidad con la organización y sus equipos de trabajo
<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>COMPORTAMENTOS ASOCIADOS</b>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza que los procesos realizados al interior de la organización sean totalmente transparentes y alineados con la estrategia organizacional.</li> <li>• Promueve la transparencia y ética en los equipos de trabajo, lo cual se evidencia en los resultados y objetivos alcanzados.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye mediante la ejecución e funciones y tareas de acuerdo a la norma, códigos y criterios establecidos.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla sus tareas basadas en las normas y principios claramente definidos por su línea jerárquica.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue las indicaciones dadas por sus superiores y alienadas a la estructura y estrategia organizacional.</li> </ul>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende y comprende la importancia de ser éticos en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 44 Definición de la competencia cardinal Orientación al cliente.*

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	Comprender, entender y satisfacer las necesidades de los usuarios, reduciendo los tiempos de espera y dando solución oportuna y efectiva a sus decisiones. Permite fijar objetivos y metas para obtener y mejorar los niveles de desempeño.
<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>COMPORTAMENTOS ASOCIADOS</b>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera estrategias orientadas a prestar un servicio de calidad, tomando en cuenta las necesidades puntuales de los clientes internos y externos.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa las estrategias de atención al cliente orientadas a satisfacer sus necesidades y alineadas a su código ético.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a prestar un servicio de calidad, apoyando directamente las funciones de los profesionales en salud.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue las directrices dadas desde la gerencia y el personal de salud para garantizar un servicio de calidad en todas sus etapas.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende su papel en el servicio al cliente y contribuye garantizando espacios de higiene y seguridad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 45 Definición de la competencia cardinal Innovación*

<b>INNOVACIÓN</b>	Capacidad para transformar y cambiar situaciones en la organización, dando paso a nuevas ideas y formas de ejecutar las funciones, de igual forma permite solucionar los problemas exitosamente, manteniendo la organización a la vanguardia y tendencias del sector.
<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende los requerimientos en materia de innovación y dota al personal de recursos para poder cumplir con los objetivos trazados.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los recursos para generar espacios de innovación y brindar una atención de calidad.</li> <li>• Aplica la mejora continua en el desarrollo de sus funciones</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya el proceso de innovación con conocimientos específicos de cada área del saber.</li> <li>• Sigue las indicaciones para generar valor en su cargo</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la importancia de innovar dentro de la organización</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconoce su habilidad para innovar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 46 Definición de la competencia cardinal Integridad*

<b>INTEGRIDAD</b>	Desarrollar con responsabilidad, rectitud y claridad y honestidad las funciones establecidas en la organización, fomentando la sinergia entre el hacer y el actuar, lo cual permite obtener resultados favorables y positivos.
<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la honestidad y rectitud en sus funciones y en los diferentes niveles organizacionales.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra honestidad y rectitud en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya con rectitud y honestidad los procesos importantes de la organización.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce la importancia de actuar con rectitud frente a situaciones específicas.</li> </ul>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que actúa con rectitud y no debe cambiar nada.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **8.2 Análisis y descripción de cargos**

El análisis de los 19 cargos de la nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, se realiza desde una perspectiva global y general teniendo en cuenta los aspectos que de una u otra forma tiene incidencia sobre el cargo, para este caso puntual los cargos están en los niveles asistenciales y administrativos, por lo cual se propone realizar el análisis desde la observación directa, obteniendo información valiosa sobre los requerimientos de cada uno de los cargos dentro de la organización. Este subproceso debe ser realizado por el gerente en compañía de su equipo de trabajo y el apoyo de un especialista en la gestión humana. Las competencias previamente identificadas permitirán desarrollar el análisis de cargos de una manera más efectiva y exitosa. Es importante que en esta etapa del modelo de gestión del talento humano se obtenga información valiosa respecto a los siguientes ítems.

- Naturaleza del cargo
- Objetivos del cargo
- Conocimientos y formación requerida
- Actitudes
- Nivel de subordinación
- Remuneración

Una vez se obtenga la información general y específica de cada uno de los 19 cargos presentes dentro de la organización, se procederá a realizar la descripción de cargos, que es una etapa que permite completar el subproceso del modelo de gestión propuesto. Esto permitirá que todos los miembros tengan claramente definida una hoja de ruta y puedan identificar su papel dentro de la organización, conociendo sus responsabilidades y como ellas se encuentran alineadas con la estrategia organizacional. La descripción de los cargos se hará con base en la información obtenida en el apartado del análisis, lo que permitirá documentar y tener el insumo en el área de la gestión humana.

Para este proceso del modelo de gestión del talento humano basado en competencias es necesario que la descripción de cada uno de los 19 cargos contenga la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Nivel del cargo
- Área o departamento al que pertenece
- Jefe inmediato
- Objetivos del cargo
- Formación requerida
- Experiencia requerida
- Responsabilidades
- Actitudes, aptitudes y habilidades requeridas
- Competencias generales y específicas

Una vez se realice este proceso la organización tendrá insumos importantes para poder continuar con los procesos de reclutamiento y selección de una manera más organizada y obteniendo resultados más positivos.

A continuación, se presenta el formato para dar cumplimiento a este punto dentro del modelo.

*Tabla 47 Formato descripción de cargos*

<b>NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFAEL DE JERICÓ</b> <b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b> <b>PROCESO: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
NOMBRE DEL CARGO	
NIVEL DEL CARGO	
AREA O DEPARTAMENTO	
JEFE INMEDIATO	
OBJETIVOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
FORMACIÓN REQUERIDA	EXPERIENCIA REQUERIDA
RESPONSABILIDADES	ACTITUDES, APTITUDES Y HABILIDADES REQUERIDAS
COMPETENCIAS REQUERIDAS	
•	•
•	•

Fuente: Elaboración propia.

### **8.3 Reclutamiento y selección**

Una eficiente gestión del talento humano dentro de una organización inicia con un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, para lo cual es indispensable contar con un diccionario de competencias establecido para la organización y el perfil detallado de cada cargo, herramientas básicas para los procesos de reclutamiento y selección que permitirá encontrar y capturar el talento ideal para desempeñar cada cargo. Estos procesos juegan un papel fundamental dentro de la organización, ya que contar con el personal idóneo impactará directamente en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Al analizar los resultados del instrumento aplicado a los miembros de la organización, se pudo evidenciar la mala percepción que tienen los colaboradores sobre estos procesos, quienes consideran que los líderes de talento humano en el Hospital San Rafael de Jericó no definen claramente las competencias, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el cargo, lo que se ve reflejado en las publicaciones de las vacantes y por lo tanto en los resultados del proceso.

Dentro de la propuesta realizada para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, se plantea garantizar igualdad de oportunidades para todas las personas, sin distinción de sexo o género en el proceso de reclutamiento y selección, favoreciendo procesos de selección inclusivos. Todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano en la organización se deben caracterizar por ofrecer condiciones de equidad e inclusión, velando por la no discriminación.

#### **Secuencia de pasos y desarrollo.**

- Gestionar requisiciones de personal y determinar criterios de selección: para lo cual se debe disponer del diccionario de competencias, revisar y aprobar el perfil de cargo.
- Establecer estrategia de reclutamiento y fuentes de candidatos: establecer si la convocatoria es interna o externa.

- Realizar la publicación de la convocatoria: divulgación a través de los medios disponibles para cada tipo de convocatoria.
- Analizar la hoja de vida de los candidatos y determinar preseleccionados: los candidatos preseleccionados deben cumplir con los requisitos mínimos requeridos en el perfil de cargo.
- Notificar a los candidatos preseleccionados
- Pruebas de selección: realizar pruebas de técnicas y evaluación de talento, para la cual se debe tener en cuenta las competencias requeridas.
- Entrevistas: realizar las entrevistas requeridas según el nivel del cargo.
- Realizar ranking final del proceso de selección.
- Contactar al candidato seleccionado.

Cada una de las fases de selección tendrá un peso porcentual, el cual estará distribuido de acuerdo con los niveles de cargos determinados en el modelo de competencias y estará distribuido entre el área solicitante y el área de talento humano.

Las personas que hayan sido evaluadas con un desempeño inferior en el periodo inmediatamente anterior a la vacante publicada no podrán participar en ninguna convocatoria. Podrán participar en proyectos especiales o tener movimientos horizontales en la estructura que propendan su desarrollo y posibiliten en reenfoque de su carrera.

Para los ascensos y promociones, es fundamental que el resultado de la evaluación de desempeño del candidato sea mínimo satisfactorio.

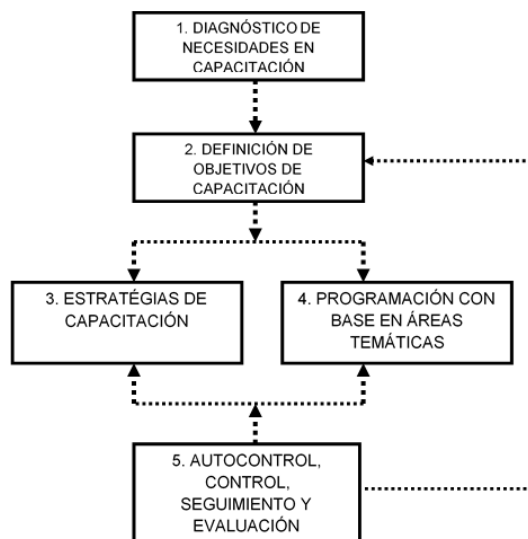
### **8.5 Capacitación**

El proceso de capacitación dentro de la organización es un tema sumamente importante y relevante, teniendo en cuenta que el talento humano en salud requiere de una actualización constante en los distintos procesos, técnicas de trabajo, uso de nuevas herramientas y tecnologías que permanentemente van surtiendo una serie de avances producto de investigaciones que buscan el beneficio de los pacientes y de sus familias.

Es importante para la entidad tener un plan de capacitaciones que mejore la calidad en la prestación de los servicios de salud, fortaleciendo el proceso continuo de aprendizaje, con el fin de que los colaboradores puedan acceder a nuevos conocimientos, fortalecer y ampliar los conocimientos con los que cuentan, con lo que van a mejorar la calidad de la labor que desempeñan, afianzando sus habilidades, competencias técnicas y comportamentales, facilitando el desarrollo de los procesos institucionales y el aprendizaje para la vida profesional y personal.

Con la implementación de un plan de capacitación que atienda las necesidades de acuerdo con los perfiles y cargos en la entidad, se mejora la calidad de la prestación de los servicios porque a través de este mecanismo se garantiza la eficiencia en los procesos de aprendizaje, socialización y seguimiento, así como la adherencia a las guías y a la ejecución de los procedimientos establecidos en cada una de los procesos, lo que conlleva a minimizar los riesgos en la prestación del servicio, pero también permitirá estandarizar la ejecución de los procesos para garantizar su calidad y se logrará mejorar las competencias laborales de los funcionarios en las áreas del ser, saber y hacer. Con base en lo anterior, el plan de capacitación institucional se debe elaborar a través de la implementación de las siguientes fases: diagnóstico de necesidades, formulación, ejecución y evaluación del plan de capacitación.

Figura 8 Fases modelo de capacitación.



Fuente: Elaboración propia. Tomado de: (Hospital San Rafael de Jericó, 2020).

El plan de capacitación debe ser elaborado con base en los siguientes aspectos:

**a) Formación en competencia técnica profesional:** Brindará los conocimientos y el desarrollo de competencias técnicas funcionales de acuerdo con el Decreto 2539 de 2015 y sus decretos reglamentarios vigentes. Esta formación es necesaria para desempeñar con idoneidad los distintos cargos de la entidad y se desarrollará a través de mecanismos formales de educación como los diplomados, seminarios, talleres, cursos, entre otros. Esta formación está orientada principalmente para los colaboradores del área asistencial como lo son: médico(a)s, bacterióloga, odontóloga, enfermera, psicóloga, regente de farmacia, auxiliar de farmacia, auxiliares de enfermería, auxiliar salud oral, auxiliar de laboratorio y vacunador.

**b) Formación en competencias comportamentales:** Estos buscan la proyección, potencialización y desarrollo de competencias comportamentales de las personas que laboran para la entidad, a través de programas de capacitación y sensibilización que los comprometan con la satisfacción del usuario interno y externo de la Institución. Esta capacitación está orientada a todos los colaboradores del Hospital.

**c) Entrenamiento:** Este proceso tiene como propósito mejorar las habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución. Asimismo, ayudará a la adaptación del individuo a su puesto de trabajo. Esta capacitación está orientada a todos los colaboradores del Hospital.

**d) Inducción y reinducción:** Procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y fortalecer la integración de los colaboradores con la entidad. Se continuará con estos procesos de conocimiento y adaptación de los funcionarios a la cultura institucional y a los cambios organizacionales. Esta capacitación está orientada a todos los colaboradores del Hospital.

**e) Capacitación en habilidades blandas:** Este proceso de formación está orientado a mejorar las competencias comportamentales de los colaboradores, así como mejorar el trabajo en equipo y los procesos de comunicación al interior de la entidad. Fortalecer los valores corporativos y mejorar el ambiente laboral. Esta formación está orientada principalmente al personal administrativo del Hospital.

## **8.6 Evaluación**

En cuanto al sistema de evaluación, en la entidad se debe implementar un sistema de evaluación por competencias, puesto que de los cuarenta y cinco (45) funcionarios con los que cuenta la institución actualmente, solo a cuatro (4) funcionarios que están en el régimen de carrera administrativa, son a los que se evalúa y dicha evaluación se hace de acuerdo a los criterios establecidos en las normas que lo regula y de acuerdo con las pautas del Departamento Administrativo para la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Aun así, la evaluación que se aplica a los cuatro (4) funcionarios del régimen de carrera administrativa, no cumple con amplios criterios de una evaluación basada en las competencias, es una evaluación de desempeño basado en las funciones propiamente del funcionario, pero no se tienen en cuenta aspectos comportamentales y actitudinales. Aunado a lo anterior, se está quedando sin evaluar un gran número de funcionarios en la entidad, es decir, un total de cuarenta y uno (41) funcionarios no son evaluados en el Hospital.

Se recomienda implementar en la institución una evaluación de desempeño que sea eficiente y que permita medir no solo el desempeño de los funcionarios en cuanto a las funciones que desempeña, sino que permita medir otros aspectos comportamentales, actitudinales, con respecto a la incidencia del comportamiento de cada funcionario en los grupos de trabajo, además de analizar tanto factores internos como externos a la institución. Por lo tanto, se recomienda la implementación de una evaluación de desempeño 360 que permita a la entidad y todos los funcionarios identificar sus fortalezas y debilidades y a partir de esos hallazgos potenciar el crecimiento tanto de los colaboradores como del Hospital. Este tipo de evaluación compromete a todos los niveles de la organización y para cada uno de los evaluados se tiene en cuenta aspectos como: perspectiva del jefe inmediato o líder, compañeros de la misma área de trabajo, compañeros de distintas áreas de trabajo e informes del área. Al final esta evaluación de desempeño 360 permite evaluar de manera cuantitativa y cualitativa el desempeño de los funcionarios de la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó.

**8.7 Plan de implementación del modelo**

Para la implementación el modelo de gestión del talento humano basado en competencias propuesto para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, se requiere la disponibilidad del gerente general para tener un primer acercamiento y socialización de dicho modelo, presentado los aspectos clave de cada proceso y como estos beneficiarían directamente a la gestión y aumento del desempeño del hospital. Seguido se realiza un proceso de socialización con el equipo de trabajo interdisciplinario del hospital para que de manera conjunta se determinen los espacios, recursos y tiempo para socializar cumplir exitosamente con la implementación. A continuación, se presenta el cronograma definido para la implementación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias el cual está pensando para inicios de año 2024.

*Tabla 48 Cronograma de la implementación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias.*

ACTIVIDADES AÑO 2024	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Socialización del modelo con gerente general	■					
Socialización del modelo con equipo interdisciplinario		■ ■				
Definición de espacios, tiempos y recursos para las capacitaciones			■			
Capacitación sobre la implementación del modelo dirigido al personal administrativo			■ ■ ■			
Capacitación sobre la implementación del modelo dirigido al personal asistencial				■ ■ ■		
Retroalimentación por parte de los líderes y equipos de trabajo.					■ ■	
Implementación del diccionario de competencias.					■ ■	
Implementación de los procesos del modelo					■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
Feedback						■

Fuente: Elaboración propia.

Para dar cumplimiento al cronograma propuesto para la implementación del modelo de gestión del talento humano para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó se hace necesario contar con los siguientes recursos y prepuesto

### 8.7.1 Recursos

A continuación, se presentan los recursos necesarios para la implementación del modelo propuesto.

*Tabla 49 Recursos para la implementación del modelo.*

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Tecnológico	Video Beam con proyector Led	2
Tecnológico	Computador portátil	2
Tecnológico	Memoria USB	2
Tecnológico	Impresora	1
Papelería	Resmas de papel	2
Papelería	Lapiceros	2 cajas
Mobiliario	Escritorio	1
Mobiliario	Silla escritorio	1

Fuente: Elaboración propia.

### 8.7.2 Presupuesto

Según la propuesta del modelo de gestión del talento humano de la nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, a continuación, se presenta el presupuesto elaborado para su implementación

*Tabla 50 Presupuesto general para la implementación del Modelo.*

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>			
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFAEL DE JERICÓ</b>			
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>			
<b>ITÉM</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Video Beam con proyector Led	\$664.050	2	\$1.328.100
Computador portátil coin Core I5 8GB 256 gb 14" Win 11 Home	\$1.099.900	2	\$2.199.800
Memoria USB 128GB	\$49.900	2	\$99.800
Impresora Multifuncional Epson Xp2101	\$410.000	1	\$410.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$2.223.850</b>	<b>7</b>	<b>\$4.037.700</b>
<b>PAPELERIA</b>			
Resma hoja carta x 500 hojas	\$18.990	2	\$37.980
Caja de bolígrafos x12 semi gel 0.7 Negro	\$11.325	2	\$22.650
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$30.315</b>	<b>4</b>	<b>\$60.630</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
Escritorio Astana 120 Rta Ceniza	\$189.000	1	\$189.000
Silla PC Escritorio Avignon Negro	\$129.900	1	129.900
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$318.900</b>	<b>2</b>	<b>\$318.900</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Arriendo salón para capacitaciones	\$350.000	1	\$350.000
Honorarios capacitador	\$2.500.000	1	\$2.500.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$2.850.000</b>	<b>2</b>	<b>\$2.850.000</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$7.267.230</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **8.8 Validación del modelo**

Para el proceso de validación del modelo el día 18 de agosto de 2023 de manera virtual se realizó una reunión con el Gerente de la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, al cual se le presentaron los principales hallazgos del análisis externo e interno realizado, se enfatizó en los puntos débiles y aspectos por mejorar, seguido se presentó detalladamente el modelo de gestión del talento humano basado en competencias propuesto por el equipo de trabajo, el cronograma de actividades para su implementación, los recursos necesarios y el presupuesto. El gerente después de analizar lo anteriormente mencionado consideró viable su aplicación dentro de la organización. Para constancia se firma la carta de validación por parte del gerente. Anexo D Carta de aceptación y validación del modelo propuesto.

## **9. Conclusiones**

El modelo de gestión del talento humano propuesto para la Nueva E.S.E Hospital san Rafael de Jericó, se estructuró y se diseñó teniendo en cuenta la estrategia organizacional y los conceptos modernos de la gestión del talento humano, con la finalidad de que estuviera alienado a los referentes y pudiera dar respuesta y solución a las necesidades y falencias encontradas. Con la implementación de este modelo se pretende que la organización en mención pueda contar con una planta de personal dotada de competencias y habilidades necesarias para desempeñar los cargos y seguir encaminando al hospital hacia la excelencia y reconocimiento que lo ha distinguido dentro del municipio de operación.

La Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó es una organización de suma importancia para la región en la que tiene presencia, dado que presta servicios de salud a la comunidad en general, sin embargo, los resultados del análisis situacional interno aplicado permiten concluir que es una empresa con muchas falencias a nivel organizacional, más específicamente en el área de la gestión humana, dado que los procesos no se realizan organizadamente y no se encuentran alienados en concordancia con la estrategia organizacional.

Se pudo evidenciar que los colaboradores no tienen claramente definidas sus competencias, no conocen sus responsabilidades y la gestión realizada para el éxito de los procesos de gestión del talento humano es casi nula, razón por la cual es posible afirmar que el hallazgo más significativo dentro de la investigación es precisamente no contar con un modelo de gestión del talento humano sólido y efectivo que permitan contar con colaboradores y equipos de trabajo capaces y con alto desempeño para afrontar los grandes cambios y evoluciones que trae el dinamismo del sector.

Gracias a la investigación realizada dentro del marco de referencia del presente trabajo, se logró validar la importancia de los modelos de gestión por competencias dentro de las organizaciones y el impacto para el cumplimiento de las estrategias de una compañía, motivo por el cual se diseñó y plantea un modelo para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó aplicado sobre los diferentes procesos de gestión del talento humano.

La Nueva E.S.E carece de procesos bien estructurados y organizados en cuanto a la gestión del talento humano, ya que no cuenta con un proceso de selección idóneo en el que se pueda seleccionar el mejor talento humano, así mismo los procesos de capacitación, evaluación y seguimiento carecen de una estructura acorde a las necesidades de la entidad, por lo que la institución pierde la oportunidad de tener un talento humano capacitado y entrenado de acuerdo con las necesidades del sector salud, así como la evaluación del desempeño de los colaboradores en el que se puedan evidenciar las oportunidades de mejora identificando las fortalezas y debilidades y alineándolas con los objetivos estratégicos de la entidad, con el fin de mejorar la calidad en los servicios que ofrece a la comunidad en general.

El modelo de gestión por competencias propuesto para La Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó es un modelo gerencial en el cual se evalúan diferentes aspectos que se requieren para desempeñar efectivamente los cargos de la organización, dentro de los cuales se encuentran las destrezas, conocimientos, habilidades y capacidades. Las competencias que se definieron dentro de la propuesta definen los comportamientos esperados a través de un lenguaje transversal que permita el entendimiento de todos los miembros del hospital, dichas competencias permitirán construir el ADN de la organización.

La implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, representa una oportunidad significativa de mejora, enfocada en varios aspectos clave. Al no contar con un área de gestión talento humano formalizado, los beneficios y ventajas que obtendrá serán de suma importancia, por lo tanto, se evidencia el respaldo y la necesidad de llevar a cabo la implementación de esta propuesta al interior de la organización. Con este modelo se pretende impactar directamente sobre los equipos de trabajo, dado que se tendrán colaboradores idóneos, competentes y eficientes, se aumentará la productividad, se reducirán los costos y la ineficiencia, se mejorarán continuamente las debilidades, se aumentará la motivación, los mecanismos de compensación serán justos y equitativos. Lo anteriormente mencionado se traduce en mayor competitividad y productividad, lo que permitirá que la organización se mantenga actualizada de acuerdo con las tendencias modernas y pueda brindar un servicio de calidad, contribuyendo a generar un impacto positivo sobre la comunidad y al logro de sus metas y objetivos organizacionales.

## **10. Recomendaciones**

Se recomienda a la organización desarrollar el modelo de gestión del talento humano propuesto involucrando a todos los colaboradores, dado que esto permitirá que su aplicación se realice de manera exitosa y pueda contribuir a la alineación de los referentes estratégicos, de igual forma ir actualizando los procesos conforme el medio y las circunstancias así lo requieran, para poder ser una organización vanguardista y con alto sentido de responsabilidad con su gestión y el talento humano.

La organización debe adaptarse a los cambios y nuevas tendencias de la gestión del talento humano, para poder crecer y mantenerse en el entorno cambiante en el que se mueven las compañías, por lo cual es necesario que desde los niveles directivos la implementación de este modelo se realice adecuadamente y contantemente se esté monitoreando para identificar aspectos de mejorar y factores a potencializar.

A futuro se recomienda generar un proceso de gestión del cambio en el cual se involucre a toda la organización, esto permitirá informar a todos los colaboradores sobre el modelo de gestión del talento, sus objetivos, el impacto de su implementación en los procesos de talento humano en la organización y la alineación con los referentes y objetivos estratégicos del hospital.

La Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó tiene grandes retos en materia de gestión del talento humano, requiere el fortalecimiento de un área importante y estratégica para cualquier organización, la entidad no cuenta con una adecuada gestión y tiene muchas oportunidades de mejora, para un sector tan dinámico como lo es el sector salud, en el que el talento humano debe que estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías en salud, capacitado para enfrentar nuevos retos y desafíos en materia epidemiológica y de esta manera garantizarle a la comunidad del área de influencia del hospital, que va a recibir un servicio de salud de calidad por un personal altamente calificado y cualificado.

La implementación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias le permitirá a la organización fortalecer un área que no tiene un buen

funcionamiento al interior de la entidad, pero sobre todo le va a permitir gestionar el talento humano con eficiencia y productividad, implementando procesos que la entidad no tiene y fortaleciendo aquellos aspectos que son necesarios mejorar y así poder mejorar la calidad en los servicios de salud, en la medida en que los colaboradores obtienen la debida capacitación y orientación hacia los objetivos propuestos por el Hospital.

### Referencias

(s.f.).

Abdon, M., & Arato, F. (2015). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L.*

Acosta, A., Chica, J., Estrada, S., & Genes, E. (2016). *Diseño de un manual de funciones por competencias del almacén "El manicomio"*. Universidad de Sucre, Sincelejo.

Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano. *Mercados y negocios: Revista de investigación y análisis*, 4-20.

Aguilera Mancilla, G., Nahuat Arreguín, J. J., & Badillo Morales, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y negocios*(40).

Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica.

Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.

ANDI. (27 de noviembre de 2019). *Retos y perspectivas del sector salud en Colombia*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/15634-retos-y-perspectivas-del-sector-salud-e>

ANDI. (2021). *ANDI*. <https://www.andi.com.co/Uploads/CIFRAS%20SECTOR%20FARMA%20%20CA%CC%81MARA.FARMA-ANDI.2020-2021-Mayo.pdf>.

ANDI. (2022). *ANDI*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17183-colombia-entre-los-paises-de-latinoamer>

ANDI. (2023). *Informe perspectivas ANDI 2023*. (<https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%202023.pdf>)

- Arleen, C., Garcia, A., & Mego, O. (2019). Gestion del talento humano por competencias y su relacion con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la region Lambayeque Peru. *Revista científica Tzhoecoen*, 436-448.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. ELEARNING S.L.
- Banco de La República. (2023). *Banco de La República*.  
[https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_204.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_204.pdf)
- Banco de La República. (2023). *BANREP*. <https://www.banrep.gov.co/es/afecta-depreciacion-del-peso-algunos-indicadores-externos-economia-colombiana>
- Barreno Sanchez, M. P., & Fernandez, A. R. (2022). Modelo de gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDÉS Matriz. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 19(1), 10.
- Barthelemy, J. H. (2007). Experiencias y consideraciones en la conformación de perfiles de competencias. *Revista de Psicología*, XXV (1), 29 -58.
- Base de Datos única de Afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud. (2022). *ADRES*. ADRES.
- Benavides, A., & Chamorro, V. (2014). *Implementación de un modelo de gestión humana basada en competencias en la empresa RB Constructores Asociados S.A.S*. Universidad del Valle, Cali.
- Bonnet, L. (1993). *La gerencia del Talento Humano en el siglo XXI*. Universidad Santo Tomás de aquino .
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Universidad Nacional de cuyo, Mendoza.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 8-14.

Canto, A., Sosa, W., Bautista, J., Escobar, J., & Santillán, A. (2020). Escala de Likert:

Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social.

*Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1).

Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio*,

7(13), 139-150.

Chavéz, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos

estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*(33), 142.

Congreso de la República de Colombia. (1993, 23 de Diciembre). *Ley 100 de 1993*.

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=5248](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=5248)

Congreso de la República de Colombia. (2015, 16 de febrero). *Ley 1751 de 2015*.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf)

Consejo Privado de Competitividad. (2023). *Informe Nacional de Competitividad 2022 -*

*2023*.

Corcho Mejía, C. (2023). *Radicación Proyecto de Ley "Por medio de la cual se*

*transforma el Sistema de Salud y se dictan otras disposiciones*.

Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. EOI Escuela de

Negocios.

Cuesta, S. A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoe Ediciones.

<https://doi.org/ISBN: 978-958-648-657-6>

DANE. (2023). *Estadísticas Vitales*.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

de Hurtado, M. C. G., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las

organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159.

- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias: Caso de aplicación cooperativa de ahorro y credito Jardin Azuayo*. Universidad de Cuenca.
- (s.f.). *El recurso humano factor de competitividad en el sector salud*.
- Enguítanos, M. I. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*.
- Forero, D. (27 de noviembre de 2019). *ANDI*.  
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/15634-retos-y-perspectivas-del-sector-salud-e>
- Franklin, L. V. (2018). Gestión del talento humano basado en competencia en areas de sociales. *Centro Sur*, 2(1).  
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588861692002>
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- Giraldo, Á. F. (15 de noviembre de 2021). La salud pública en Colombia (1991-2021). Promoción de la salud y prevención: una revisión. *Salud Pública*, 24(1), 1-10.
- Gomez, C., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Universidad de Cartagena.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hospital San Rafael de Jericó. (2020). *Plan de desarrollo institucional*.
- IQAIR. (2023). *AQI*. <https://www.aqi.in/es/dashboard/colombia>

- Jaime, H. P. S., Guartazaca, M. O., & Ortega, D. L. . (2020). El talento humano y su evolución en la industria 4.0. *Revista Universidad de Guayaquil*, 131(2), 1-18.
- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Gestión.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión.
- Lopez, N. (2010). *Talento humano, sistema de gestión por competencias*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Maldonado Ojeda, E., & Manrique Cagua, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. *Revista Carácter*, 5(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32>
- Martínez, R. S. (2016). Administración del talento humano: evolución teórica siglo xx. *Desarrollo, economía y sociedad*, 5(1), 201-222.
- Maya, M., & Ochoa, J. (2012). *La Gestion del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual*. Producao em foco 2.
- Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional de una Pyme del sector de la industria de las artes graficas en Cali Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122).
- Mejía Pianeta, P. A. (2021). *Estimación de la inflación en el área de la salud que se ajusta a la realidad de los consumos de medicamentos, tecnologías y servicios de salud en Colombia*. Bucaramanga.  
[http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6558/1/2022\\_PatricioAndresMejiaPianeta.pdf](http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6558/1/2022_PatricioAndresMejiaPianeta.pdf)
- Mendez, J. (2014). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales*.

- Mendieta Gonzalez, D., & Jaramillo, C. E. (2019). El Sistema General de Seguridad Social en Colombia. Universal, pero ineficiente: a propósito de los veinticinco años de su creación. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(29), pp. 201-211.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2019.29.1390>
- Mendieta Ortega, M. P., Erazo, A. J., & Narvaez Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Análisis de Situación de Salud (ASIS) Colombia*.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/analisis-situacion-salud-colombia-2021.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Informe Anual Acciones de Tutela en Salud*.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (13 de febrero de 2023). *Ministerio de Salud y Protección Social*.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/proyecto-ley-reforma-salud-msps.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Ministerio de Salud y Protección Social*.  
<https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Tecnologías%20en%20Salud.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (25 de septiembre de 2023). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Normativa:  
<https://www.minsalud.gov.co/Normativa/Paginas/normativa.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *MINSALUD*.

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Habra-vuelco-en-el-sistema-de-salud.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *MINSALUD*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-866-de-2021.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2023). *MINTRABAJO*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/marzo/se-radico-proyecto-de-ley-de-la-reforma-laboral-del-gobierno-del-cambio>

MINSALUD. (29 de junio de 2022). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Boletín de

prensa No. 373 de 2022: [https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-llego-al-aseguramiento-universal-en-salud-al-alcanzar-el-](https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-llego-al-aseguramiento-universal-en-salud-al-alcanzar-el-99.6.aspx#:~:text=Seguidamente%2C%20la%20viceministra%20de%20Protecci%C3%B3n,839%20personas%20en%20el%20R%C3%A9gimen)

[99.6.aspx#:~:text=Seguidamente%2C%20la%20viceministra%20de%20Protecci%C3%B3n,839%20personas%20en%20el%20R%C3%A9gimen](https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-llego-al-aseguramiento-universal-en-salud-al-alcanzar-el-99.6.aspx#:~:text=Seguidamente%2C%20la%20viceministra%20de%20Protecci%C3%B3n,839%20personas%20en%20el%20R%C3%A9gimen)

MINSALUD. (2023). *Talento Humano en Salud*. MinSalud.Gov.co:

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/TalentoHumanoenSalud.aspx>

Morales, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Santo Domingo.

Moreno Dominguez, M. J., Pelayo Diaz, Y., & Vargas Sanchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 61-67.

OCDE. (2022). *OECD*.

Ochoa, D. Y. (2018). *El desarrollo de competencias laborales: una estrategia clave para el crecimiento de la productividad en la organización*.

- Orobio, O., Pedrozo, Y., & Rincón, E. (2020). *Lineamientos para el diseño de un modelo de capacitación basado en competencias del siglo xxi*. Universidad EAN.
- Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad, Published by Ciencia Unisalle*, 4(2), 167-183. <https://doi.org/ISSN 2027-1433>
- Pardo, L. (2013). Gestión del talento humano. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 60-71.
- Párraga, L. (2018). Evaluación de desempeño por competencias. *FIPCAEC*, 3(9), 37-52.
- Perez Perales, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglaga*, 5(1), 107-125.
- Piteres, R; Cabarcas, M; Gaspar, H. (2018). El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/invinno.6.1.2778>
- Pizarro, C. (2018). *Análisis de la situación y recomendaciones de política y biomedica Anexo 6 Analisis sector salud*.
- Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. Mexico: Publicaciones Cruz O S.A.
- Ramos Ramos, P. (2012). *Gestión por competencias*. Editorial ICB.
- Rivas Arias, C. A. (2023). *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/c957c5b4-4f22-4a75-be4d-73e7b64e4736/17-10-2018-Uso-Eficiente-de-Recursos-Agua-y-Energi.aspx>
- Robles, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo continente*, 29(1).
- Rodriguez, D. (20 de Abril de 2023). Las reformas de Petro reducirían el crecimiento económico hasta en 1,4 puntos a 2023. *La República*.

<https://www.larepublica.co/economia/las-reformas-de-petro-reduciran-el-crecimiento-economico-hasta-en-1-4-puntos-a-2030-3596980>

Rodriguez, N. (2014). *Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima Metropolitana*. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima .

Segovia, S. (2012). Psique:Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Sapiens Research*, 2(1), 8.

SENADO. (2023). *Senado.gov.co*. <https://www.senado.gov.co/index.php/el-senado/noticias/4339-abc-reforma-a-la-salud>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance* (Vol. 17). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Tejada, A. Z. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1(12), ISSN: 115-133. <https://doi.org/0123-417X>

Thomas, L., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. Pearson Educación.

Vallejo Chavez, L. M. (2015). Gestión del Talento Humano ESPOCH 2016. *Aval ESPOCH*, 17 x 24 cm(1), 133 p. <https://doi.org/FR-DO-062> Administración de personal

## **Anexos**

A continuación, se presentan los anexos de este trabajo

### **Anexo A Carta de aval de la empresa para realizar la intervención**



Jericó, 26 de septiembre de 2022

Señores:

**COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO**

Universidad EAN

Bogotá D.C.

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Mariana de Jesús Sierra Rojas identificada con cedula de ciudadanía 1.102.870.195, a Angie Lorena Hernández Méndez identificada con cedula de ciudadanía 1.010.194.536 y a Carlos Andrés Alzate Diosa identificado con cedula de ciudadanía 15.447.308, estudiantes del programa de maestría Administración de Empresas (MBA), para que realice en nuestra organización Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, su trabajo de grado titulado: Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias para la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

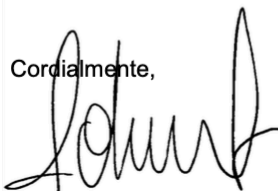


NOMBRE DEL CONTACTO: John Alexander Giraldo Giraldo.

CARGO QUE OCUPA: Gerente.

TELÉFONO: 3217192809.

CORREO ELECTRÓNICO: [gerencia@hospitalsanrafaeljerico.gov.co](mailto:gerencia@hospitalsanrafaeljerico.gov.co)

Cordialmente,  


**JOHN ALEXANDER GIRALDO GIRALDO**

Representante Legal

Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó

Correo: [gerencia@hospitalsanrafaeljerico.gov.co](mailto:gerencia@hospitalsanrafaeljerico.gov.co)

Anexo B Instrumento de medición

ENCUESTA ESTRUCTURADA

**Objetivo:** Identificar la percepción y opiniones de los encuestados en referencia a la gestión del talento humano, competencias, análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación por competencias en la Nueva E.S.E hospital San Rafael de Jericó.

Edad\_\_\_\_\_ Genero\_\_\_\_\_ Cargo\_\_\_\_\_ Tiempo laborado en la empresa\_\_\_\_\_

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación con la gestión del talento humano basado en competencias en la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó con las siguientes opciones de respuestas:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Preguntas	1	2	3	4	5
1.1	Los procesos de gestión del talento humano realizados están en concordancia con las estrategias y necesidades de la organización.					
1.2	La gestión del talento humano promueve el desarrollo profesional de los colaboradores y potencializa sus competencias.					

1.3	Los procesos de gestión del talento humano ejecutados sobre las personas favorecen al crecimiento y competitividad de la organización.					
1.4	Percibe beneficios de tipo social y económico gracias a la gestión adecuada del talento humano en su organización.					
1.5	La gestión del talento humana realizada en la organización a la que pertenece cumple con sus expectativas como colaborador					

**2. COMPETENCIAS**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.1	Conoce qué es el diccionario de competencias y el impacto que tiene sobre su rol de colaborador o líder en la organización					
2.2	La organización tiene claramente definidas las competencias requeridas para desempeñar las funciones de los cargos.					
2.3	La organización tiene claramente definidas las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área					
2.4	Como colaborador comprende y entiende la clasificación de las competencias que existen en su organización					

**3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.1	La planeación del talento humano está directamente relacionada con los requisitos, responsabilidades y condiciones del cargo					
3.2	En la organización se identifican las responsabilidades específicas de cada cargo.					
3.3	En la organización se identifican los requisitos mínimos y necesarios para desempeñar las funciones del cargo.					
3.4	La información recolectada sobre los cargos es precisa, confiable y permite cumplir los objetivos trazados					

**4. RECLUTAMIENTO**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1	La publicación de la vacante a proveer en la organización es clara, precisa y define claramente las competencias, habilidades, formación y demás requisitos necesarios para ocupar el cargo.					
4.2	Los líderes de la gestión humana de la organización definen claramente las competencias, habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para ocupar un determinado cargo.					

4.3	El reclutamiento se realiza convocando candidatos o colaboradores que hacen parte de la organización y cumplen con los requisitos mínimos exigidos.					
4.4	El reclutamiento se realiza convocando candidatos o potenciales colaboradores del mercado laboral, atendiendo a las necesidades de la organización.					
4.5	El reclutamiento permite atraer colaboradores nuevos o que pertenecen a la organización con competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que favorecen el desempeño organizacional.					

**5. SELECCIÓN**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1	El proceso de selección cumple con la fase de preselección de candidatos, entrevista preliminar, pruebas, informe de selección y toma de decisión					
5.2	Las entrevistas de clasificación están formuladas con preguntas concretas y precisas que permiten obtener información relevante sobre sus aptitudes, habilidades y competencias.					

5.3	Los conocimientos y competencias que posee se encuentran alienados a los requeridos para el cargo que desempeñes					
5.4	La toma de decisiones en torno a la selección se hace teniendo en cuenta que usted cumpla en un mayor porcentaje con las competencias y demás requerimientos del cargo.					

**6. CAPACITACIÓN**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.1	La capacitación recibida se encuentra alienada a sus necesidades de formación y a las que exige el cargo.					
6.2	La formación recibida desarrolla temas específicos que aportan al desarrollo de su rol					
6.3	Los medios utilizados en la capacitación son adecuados y favorecen el desarrollo personal y profesional					
6.5	La evaluación de los procesos de capacitación permite determinar si se cumplieron las expectativas y mejorar las falencias encontradas					

**7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>Código</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---------------	------------------	----------	----------	----------	----------	----------

7.1	La organización mide el desempeño de los colaboradores con criterios claramente establecidos y conocidos por todos los miembros.					
7.2	Conoce claramente cuáles son los resultados que espera la organización con el desempeño de su rol					
7.3	La evaluación de desempeño permite adaptar y mejorar los aspectos críticos identificados					
7.4	Los líderes realizan una adecuada retroalimentación de la evaluación de desempeño					
7.5	Considera que los aspectos compensación, promoción y capacitación son justos y están alineados con los resultados de la evaluación de desempeño.					

**Anexo C Validación del instrumento**

A. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Los procesos de gestión del talento humano realizados están en concordancia con las estrategias y necesidades de la organización.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	La gestión del talento humano promueve el desarrollo profesional de los colaboradores y potencializa sus competencias.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	Los procesos de gestión del talento humano ejecutados favorecen al crecimiento y competitividad de la organización.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	Percibe beneficios personales y grupales gracias a la gestión adecuada del talento humano en su organización.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	Considera que dentro de su organización se realiza una adecuada gestión del talento humano	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,87

B. COMPETENCIAS			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Para la ejecución de los procesos de gestión humana tiene en cuenta el diccionario de competencias	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	Las competencias se enmarcan desde la perspectiva del trabajo y de la formación	1,00	0,00	0,67	1,00	1,00	0,73
	3	La organización tiene claramente definidas las competencias requeridas para desempeñar las funciones de los cargos.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	La organización tiene claramente definidas las competencias cardinales, las cuales son comunes para todos los miembros de la organización	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	La organización comprende y entiende la clasificación de las competencias	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93

C. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	La planeación del talento humano tiene en cuenta los requerimientos y necesidades de los cargos de la organización	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	En la organización se identifican las responsabilidades, funciones, actividades y tareas específicas de cada cargo	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	En la organización se identifican los requisitos, cualidades, características y competencias necesarias para desempeñar las funciones del cargo.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	La información recolectada sobre los cargos es precisa, confiable y permite cumplir los objetivos trazados desde el área de gestión humana	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	En la organización están claramente definidas las funciones y competencias de cada uno de los cargos presentes en la estructura organizacional.	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	0,80

D. RECLUTAMIENTO			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	La publicación de la vacante a proveer en la organización es clara, precisa y define claramente las competencias, habilidades, formación y demás requisitos necesarios para	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	La política de reclutamiento de la organización define claramente las competencias, habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para ocupar un determinado cargo.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	El reclutamiento se realiza convocando candidatos o colaboradores que hacen parte de la organización y cumplen con los requisitos mínimos exigidos.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	El reclutamiento se realiza convocando candidatos o potenciales colaboradores del mercado laboral, atendiendo a las necesidades de la organización.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	El reclutamiento permite atraer colaboradores nuevos con competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que favorecen el desempeño organizacional.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93

E. SELECCIÓN			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	El análisis de las hojas de vida se realiza teniendo en cuenta los requerimientos en materia de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias necesarias para el cargo.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	Las entrevistas de clasificación se hacen mediante preguntas concretas y precisas que permitan obtener información relevante sobre aptitudes, habilidades y competencias de los postulantes.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	Las pruebas técnicas a los candidatos permiten medir actitudes, rasgos, valores, comportamientos, intereses y comprensión verbal.	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,80
	4	Los conocimientos y competencias del candidato seleccionado se encuentran alienados a los requeridos para el cargo que desempeña.	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,87
	5	La decisión y selección se hace teniendo en cuenta que el candidato cumpla en un mayor porcentaje con las competencias y demás requerimientos del cargo.	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,87

F. CAPACITACIÓN			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	La capacitación recibida se encuentra alienada a sus necesidades de formación y a las que exige el cargo.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	La formación recibida le permite desarrollar competencias nuevas y afianzar las adquiridas previamente.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	Los medios utilizados en la capacitación son adecuados y favorecen el desarrollo personal y profesional.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Los programas se estructuran teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de los cargos.	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,80
	5	Los programas de capacitación son evaluados periódicamente.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93

G. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	La organización mide el desempeño de los colaboradores con criterios claramente establecidos y conocidos por todos los miembros.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Conoce claramente cuáles son los resultados que espera la organización con el desempeño de su rol.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	La evaluación de desempeño permite ajustar los aspectos críticos identificados.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	La retroalimentación de la evaluación de desempeño es adecuada, justa y transparente.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	5	La evaluación de desempeño permite tomar decisiones en torno a la compensación, promoción y capacitación.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93

**Anexo D Carta de aceptación y validación del modelo propuesto.**



Jericó, 25 de agosto de 2023

**EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA  
NUEVA E.S.E HOSPITAL SAN RAFAEL DE JERICÓ**

**HACE CONSTAR**

El día viernes 18 de agosto de 2023 los estudiantes de la maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad EAN Angie Hernández, Mariana Sierra y Carlos Andrés Alzate, presentaron los hallazgos, el modelo de gestión del talento humano por competencias y el plan de implementación aplicados a la Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó.

El representante legal y/o gerente de la entidad John Alexander Giraldo revisó y analizó el documento aportado por los estudiantes Angie Hernández, Mariana Sierra y Carlos Andrés Alzate y considera viable su aplicación dentro de la empresa.

Para su constancia se firma en Jericó a los veinticinco días del mes de agosto de 2023.

Atentamente,

**JOHN ALEXANDER GIRALDO GIRALDO**

Gerente

Nueva E.S.E Hospital San Rafael de Jericó

Correo: [administracion@hospitalsanrafaeljericó.gov.co](mailto:administracion@hospitalsanrafaeljericó.gov.co)