

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE AYUDEN A MEJORAR LOS PROCESOS  
DEL AREA DE TALENTO HUMANO DE LA E.S.E HOSPITAL SAGRADO  
CORAZON DE JESUS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

**CINDY GISELLA MÉNDEZ PINTO  
PILAR PAOLA MONTALVO ROJAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
CARTAGENA D.T.C**

**2012**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE AYUDEN A MEJORAR LOS PROCESOS  
DEL AREA DE TALENTO HUMANO DE LA E.S.E HOSPITAL SAGRADO  
CORAZON DE JESUS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

**CINDY GISELLA MÉNDEZ PINTO  
PILAR PAOLA MONTALVO ROJAS**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialistas en  
Gerencia del Talento Humano.**

**DIRECTOR  
LUIS FERNANDO ALFONSO GARZÓN  
Administrador de Empresas, Esp. Gerencia del Talento Humano  
y magister en Administración.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
CARTAGENA D.T.C**

**2012**



*E.S.E Hospital Sagrado Corazón De Jesús.*

*Valencia- Córdoba.*

**Cartagena de Indias D. T y C.  
2011**

**Septiembre de**

**Señores:**

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito autorizar la realización nuestro Trabajo Integrador titulado **“Diseño de procesos para el área de talento humano de la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia”**, desarrollada por las estudiantes Cindy Gisella Méndez Pinto y Pilar Paola Montalvo Rojas, en *la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia*, institución en la que me desempeño como gerente.

Atentamente,

---

Dr. Delber Beltrán Fernández.

**Gerente General**

**E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús**

**Valencia- Córdoba.**

**Cartagena de Indias D. T y C.  
2011**

**Septiembre de**

**Señores:**

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el Trabajo Integrador titulado **“Diseño de procesos para el área de talento humano de la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia”**, desarrollado por las estudiantes Cindy Gisella Méndez Pinto y Pilar Paola Montalvo Rojas, para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano, en la que me desempeñé cumpliendo la función de director.

Atentamente,

---

**LUIS FERNANDO ALFONSO GARZÓN**  
**Esp. Gerencia del Talento Humano**  
**y magister en Administración.**

**MONTERIA - CORDOBA**

**Cartagena de Indias D. T y C.  
2011**

**Septiembre de**

**Señores:**

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración el trabajo integrador titulado **“Diseño de procesos para el área de talento humano de la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia”** para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano.

Atentamente,

---

Cindy Gisella Méndez Pinto

---

Pilar Paola Montalvo Rojas

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan su agradecimiento a las siguientes entidades y personas:

A la Universidad Tecnológica de Bolívar por ofrecernos la posibilidad de acceder a nuevos conocimientos en el área de Talento Humano, que nos brinda la posibilidad de un mejor desempeño laboral e intelectual.

Al docente Fabián Gazabón, por las recomendaciones que sugirió al revisar el trabajo.

A todos los Docentes que participaron del proceso de formación de esta especialización.

A los compañeros de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, por haber realizado interesantes aportes y sugerencias al desarrollo de este trabajo.

## **DEDICATORIA.**

**A DIOS por estar siempre a mi lado de forma incondicional orientándome y protegiéndome. A la memoria de mi madre PLACIDIA por estar siempre a mi lado luchando y colocando todo el empeño para que este sueño se realizara, por darme fortaleza y perseverancia en todos los momentos. A mi abuela FABIA, a mi padre JOSE y a mis tíos quienes me brindaron apoyo moral y me impartieron animo en los momentos difíciles.**

**PILAR PAOLA**

**A DIOS por su fuerza espiritual, a mi madre LIDA quien me ha dado fortalezas y respaldo, A mi padre FRANCISCO quien siempre me apoya, a mis hermanos quienes me brindaron apoyo moral y fraternidad, a toda mi familia por comprender mis esfuerzos y estar a mi lado, en todo momento. Y a todas las personas que me aprecian y me brindaron su apoyo en esta experiencia profesional.**

**CINDY GISELLA**

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
5. JUSTIFICACION	17
6. METODOLOGIA	18
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	18
6.2 MUESTRA	18
6.3 INSTRUMENTOS	19
6.4 PROCEDIMEINTOS	19
6.5 RESULTADOS	19
7. MARCO TEORICO	20
7.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS	21
7.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	22
7.3 COMPETENCIAS Y PAPELES DE LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO	23
6.5 GESTION HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS	24
6.5.1 CONCEPTOS DE COMPETENCIAS	25
6.5.2 TIPOS DE COMPETENCIAS	27
6.5.3 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	28
6.6 LA GESTION POR PROCESOS	30
6.6.1 CONCEPTOS DE PROCESO	31
6.6.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO	31
6.6.3 TIPOS DE PROCESOS	32
6.6.4 MAPA DE PROCESOS	33
6.6.6 LA GESTIÓN HUMANA COMO PROCESO	36
7. SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS	37
7.1 DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES	37
7.2 RECLUTAMIENTO	39
7.2.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	41
7.3 SELECCIÓN	42
7.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	45
7.4.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN	45
7.5 FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO	46
7.5.1 CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	45
7.5.2 MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO	47
7.6 COMPENSACION BASADA EN COMPETENCIAS	48
8. DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO DE GESTION HUMANA DE LA E.S.E HOSPITAL SAGRADO CORAZON DE JESUS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA	52



11. CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	81
ANEXO 1:FORMATO PLANTILLA BASICA DE PERFILES DE PUESTO DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	82
ANEXO 2: FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	85
ANEXO 3: FORMATO DE PERFIL DEL INDIVIDUO DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	94
ANEXO 4: FORMATO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	98
ANEXO 5: FORMATO DE GESTION DE DESEMPEÑO DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	99
ANEXO 6: FORMATO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	101
ANEXO 7: FORMATO DE ANALISIS, CLASIFICACION Y PRIORIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	103
ANEXO 8: FORMATO GUIA DE ENTREVISTA	104

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Macroprocesos del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	35
Tabla 2 Diseño de cargos y perfiles ocupacionales del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	53
Tabla 3 Subproceso de Reclutamiento del Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	56
Tabla 4 Subproceso de Selección del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	58
Tabla 5 Subproceso de Gestión del desempeño Selección del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	60
Tabla 6 Subproceso de los planes de Formación y desarrollo humano Selección del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	63
Tabla 7 Subproceso de la Gestión de la compensación Selección del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	67

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ciclo del Proceso	31
Figura 2 Mapa de Procesos del Hospital Sagrado Corazón de Jesús	34
Figura 3 Flujograma del subproceso de diseño de cargos y perfiles ocupacionales	69
Figura 4 Flujograma del subproceso de Reclutamiento	70
Figura 5 Flujograma del subproceso de Selección	71
Figura 6 Flujograma del subproceso de Gestión del Desempeño	72
Figura 7 Flujograma del subproceso de Formación y Desarrollo del personal	73
Figura 8 Flujograma del subproceso de Gestión de la Compensación	74

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es diseñar estrategias para la construcción de los procesos que se manejan en el área de Talento Humano de la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús, que contribuyan a mejorar la productividad organizacional de la institución.

La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico, la evolución de la mano de obra, la diversidad de la fuerza laboral, y la insistencia sobre la calidad de los servicios, son algunos de los puntos que merecen la atención por parte del área de talento humano para el éxito de las organizaciones, quien debe hacer frente a la gestión en forma proactiva y dinámica, y así alejar el concepto meramente transaccional de la función.

Es necesario, ante este panorama el diseño de procesos, con el fin de permitir atraer candidatos calificados a los puestos de trabajo, retener a los empleados deseables, motivar y ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la institución, mejorar la productividad, mejorar la calidad de vida en el trabajo, ser agente de cambio promoviendo acciones innovadoras que permitan anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.

El área de Talento Humano brindará apoyo en los procesos organizacionales garantizando el desarrollo óptimo de los mismos y respaldando el mejoramiento continuo e integral del colaborador y el crecimiento de la institución.

Resulta oportuno informar que el desarrollo de este trabajo, además de cumplir un cometido académico, satisface las necesidades propias de los procesos de Talento Humano, con el fin de beneficiar a las demás áreas del Hospital y optimizar la prestación de los servicios de salud que este le proporciona a todo el Municipio de Valencia.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia que permita la estructuración del área de Talento Humano en la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia, con miras a administrar efectivamente el capital humano y alinearlos a la estrategia organizacional.

### **2.2 OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la efectividad de los procesos desarrollados por el área de talento humano de la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia.
- Identificar la problemática existente en el área de talento humano de la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia
- Diseñar la estrategia que permita mejorar los procesos que lleva a cabo el área de talento humano de la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús es una entidad localizada en el Municipio de Valencia, que se dedica a la prestación de los servicios de la salud pública. Fue fundada el 25 de Noviembre hace 26 años aproximadamente, actualmente cuenta con 60 empleados, y con 12 centros de salud de los cuales 9 están habilitados y 3 a la espera de ser habilitados, los médicos asistenciales visitan estos centros tres veces por semana.

Desde sus inicios, el hospital ha tenido un enfoque tradicional en su administración, hace aproximadamente un año se hizo el cambio a una gerencia moderna y participativa que ha generado muchas variaciones al interior de la institución, como fue la creación del área de Talento Humano que en la actualidad se dedica a colaborar en los procesos de selección, a llevar los registros o historias laborales y la elaboración de las nóminas.

Se observa una carencia de procesos, puesto que no se llevan de manera estructurada y organizada, lo que hace que en el área de Talento Humano, exista una ausencia de actividades básicas que normalmente debería realizar, de evaluaciones de desempeño y los programas de entrenamiento y formación, así como tampoco existen programas de bienestar formalmente establecidos; estas debilidades generan frecuente rotación del personal especialmente del área asistencial, variaciones en el clima organizacional y en la motivación. De ahí la importancia de elaborar estrategias que ayuden a mejorar los procesos del área de Talento Humano.

En cuanto a esta problemática Colombia, presenta baja producción y eficiencia en los hospitales, ya que no cuentan con instrumentos para la estimación de los costos de forma precisa, tampoco tienen instrumentos de gestión ni de

información; y por lo general cuentan con personal con escasa formación en gestión. Hay una alta injerencia política y una dependencia hacia el nivel central para la gestión del recurso humano, que trae como consecuencia una falta de motivación.

Además, la inexistencia de una relación directa entre los mecanismos de financiamiento y los incentivos para el desempeño lo que resulta en limitaciones para ejercer la gestión hospitalaria, tanto en la formación gerencial de los directores como en los sistemas de información e instrumentos de gestión.

#### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo con lo anterior la formulación del problema encontrada es la siguiente:

*¿Cuál sería las estrategias para lograr la estructuración apropiada para el desarrollo del área de Talento Humano en la E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia?*



## 5. JUSTIFICACIÓN

Históricamente las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones y permiten definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización es decir, su cadena de mando. Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información. Las entidades de salud pública también deben responder a estas necesidades que son fundamentales para la buena administración de los recursos propios y finalmente dar un buen servicio.

Por otro lado, la administración de los recursos de la salud son de vital importancia, pero no simplemente la gestión sino la consolidación de los procesos que se lleven a cabo en el interior de estas instituciones, de allí la importancia de diseñar estrategias que ayuden a mejorar los procesos del área de talento humano de la E.S.E del hospital sagrado corazón de Jesús del municipio de Valencia.

Con el fin de gestionar acertadamente al personal se deben diseñar los procesos de su accionar en forma efectiva, con el fin de ser coherentes con la estrategia general de la organización y con los demás procesos que hacen parte de la misma y que también le agregan valor. El factor humano en los tiempos actuales se considera como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia. Así como tampoco se le debe restar importancia a los procesos que hacen parte de una eficiente administración de los talentos.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación sobre el cual se basa este trabajo es investigación descriptiva ya que caracteriza un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores y cuyo objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Este tipo de investigación se ajusta a este proyecto porque permite conocer la problemática existente, determinando con ello la situación específica sobre las cuales funciona el área de talento humano de la E.S.E del hospital sagrado corazón de Jesús del municipio de Valencia.

Determinado con ello las situaciones y procesos a través de los cuales funciona y de qué manera está cumpliendo como hospital en esta zona del departamento de Córdoba y como tiene esto influencia directa sobre la atención de la comunidad de Valencia.

### **6.2 MUESTRA**

Para el estudio de esta investigación se utilizó el muestreo No probabilístico con muestras basadas por conveniencia, es decir solo se entrevistó al Gerente del Hospital y a los coordinadores de cada, es decir, una muestra total de 20 personas.

### **6.3 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos aplicados en esta investigación fueron los siguientes:

Entrevistas: a través de las cuales se expresaron las inquietudes y apreciaciones de los actores principales en esta situación (enfermeras, médicos, personal administrativo, entre otros...) (Ver Anexo 8)

Observación directa: en esta se determinan precisamente la falta de procesos, estatutos y normas organizacionales para el cumplimiento de la labor del área de recursos humanos en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia.

### **6.4 PROCEDIMIENTO**

La actividad investigativa se desarrolló en base a la metodología descriptiva es decir tomando la observación directa como primer instrumento de recolección de información, al igual que las entrevistas a través de las cuales se dan a conocer los puntos de vistas de los actores principales, con el fin de contrastar la información recolectada y los procesos descritos a través de este proceso investigativo.

### **6.5 RESULTADO**

La información recolectada y analizada bajo los lineamientos determinados por el marco teórico, los referentes bibliográficos, entre otros aspectos, determinaron que la mejor forma de realizar los procesos en el área de talento humano del hospital sagrado corazón de Jesús de Valencia, es implementar formatos estructurados bajo unos parámetros de calidad a través de los cuales se puedan cumplir con las condiciones requeridas para el mejor desarrollo de las actividades propias del área de talento humano, siendo la directamente responsable del personal y de las funciones que ellos realizan al interior de este centro hospitalario y regulando que se cumpla con calidad.

## 7. MARCO TEORICO

El mundo empresarial moderno exige que las organizaciones, independiente de su tamaño, esfera de actuación y tipo de propiedad desarrollen su actividad de manera eficiente y eficaz; como condiciones, no suficientes, pero necesarias para lograr mantenerse en el negocio en que participan las mismas. Sin embargo, para alcanzar esto en la actualidad se requiere, como nuevo paradigma, que las entidades sean gestionadas siguiendo el enfoque de proceso o más comúnmente conocido como gestión por proceso.<sup>1</sup>

No podemos excluir de este nuevo concepto a la administración de las personas, que hoy por hoy, constituye la clave de la competitividad. Los retos que confrontan las empresas en cuanto a las exigencias individuales son cada vez mayores. Uno de los factores que ha provocado este cambio fue el desarrollo progresivo de las nuevas tecnologías. La administración del talento humano se ve inmersa en este asunto y debe adecuarse rápidamente y ajustar cada una de sus áreas acorde a las nuevas necesidades que el surgimiento de las nuevas tecnologías impone, y de esta forma estar en completa concordancia con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las características peculiares de la empresa.

Para esto el área del talento humano debe tomar las riendas y considerar algunas acciones como:

- Aplicar procesos de gestión humana proactiva y fomentar la cooperación entre los gerentes de línea y el área de talento humano.
- Considerar los resultados de la empresa como una variable clave en el diseño de la aplicación de los procesos de gestión humana.
- Examinar continuamente el entorno competitivo.
- Fomentar y apoyar la flexibilidad dentro de la empresa para responder con rapidez a los cambios del entorno.

---

<sup>1</sup> <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/consite.htm>, Consultado en Septiembre de 2011.

- Considerar a los profesionales de talento humano como asesores internos que puedan proporcionar consejo y apoyo valioso para un mejor funcionamiento de la Gerencia y mayor efectividad de la estrategia.
- Infundir un espíritu de sinergia dentro de la empresa con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

## **7.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS**

La administración del talento humano es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Las organizaciones son grupos de personas que se relacionan para intentar alcanzar al menos uno o varios objetivos compartidos. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano evidenciando su importancia para la obtención de los resultados pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la organización.

En este marco, la administración del talento humano trata de optimizar la relación persona-organización, buscando compatibilizar lo más posible la satisfacción de las personas con los logros de la organización.

<sup>2</sup>En la medida que las organizaciones se muevan en un entorno competitivo y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor agregado, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable de elementos significativos como son: el éxito de la organización, su capacidad de transformarse, de adecuarse a las

---

<sup>2</sup> Gonzalez y Bellino, Modelo de la Gestión de Recursos Humanos, Caracas 1995.

características del entorno y de vincular a las personas con competencias clave para el desarrollo de las mismas.

La cantidad, velocidad y profundidad de los cambios que la mayoría de las organizaciones deben afrontar, va en aumento. Ello precisa que sus miembros sean capaces de desarrollar los cambios necesarios que permitan a la organización tener éxito en el futuro inmediato y a mediano plazo.

La necesidad de profesionales especializados en la definición y gestión de las políticas de administración del talento humano en las organizaciones ha ido apareciendo y creciendo con más fuerza y evidencia en los últimos años.

Así, se puede decir que una gestión humana efectiva constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere en las empresas.

## **7.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

<sup>3</sup>Una eficaz gestión del talento humano implica ser proactiva y abierta, lo cual no es obstáculo para que cumpla las múltiples funciones y actividades que tiene a su cargo, por tanto debería llevarse a cabo teniendo presente los siguientes puntos:

- La necesidad de permitir a los directores del talento humano que desarrollen diferentes papeles.
- La necesidad de facilitar el trabajo al personal de talento humano, permitiendo su acceso al lugar donde se desarrolle la acción.
- La necesidad de aplicar unas políticas de administración del talento humano para el conjunto de la organización.

---

<sup>3</sup> [http://www.crecimientointegral.net/gestion\\_talento\\_humano](http://www.crecimientointegral.net/gestion_talento_humano), Consultado el 28 de Octubre de 2011.

- La necesidad de que los puntos de vista del departamento se incorporen a las políticas de la compañía.
- La necesidad de que el departamento de talento humano tenga el poder y la autoridad suficientes como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.
- La necesidad de que el departamento de talento humano no se limite sencillamente a reaccionar ante las crisis de personal, sino que sea activo e innovador en la gestión.

### **7.3 COMPETENCIAS Y PAPELES DE LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO**

Los roles de los directores de talento humano son contingentes de las características de la organización y son éstas y sus variables organizativas las que determinan el tipo de respuesta que se espera de los responsables de la gestión humana.

<sup>4</sup>Hace algunos años, los departamentos de gestión humana desarrollan tareas rutinarias y subalternas centradas en la contratación, despido y control. Sin embargo como consecuencia de las evoluciones que tienen lugar en el entorno de las organizaciones se ha producido un importante cambio en los objetivos y roles de la dirección de talentos humanos. Hoy los roles que se entiende debe desarrollar son:

- Colaborador estratégico, en tanto que ayuda a crear valor y a mejorar la competitividad de la empresa.
- Vendedor de la gestión de talento humano, realizando una labor de marketing de la función social. Debe saber vender a sus clientes

---

<sup>4</sup> Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna y Charles J. (1998), Frombrun, Strategic Human Resource Management,

internos la importancia de los programas de administración de talento humano.

- Líder de la función de recursos humanos, marcar la dirección hacia donde debe dirigirse el componente humano.
- Consultor estratégico, asesorando a la alta dirección y haciendo visibles su poder experto.
- Agente de cambio. Debe promover acciones innovadoras que permitan anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.



## 7.4 GESTION HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS

Es la estrategia de negocio de cada organización el punto de partida de un modelo de gestión basado en competencias. Cualquier esfuerzo en la gestión de recursos humanos requiere un claro entendimiento de la relación entre las necesidades del negocio, de la organización como tal y la estrategia definida para alcanzar o dar respuesta a esas necesidades. Todos los empleados deben entender lo anterior y es aquí donde un modelo de gestión basado en competencias tiene su razón de ser, al darle sentido al hecho de relacionar o asociar el desempeño de los trabajadores con la misión y las metas de la organización.

Se considera un "modelo de gestión" porque es un enfoque integrado y consistente para administrar los recursos humanos en el largo plazo, utilizando una serie de competencias comunes que están directamente relacionadas con los resultados y las estrategias del negocio. Todo lo anterior requiere enfoque sistémico para su concepción, diseño, implementación y evaluación.<sup>5</sup> En la medida que los procesos de recursos humanos formen parte de un sistema integrado de gestión, éstos se refuerzan entre sí, dado que todas las partes del sistema han sido construidas sobre la base de elementos comunes: las competencias. Las empresas que han sido exitosas con un modelo de gestión basado en competencias tienen aspectos en común, tales como:

- Posicionan el modelo de gestión basado en competencias como parte de una estrategia global del negocio, de los procesos y no como una actividad por sí misma.
- Integran el modelo de competencias a los procesos existentes de recursos humanos.

---

<sup>5</sup> **Clase Empresarial # 61 Julio de 1998 Art. Competencias Laborales,**

**clave de la modernización empresarial. Santafe de Bogotá**

- Definen las competencias en términos de cómo el desempeño puede mejorar al aplicar habilidades y conductas específicas del cargo.
- De todas maneras, reconocen que el modelo de gestión basada en competencias no es una solución mágica, no es apropiado para todas las organizaciones.

#### **7.4.1 CONCEPTOS DE COMPETENCIAS**

Spencer y Spencer consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".<sup>6</sup>

Ansorena Cao plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." <sup>7</sup>

Woodruffe las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Curso Básico de Psicometría.

<sup>7</sup> Ansorena Cao, Alvaro. (2008) *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa, pp. 76

<sup>8</sup> Woodruffe, Charles.(2008) What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 14 (1) Pp.29-36.

Finalmente, Boyatzis señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".<sup>9</sup>

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias:

- Son características permanentes de la persona
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

El concepto de competencias está sólidamente implantado en la gestión de recursos humanos de las organizaciones. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados "factores diferenciadores de éxito", eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito. Por tanto, competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un *desempeño superior* de los que tienen un desempeño "*adecuado*".

#### **7.4.2 TIPOS DE COMPETENCIAS**

- Competencias Corporativas son competencias que son necesarias para todos los cargos de una organización, dan soporte a la misión, visión y valores de la empresa. No son niveles individuales de conocimientos,

---

<sup>9</sup> Boyatzis, R. (2005), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.

habilidades, actitudes y otros, son corporativos ya que son requeridos para el éxito de la organización.

- **Competencias Ocupacionales** o de grupos de cargos son las características compartidas por diferentes posiciones al interior de una familia o grupo de cargos, incluyen las conductas y los conocimientos y habilidades necesarios que contribuyen al desempeño exitoso en la ocupación en cuestión. Un ejemplo de estas competencias pueden ser: conocimientos de sistemas operacionales, conocimientos de software específicos, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, etc.
- **Competencias Específicas del cargo** son las características que aplican solamente a algunas posiciones específicas dentro de la organización. Usualmente son requerimientos técnicos o profesionales que pueden tener aplicabilidad solamente a un cargo en especial, están relacionados con los objetivos y metas del área a la que pertenece el cargo en cuestión, así como ligados a la visión y la estrategia del negocio, estas pueden ser: conocimientos técnicos, capacidad de influencia, escucha activa, etc.

### **7.4.3 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS**

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias de un puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- *Saber (conocimientos)*: el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- *Saber hacer (habilidades / destrezas)*: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e

instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.

- *Saber estar (actitudes / intereses)*: No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- *Querer hacer (motivación)*: Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos. Nos referimos pues al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- *Poder hacer (medios y recursos)*: Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

## 7.5 LA GESTION POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es la filosofía en que se basan los enfoques modernos de Gestión de la Calidad, es decir, la ISO 9000: 2000 y Calidad Total. Por ello se puede afirmar que la Gestión por Procesos más que una curiosidad cognoscitiva, es una necesidad imperativa para las organizaciones que buscan éxito y competitividad a través de la calidad.

Una idea clave y que vale la pena resaltar, desde un inicio, es la que señala que un proceso puede comenzar y terminar dentro de una misma área funcional, pero también, y es muy común, que un proceso se inicie en un área funcional y termine en otra, por tanto, un proceso puede utilizar recursos de diferentes subsistemas dentro de la entidad. Ello sin dudas constituye un elemento muy importante de la Gestión por Procesos.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

<sup>10</sup>El Enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la

---

<sup>10</sup> Celís, Lucero. **Gestión Humana basada en Procesos. Seminario realizado en la ciudad de Medellín en Noviembre de 1999**

### 7.5.1 CONCEPTOS DE PROCESO

“Un proceso es una red de actividades vinculadas ordenadamente las cuales se llevan a cabo repetidamente y que utilizan recursos e información para transformar insumos en productos abarcando desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente” <sup>11</sup>

Un proceso de negocio puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque (macro-proceso) o bien puede incluir otros procesos de negocio que deban ser incluidos en su función (sub-proceso). En este contexto un proceso puede ser visto a varios niveles de granularidad.

### 7.5.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

**FIGURA 1. CICLO DE UN PROCESO**



Fuente: <http://www.upv.es/orgpeg/DiagramasProcesos/DiagramasProcesos>

- Entradas: Inicio del proceso.
- Actividades: Secuencia de tareas.
- Recursos: Personas, tecnología etc., necesarios para llevar a cabo el proceso.
- Transformación: Lo que sucede entre los recursos y las actividades para producir la salida.

<sup>11</sup> A. Ljungberg. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2008, Vol. 32 No4, pp. 254-287.

- Salida: El resultado de las transformaciones.
- Información: Apoya y controla el proceso, habilita la mejora continua y los rediseños.

### 7.5.3 TIPOS DE PROCESOS

Pérez Maya<sup>12</sup> distingue dos tipos de procesos: los procesos industriales (productivos) y los procesos de negocio. Los procesos de negocio pueden dividirse, a su vez, en:

- Operacionales: aquellos que enlazan directamente con el cliente externo, por ejemplo, los procesos y servicios.
- De soporte: aquellos que tienen como cliente interno el propio personal, por ejemplo, los procesos de personal, de gestión y control, etc.

Según la norma técnica de calidad NTCGP 1000, hay tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos - Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, "Planificar estrategia", "Establecer objetivos y metas".
- Procesos misionales (claves) – Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, "Repartir mercancías"
- Procesos de apoyo – Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, "contabilidad", "Servicio técnico".

La identificación de los procesos claves de la organización tiene la finalidad de definir o precisar cuales son los procesos que determinan la razón de ser de la entidad, es decir, señalar aquellos procesos que soportan la Misión de la organización. Para dar cumplimiento a este primer paso se hace imprescindible

---

<sup>12</sup>J. Pérez Maya. Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Editorial Díaz de Santos. 2007.



la participación del consejo de dirección, de especialistas de la entidad y de algunos empleados que conozcan en profundidad la organización. Estos procesos claves son los que se deben de reflejar en el mapa de proceso de la organización.

Los procesos consisten en subprocesos, decisiones y actividades. Un subproceso es parte de un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas. Las actividades son partes de los procesos de negocio que no incluyen ninguna toma de decisión ni vale la pena descomponer (aunque ello sea posible). Por ejemplo, "Responde al teléfono", "Haz una factura".

#### **7.5.4 MAPA DE PROCESOS**

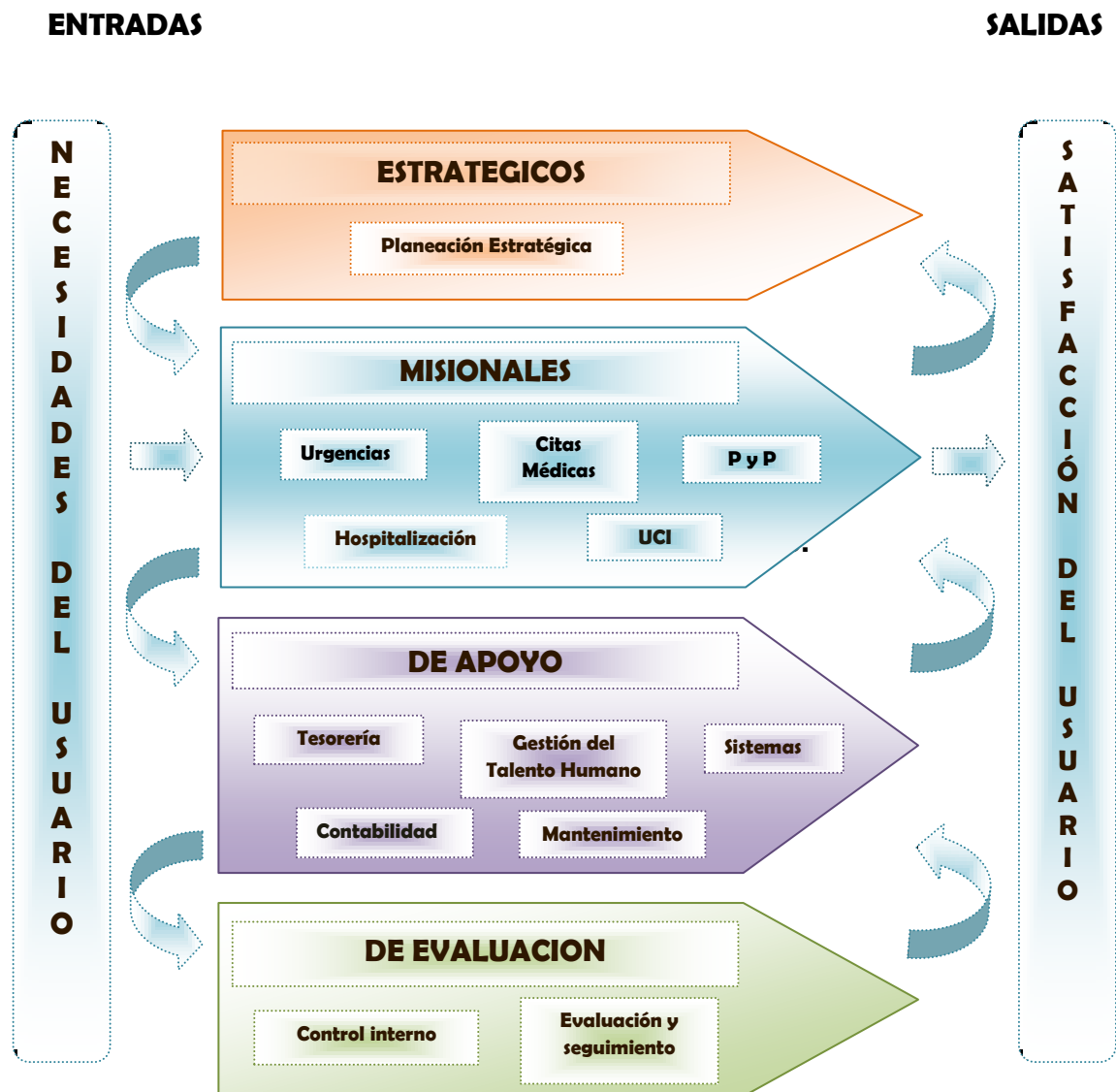
<sup>13</sup>Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la sociedad. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales.

---

<sup>13</sup> <http://calidadindustriaadministrativa.wordpress.com/2009/07/14/mapa-de-procesos/>

**FIGURA 2. MAPA DE PROCESOS DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS**



Fuente: Tomado del portafolio de servicios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.

**TABLA 1. MACROPROCESOS DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS**

<u>MACROPROCESO</u>	<u>PROCESO</u>	<u>SUBPROCESO</u>
<b>Estratégicos</b>	Planeación Estratégica	
<b>Misionales</b>	Hospitalización	
	Urgencias	
	Citas médicas	
	P y P	
	UCI	
<b>De Apoyo</b>	Gestión Humana	Diseño y evaluación de perfiles
		Reclutamiento
		Selección
		Gestión del desempeño
		Capacitación y desarrollo
		Gestión de la compensación
	Tesorería	
	Sistemas	
	Contabilidad	
	Mantenimiento	
<b>De Evaluación</b>	Control interno	
	Evaluación y Seguimiento	

Fuente: Tomado del portafolio de servicios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.

## 7.5.6 LA GESTIÓN HUMANA COMO PROCESO

Para reconocer la importancia del personal como factor clave de éxito empresarial, es necesario conocer cuáles son los procesos que están incidiendo en el rendimiento del personal y analizar el impacto de las actuaciones y decisiones que tomamos, en relación a éstos.

Los procesos y prácticas de gestión de las personas que afectan de forma más directa a su rendimiento y que por tanto, pueden tener mayor incidencia en los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

### Planificación de Recursos Humanos

- Planificación de nómina.
- Reclutamiento y selección.
- Desarrollo de carreras.
- Planificación de la sucesión.

### Formación y desarrollo

- Análisis de competencias requeridas en el futuro.
- Análisis de competencias actuales de la plantilla.
- Identificación de diferencias (brechas de competencias).
- Programas de formación y desarrollo.
- Evaluación para el desarrollo profesional.
- Evaluación de resultados evaluación de potencial.

### Compensaciones y Beneficios

- Política salarial.
- Retribución fija y variable. Beneficios empresariales.
- Programas de reconocimiento.

## 8. SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

Los sub-procesos de recursos humanos que deben ser contemplados por un modelo de gestión por competencias son:

- Diseño de Cargos y Perfiles Ocupacionales
- Reclutamiento
- Selección de Personal
- Gestión del Desempeño
- Formación y Desarrollo del Personal (Motivación)
- Gestión de la Compensación

### 8.1 DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES

Uno de los puntos cruciales en un modelo de gestión humana basado en competencias es precisamente su identificación y definición. El enfoque de competencias se concentra en la persona y sus habilidades para contribuir tanto a las competencias de la organización como a su ventaja competitiva.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

<sup>14</sup>La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GTH denominada *Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para*

---

<sup>14</sup> <sup>14</sup> Consuelo Mora: Administración de Recursos Humanos. – México, 2006. -- [s.p.]

*qué lo hace?*. En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Pero antes de seguir con el desarrollo de este proceso, es necesario tener bien en claro qué significa tener un "cargo" o a los que algunos denominan también "puesto" dentro de una organización. Un cargo es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

- Nivel jerárquico
- Área o departamento en que está localizado
- Superior jerárquico y,
- Los subordinados

<sup>15</sup>Aunque en ocasiones puedan ser similares en sus contenidos o significados, los modelos de competencias y las descripciones tradicionales de cargos difieren en la medida que los modelos de gestión humana basados en competencias dan un giro evidente en el nivel de análisis, pasando del cargo o puesto de trabajo y sus tareas asociadas, a la persona y a lo que ésta es capaz o no de hacer. En el modelo de gestión por competencias se hace más énfasis en los resultados que se esperan del trabajo que en la mera descripción de los contenidos del puesto, y en la identificación de las conductas relacionadas con el desempeño exitoso, pues son éstas la base de la implementación de los demás procesos de gestión humana. Los modelos de competencias van más allá de buscar que la persona se ajuste al cargo, pretenden que la persona se ajuste a la organización.

---

<sup>15</sup> <sup>15</sup> Manuel Fernández Ríos: Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección, Ed. Díaz de Santos, 2005, p.70.

Para el levantamiento de información los métodos más utilizados son:

- **Diccionarios genéricos de competencias:** Es el conjunto total de las Unidades de Competencia, que permite identificarlas claramente dado que cada una específica: título de la competencia, código de la competencia, actividad clave, criterios de desempeño, recursos (conocimientos y habilidades), contexto de la competencia y su aplicabilidad.
- **Grupos foco, paneles de expertos:** En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben realizarse en un determinado puesto, así como también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior. La descripción de las conductas por parte de los expertos, proporciona por si sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añade valor.
- **Entrevistas de incidentes críticos:** Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.
- **Centros de evaluación (assessment centers):** Consiste en la simulación de situaciones próximas a la realidad de las responsabilidades del evaluado para identificar ciertas competencias presentes en los individuos. La actuación del evaluado es observada con referencia a unos criterios sistemáticos por evaluadores que generalmente son ejecutivos previamente entrenados o consultores externos.

## 8.2 RECLUTAMIENTO

Continuando con el sub-proceso anterior, éste está orientado a reclutar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. Wayne R., Mondy y Noe, Robert M. (1997) plantean que reclutar es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.<sup>16</sup>

Reclutar es la obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.<sup>17</sup>

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.<sup>18</sup>

Fase previa al proceso de selección que consiste en reunir un número importante de candidaturas lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicho.<sup>19</sup>

Según Idalberto Chiavenato el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

---

<sup>16</sup> Wayne R, Mondy: Administración de Recursos Humanos / Mondy Wayne, Robert Noe. – México: Ed. Prentice-Hall, 2007. -- p. 289.

<sup>17</sup> Arias Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos. – México: Ed. Trillas, 2006. -- [s.p.]



## 8.2.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son todos los medios o áreas que utiliza la entidad hospitalaria para realizar el proceso de reclutamiento. Estas fuentes son:

- a. Amigos de Empleados Actuales: En instituciones de la salud, existe un alto porcentaje que utiliza esta fuente. La Institución presupone que un buen trabajador tiene como amigos a buenos trabajadores también.
- b. Servicios Públicos de Empleos: El SENA a través de sus respectivos centros de colocación en el país.
- c. Los Centros e Institutos de Educación y Formación:
  1. Laborales: Sindicatos.
  2. Academias varias.
  3. Universidades.
  4. Institutos Tecnológicos de Educación Superior.
- d. Agencias de Empleos Privadas: Las agencias que cobran honorarios por la colocación de solicitantes, son por lo general privadas y se manejan para producir ganancias a sus propietarios. Su negocio se reduce a buscar aspirantes y presentarlos bajo el aspecto más atractivo posible a los patrones en potencia. La agencia privada, por lo regular, trata de especializarse en alguna clase particular o tipo de empleado. Una agencia coloca tan solo a secretarias, otra a personal de publicidad, otra a contadores, etc.
- e. Anuncios: Los anuncios de prensa, son de dos clases: el anuncio "abierto" que identifica el nombre de la compañía que solicita trabajadores y el anuncio "ciego", en el que al aspirante se le pide que escriba a un anunciador contratado con el periódico.
- f. Promociones dentro de la empresa: Regla recomendable es la de ascender desde dentro. Reclutar al personal nuevo desde los niveles inferiores simplifica los problemas de reclutamiento. Los gerentes a menudo se eximen de cumplir esta política, manifestando que han revisado su planta de personal actual sin hallar ninguna persona adecuada para llenar las vacantes.

### 8.3 SELECCIÓN

Wayne R., Mondy y Noe, Robert M. (2007) consideran la selección como el procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto.<sup>20</sup>

Para Cowling, Alan y James, Philip es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.

Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos trabajadores a una organización.<sup>21</sup>

El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores.

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

- Pruebas profesionales y psicotécnicas: Su objetivo es comprobar la capacidad, competencias, destreza y habilidades del aspirante

---

<sup>20</sup> F. Sikula: Administración de Recursos Humanos en Empresas / F. Simula. – México: Ed. Limusa, 2001. -- p. 123.

<sup>21</sup> Manuel Fernández Ríos: Op. Cit., p. 89.

mediante pruebas prácticas y objetivas como test de inteligencia, de aptitudes, de personalidad, proyectivos, clínicos, entre otros.

- Entrevistas: La entrevista de eventos conductuales o entrevista de incidentes críticos, técnica utilizada por Flanagan en 1954 y perfeccionada por McClelland y su equipo en McBer, es una herramienta que puede ser utilizada para los procesos de selección de personal, la evaluación de las competencias actuales de los empleados, el diagnóstico de necesidades de formación, el análisis y la identificación de competencias. Es una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias de la persona evaluada, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Mientras más recurrentes y sólidas sean las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial. El supuesto clave de ambas conclusiones es que existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

El principio básico que subyace los procesos de selección basados en competencias es que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado en circunstancias similares.

- Verificación de referencias: Se hace con el fin de indagar y constatar la información suministrada por el candidato, tanto en la hoja de vida como en la entrevista.
- Visita Domiciliaria: Se realiza solo al finalista, con el fin de corroborar los aspectos familiares y socioculturales referenciados durante el proceso.
- Exámenes médicos pre-ocupacionales: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud,

requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

- Toma de decisión: Una vez obtenido el informe de la visita y los exámenes médicos se toma la decisión final de común acuerdo con el jefe inmediato.
- Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.
- Inducción: El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las responsabilidades que tendrá, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.
- Entrenamiento: Es el proceso de familiarización del empleado con el puesto de trabajo, los procedimientos, forma de hacer las cosas, relaciones desde el cargo y responsabilidades del cargo a desempeñar.
- Evaluación durante el período de prueba y seguimiento: Consiste en la apreciación por parte de la empresa, de las competencias y aptitudes del trabajador y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

## **8.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño de forma permanente y continua. Desde esta perspectiva será necesario entonces contrastar las características del puesto y sus requerimientos, con la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos –para corregir deficiencias; aplicando la retroalimentación sobre el comportamiento y otras técnicas de modificación de conductas, orientadas a moldear el comportamiento del trabajador en la dirección deseada. Esta incluye coaching, mentoría, reforzamiento positivo y consejería.

Los procesos de evaluación del desempeño usualmente incluyen ejercicios de assessment centers, instrumentos de retroalimentación de 360° o ambos, y se enfocan en validar en qué medida la persona evaluada posee cada competencia. La evaluación resultante puede ser utilizada como una herramienta de selección interna para las promociones al interior de la organización, para definir planes de capacitación y desarrollo, para planes de carrera y planes de sucesión.

### **8.4.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

- **Ensayos escritos:** Es el método más simple y consiste en escribir una narración en que se derivan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para el mejoramiento del empleado, no requiere de formas complejas o entrenamiento intenso para realizarlo.

- Método de incidentes críticos: Este método enfoca la atención del evaluador en aquellos comportamientos claves que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz, aquí no se tienen en cuenta las características de personalidad. Una lista de los incidentes críticos proporciona un amplio conjunto de ejemplos a partir de los cuales se pueden mostrar al empleado los comportamientos que son deseables y los que pueden mejorarse.
- Escalas gráficas de calificación: Este método enumera un grupo de factores de desempeño como la cantidad y la calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa, los cuales son revisados por el evaluador y califica cada factor de acuerdo con escalas crecientes de 1 a 5.
- Escalas de calificación ancladas en el comportamiento: Combina los principales elementos de los dos métodos anteriores, el evaluador califica a los empleados basándose en elementos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real en el trabajo en lugar de ser descripciones o características generales.
- Comparación por pares: En este método se compara a cada empleado con cada uno de los demás y califica a cada uno con el superior o el inferior del par, una vez realizadas todas las comparaciones asigna una calificación resumida basada en el número de puntajes superiores que el empleado obtenga.

## **8.5 FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO**

### **8.5.1 CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

La preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas

veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva que se ha analizado, se establece una comparación de los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar las necesidades tanto individuales como el nivel y la calidad del servicio de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requieren para ser generadores de calidad en la prestación de los servicios de la salud.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades de los usuarios (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

### **8.5.2 MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." <sup>22</sup>

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con

---

<sup>22</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000. Pág. 501

las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma. Ahora bien, ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

## **8.6 COMPENSACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

Es importante destacar que la compensación como sistema trasciende la estimulación salarial, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy, esta última debe otorgar prestaciones y servicios al personal, que están relacionados con aquellas actividades que realizan enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Buscan satisfacer las necesidades de los



trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. Estas prestaciones corresponden a objetivos de carácter social, organizativo de los empleados y de su desarrollo personal, entre otras tenemos:

- Pólizas de seguros: Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios concedidos a los miembros de la familia del empleado y por esta razón llevan, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social. Ejemplos de estas son las pólizas que cubren los gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, atención óptica y preservación de la salud mental y pólizas de vida.
- Prestaciones independientes de las cotidianas: Los periodos durante los cuales el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder los requerimientos de ley. Algunos ejemplos son:
  - Días feriados y vacaciones: Cuando el día feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural de la región, o el día de descanso coincide con mitad de semana y es muy previsible que se presenten altos niveles de ausentismo, el empleador puede asumir la alternativa de permitir un día feriado adicional a solicitud del empleado e independientemente de sus vacaciones. Igualmente conceder unos días adicionales dentro del periodo de vacaciones teniendo en cuenta la antigüedad del empleado.
  - Ausencias con o sin goce de sueldo: Las personas que componen la organización deben usualmente afrontar situaciones ajenas a su trabajo, que pueden llevarlos a solicitar permisos para ausentarse de sus labores uno o más días. Gran número de empresas incluyen entre sus políticas conceder varios días de descanso con goce de sueldo a quienes contraen matrimonio, sufren la muerte de un familiar, se gradúan en la universidad o por el nacimiento de sus hijos.

- Días de enfermedad: En ocasiones surgen una serie de problemas menores de salud que por lo común no ameritan una consulta al médico que les garantice una incapacidad, pero que sí impiden la asistencia al trabajo. Para combatir este fenómeno algunas empresas establecen políticas que estipulen por parte del empleado, el pago de una prima o bono semestral por ausencias ininterrumpidas junto con la práctica de determinar que el empleado puede ausentarse del trabajo dos días al año, siempre y cuando notifique a su superior.
- Actividades deportivas: Son muchas las organizaciones que promueven las prácticas deportivas del personal durante sus horas libres, financiando los costos de los uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, trofeos, transportes, etc.
- Prestaciones relacionadas con el horario: Se ha experimentado una tendencia universal a la reducción de las horas laborales, por lo que las empresas pueden prever diversas alternativas que no necesariamente se ajusta a las normas tradicionales, por ejemplo:
  - Flexibilidad en los horarios: En la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario, mientras se cumplan las horas reglamentarias. Está demostrada que hay personas que se sienten particularmente más activas y lúcidas en la mañana que en la tarde y algunas más en la noche.
  - Flexitime: Adoptado como práctica laboral en Europa hace más de una década, elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores, en vez de ello los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa, que laboren un mínimo de horas a la semana y que todos se encuentren presentes dentro de determinado lapso de tiempo ( de 9 a 11 por ejemplo).

- Servicios a los empleados: Muchas empresas eligen por brindar a sus empleados servicios directos que redundan en beneficio de todos los miembros de la organización como son los servicios de cafetería y restaurante; el apoyo para la educación formal mediante porcentajes que subsidia la empresa de acuerdo a factores como la antigüedad del empleado y la relación del curso con la actividad de la empresa; los servicios financieros como préstamos para vivienda, vehículo o estudios a una baja tasa de interés, e igualmente algunas tasas de descuentos para la adquisición de productos que fabrique o comercialice la empresa; las creaciones de fondos de empleados; el establecimiento de guarderías infantiles para los hijos de las madres trabajadoras, entre otros.

## **9. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN LA E.S.E HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

### **SUBPROCESOS**

- Diseño de Cargos y Perfiles Ocupacionales
- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Gestión del Desempeño
- Formación y Desarrollo del Personal
- Gestión de la Compensación

**TABLA 2. DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES**

E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia		GERENCIA						
Código:	<b>DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES</b>	Hoja 1 de 3						
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <p>Esta orientado a identificar las competencias requeridas en los ocupantes de los cargos para asegurar un desempeño sobresaliente y garantizar que la ejecución de la tarea y los resultados estén alineados a la estrategia del negocio. Las técnicas a utilizar serán entrevistas y observación directa de los puestos de trabajo.</p> <p><b>ETAPAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar el panel de expertos</li> <li>2. Establecer el diccionario de competencias de la ESE Hospital Sagrado Corazón de Jesús</li> <li>3. Sensibilización y difusión del proyecto</li> <li>4. Recolección de la información</li> <li>5. Organización de la información</li> <li>6. Desarrollo y seguimiento</li> </ol> <p><b>SOPORTE LEGAL</b></p>								
Aprobó:	<table border="1"> <tr> <td colspan="3">Fecha:</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> </table>	Fecha:			D	M	A	Observaciones:
Fecha:								
D	M	A						

Fuente: Tomado del portafolio de servicios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>
<b>Código:</b>	<b>DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES</b>	<b>Hoja 2 de 3</b>

**1. CONFORMAR EL PANEL DE EXPERTOS**

Se sugiere que el panel este integrado por una persona representante del área administrativa cuya función es avalar el proceso organizacional y aportar su conocimiento general de la organización (gerente), otro miembro de este equipo debe ser la persona encargada de gestión humana como líder y responsable del proyecto y un tercer miembro, el jefe del área específica de los cargos que se van a analizar.

**2. ESTABLECER EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA ESE HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS.**

Elaborar un Diccionario de Competencias a través del levantamiento y sistematización de información técnica, validada con representantes de la organización, en concordancia con la misión de la institución. Para seleccionar las competencias básicas u organizacionales se reunirán el gerente y el encargado de gestión humana, en el caso de las competencias genéricas y técnicas contarán además con la participación del jefe del área respectiva.

**3. SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROYECTO**

Se realizara una reunión para involucrar e informar al personal acerca de la importancia del diseño de perfiles por competencias para cada uno de los cargos, y el procedimiento a seguir para elaborarlos.

<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Tomado del portafolio de servicios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>
<b>Código:</b>	<b>DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES</b>	<b>Hoja 3 de 3</b>

### 1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El jefe de área o gerente según sea el caso, aplicara el formato GTH01 "Plantilla Básica de Perfiles de Puestos" al representante del cargo o de los grupos de cargos existentes en la institución, en este ultimo caso se le aplicara el cuestionario al empleado que tenga el desempeño mas exitoso.

### 2. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada en los cuestionarios es validada por el panel de expertos y organizada por la persona encargada de gestión humana, obteniendo como resultado el manual de cargos y perfiles ocupacionales.

### 3. DESARROLLO Y SEGUIMIENTO

Se realizara una reunión final con el personal por grupos de cargos, en la que se le expondrá el resultado del proyecto, identificando el nivel de ajuste de las personas a los puestos. Es necesario llevar a cabo una actualización anual para la continua adecuación persona-puesto, pues es posible que se necesiten actualizaciones.

<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Tomado del portafolio de servicios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.

**TABLA 3. DISEÑO DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO**

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>	
<b>Código:</b>	<b>RECLUTAMIENTO</b>		<b>Hoja 1 de 2</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <p>Obtener candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la institución con competencias lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección.</p> <p><b>ETAPAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la requisición de personal</li> <li>2. Apertura de convocatoria interna o externa</li> <li>3. Análisis de las hojas de vida recibidas</li> <li>4. Organización de hojas de vida para iniciar proceso de selección</li> </ol>			
<b>Aprobó:</b>		<b>Fecha:</b>	
		<b>D</b>	<b>M</b>
		<b>A</b>	<b>Observaciones:</b>

Fuente: Tomado del portafolio de servicios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.



<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>		
<b>Código:</b>	<b>RECLUTAMIENTO</b>	<b>Hoja 2 de 2</b>		
<b>1. RECIBIR LA REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>				
El director del departamento que tiene la vacante diligencia el formato GTH02 “Requisición de empleado” y lo entrega a la oficina de gestión humana.				
<b>2. APERTURA DE CONVOCATORIA INTERNA O EXTERNA</b>				
El jefe de gestión humana debe determinar si en la empresa existen empleados que cumplan con las características explícitas en la requisición, luego verificar cuales de ellos estarían dispuestos a postularse como candidatos.				
En caso de que no se pueda cubrir la vacante por medio del reclutamiento interno, se procede a realizar la convocatoria externa de la siguiente manera:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagar la información por medio de avisos prensa, agencias de empleo (físicas o virtuales), amigos de los empleados actuales, universidades y otros.</li> <li>• Recepción de hojas de vida</li> </ul>				
<b>3. ANÁLISIS DE LAS HOJAS DE VIDA RECIBIDAS</b>				
Realizar un análisis de los currículos recibidos para determinar cuales cumplen con los requisitos del cargo vacante.				
<b>4. ORGANIZACIÓN DE HOJAS DE VIDA PARA INICIAR PROCESO DE SELECCIÓN</b>				
Luego de saber cuáles son los candidatos que más se ajustan al perfil se escogen las hojas de vida de los que pasan a la otra fase (selección)				
<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras

**TABLA 4. DISEÑO DEL SUBPROCESO DE SELECCION**

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>		
<b>Código:</b>	<b>SELECCIÓN</b>		<b>Hoja 1 de 3</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
<p>Escoger de un grupo de solicitantes reclutados a aquellos individuos con las competencias requeridas para un determinado cargo. El modelo a utilizar es el modelo de selección, en el cual existen varios candidatos para cubrir una vacante, cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo y de acuerdo a esto se aprueba o se rechaza.</p>				
<b>ETAPAS</b>				
Para candidatos provenientes de Reclutamiento Interno				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar condiciones de ascenso y reemplazo</li> <li>2. Cubrir la vacante</li> </ol>				
Para candidatos provenientes de Reclutamiento Externo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevista preliminar</li> <li>2. Aplicación de pruebas</li> <li>3. Entrevista por competencias</li> <li>4. Verificación de referencias</li> <li>5. Toma de decisión</li> <li>6. Exámenes pre-ocupacionales</li> </ol>				
<b>SOPORTE LEGAL</b>				
<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>
<b>Código:</b>	<b>SELECCION</b>	<b>Hoja 2 de 3</b>

Para candidatos provenientes de Reclutamiento Interno

**1. VERIFICAR CONDICIONES DE ASCENSO Y REEMPLAZO**

- Estudiar candidatos postulados.
- Revisión historias laborales. Revisar los resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento anteriores. Revisión exámenes ocupacionales.
- Comparación competencias actuales vs. necesarias, para escoger el candidato que tenga como resultado la brecha mas pequeña.
- Determinar plan de formación.

**2. CUBRIR LA VACANTE**

Notificar por escrito al candidato escogido de su ascenso o promoción.

Para candidatos provenientes de Reclutamiento Externo

**1. ENTREVISTA PRELIMINAR**

A las personas provenientes del reclutamiento se les cita telefónicamente para la realización de esta entrevista, donde se les explica las condiciones y características del cargo. Es individual y la realiza el jefe de gestión humana.

**2. APLICACIÓN DE PRUEBAS**

A los candidatos que pasen la entrevista preliminar se les aplican las pruebas de conocimiento y sicométricas (16PF, IPV, o WAIS). Con los resultados de estas se determinan los candidatos que pasan a la siguiente fase.

<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>
<b>Código:</b>	<b>SELECCIÓN</b>	<b>Hoja 3 de 3</b>

### **1. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

Gestión humana cita telefónicamente a los candidatos, informando la fecha y hora de la entrevista, además que la efectuara en compañía de 2 entrevistadores (gerente y jefe de departamento que tiene la vacante). El método a utilizar será el de incidentes críticos o eventos conductuales, para lo cual deberán seguir un guión previamente elaborado. La duración es de 45 a 60 min.

### **2. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

Una vez se tenga los datos de los candidatos cuya entrevista por competencias fue favorable, gestión humana procede a indagar y constatar la información suministrada durante todo el proceso, guiándose principalmente de los datos establecidos en las hojas de vida.

### **3. TOMA DE DECISIÓN**

En esta etapa del proceso se cuenta con la información necesaria para que la gerencia pueda tomar una decisión respecto al candidato idóneo. Una vez pre-seleccionado se le avisa al candidato la decisión tomada por la empresa y se le comunican los requisitos que debe cumplir para su selección.

### **4. EXÁMENES PRE-OCUPACIONALES**

Gestión humana debe velar porque se realice el examen medico pre-ocupacional al candidato pre-seleccionado, con el fin de conocer si reúne las condiciones físicas y de salud requeridas para el buen desempeño del cargo. Del resultado de este examen dependerá la contratación.

<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras

**TABLA 5. DISEÑO DEL SUBPROCESO DE GESTION DEL DESEMPEÑO**

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>		
<b>Código:</b>	<b>GESTION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Hoja 1 de 2</b>		
 <b>DESCRIPCION</b>				
<p>Es un proceso continuo de fijación de objetivos y metas de trabajo, análisis del desempeño y de logros individuales y grupales obtenidos durante un período determinado. Está enfocado al mejoramiento y desarrollo de personal. El método utilizado es el de ensayos escritos, para lo que se utilizara el formato GTH03 “Formato Gestión de Desempeño” que aplicará el jefe inmediato a sus colaboradores.</p>				
 <b>ETAPAS</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auto-evaluación</li> <li>2. Entrevista de desempeño</li> <li>3. Plan de mejoramiento</li> <li>4. Definición objetivos próximo periodo</li> </ol>				
 <b>SOPORTE LEGAL</b>				
<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>
<b>Código:</b>	<b>GESTION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Hoja 2 de 2</b>
<p><b>1. AUTO-EVALUACIÓN</b></p> <p>El empleado recibe de gestión humana el formato GTH03 para que diligencie las casillas que le corresponden, relacionadas con su desempeño en el periodo que se esta evaluando; y le indica la fecha límite para el análisis del mismo.</p> <p><b>2. ENTREVISTA DE DESEMPEÑO</b></p> <p>Cada cargo será evaluado por su jefe inmediato, estos reciben por parte de gestión humana los formatos diligenciados por sus colaboradores, para programar las fechas y horarios de entrevistas con cada empleado. El fin mismo es confrontar opiniones, comparar con los perfiles de los cargos y verificar resultados con el objeto de establecer las debilidades y fortalezas (brechas).</p> <p><b>3. PLAN DE MEJORAMIENTO</b></p> <p>Con el resultado arrojado por la entrevista realizada con el jefe inmediato se establecen los aspectos y áreas a mejorar. Además provee información para planes y programas de desarrollo de personal.</p> <p><b>4. DEFINICIÓN OBJETIVOS PRÓXIMO PERIODO</b></p> <p>Se definen de común acuerdo actividades y compromisos específicos para el crecimiento y desarrollo del empleado, con el fin de mejorar el desempeño en lo relativo a eficiencia y/o calidad en las labores.</p>		
<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>   <b>M</b>   <b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras

**TABLA 6. DISEÑO DEL SUBPROCESO PLANES DE FORMACION Y DESARROLLO HUMANO**

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>	
<b>Código:</b>	<b>PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>Hoja 1 de 3</b>	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <p>El propósito de este procedimiento es estructurar y desarrollar los planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los empleados de la organización, a fin de contribuir en el logro eficiente de los objetivos de la misma.</p> <p><b>ETAPAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Detectar necesidades de capacitación</li> <li>2.2 Elegir tema de capacitación</li> <li>2.3 Asignación de presupuesto</li> <li>2.4 Convocatoria de especialistas-capacitadores</li> <li>2.5 Realización de la capacitación</li> <li>2.6 Seguimiento</li> </ul> <p><b>SOPORTE LEGAL</b></p>			
<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>		<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	

Fuente: Producción de las autoras

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>
<b>Código:</b>	<b>PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>Hoja 2 de 3</b>

### **1. DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Gracias al resultado de la adecuación de las personas a los perfiles ocupacionales, y de las evaluaciones de desempeño realizadas cada año y los planes de mejoramiento allí establecidos, se tiene un bosquejo de las necesidades de capacitación; sin embargo se hace necesario realizar encuestas anuales para detectar claramente estas necesidades, aplicando el formato GTH04 "Detección de Necesidades de Capacitación" efectuada por parte del jefe de área o gerente según sea el caso. Periódicamente la institución realizara además capacitaciones relacionadas con la motivación del personal.

### **2. ELEGIR TEMA DE CAPACITACIÓN**

Gestión humana debe priorizar las necesidades de capacitación resultantes de la encuesta anterior, a través del formato GTH05 "Análisis, Clasificación y Priorización de Necesidades de Capacitación"; cuando un mismo tema sea objetivo de mejora en 5 o más empleados se procede a que la gerencia apruebe el curso de capacitación. Plazo: 10 días.

### **3. ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO**

El gerente en conjunto con director financiero establecerá el monto del que se dispone para dicha capacitación.

<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras



<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>
<b>Código:</b>	<b>PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>Hoja 3 de 3</b>

### **1. CONVOCATORIA DE ESPECIALISTAS-CAPACITADORES**

El gerente estudia las propuestas recibidas por los diferentes capacitadores, convocados de acuerdo al banco de datos existentes, por Internet o referidos; y luego toma la decisión final.

### **2. REALIZACION DE LA CAPACITACIÓN**

El gerente y el especialista establecerán la fecha y hora en la que se dictara la capacitación, teniendo en cuenta los horarios disponibles de los empleados que la recibirán, para que no interfiera con el normal funcionamiento de la empresa. Se realizara en las instalaciones de la misma.

### **3. SEGUIMIENTO**

El jefe inmediato realizará un seguimiento a la conducta, para determinar el grado de mejoramiento que han tenido las personas luego de recibir la capacitación.

<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras

**TABLA 7. DISEÑO DEL SUBPROCESO DE GESTION DE LA  
COMPENSACION**

<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>		
<b>Código:</b>	<b>GESTION DE LA COMPENSACIÓN</b>		<b>Hoja 1 de 3</b>	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <p>Considera la administración de los componentes fijos y variables de las remuneraciones, de acuerdo con la legislación vigente. La compensación indirecta no constitutiva de salario y la gestión de beneficios y servicios a los funcionarios.</p> <p><b>COMPENSACION DIRECTA</b></p> <p><b>ETAPAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir información de la Administración.</li> <li>2. Elaborar planilla de nómina.</li> <li>3. Realizar pagos.</li> </ol> <p><b>BONIFICACIONES INDIRECTAS</b></p> <p><b>ETAPAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir información de la Administración.</li> <li>2. Orden de giro del cheque.</li> <li>3. Realizar pagos.</li> </ol>				
<b>Aprobó:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Observaciones:</b>
		<b>D</b>	<b>M</b>	

Fuente: Producción de las autoras



<b>E.S.E Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Municipio de Valencia</b>		<b>GERENCIA</b>	
<b>Código:</b>	<b>GESTION DE LA COMPENSACIÓN</b>		<b>Hoja 3 de 3</b>

**COMPENSACION DIRECTA**

**1. RECIBIR INFORMACION DE LA ADMINISTRACION**

Gestión humana recibe del administrador las planillas de las horas extras, recargos nocturnos entre otras.

**2. ELABORACION PLANILLAS DE NOMINA**

El funcionario encargado de nómina ingresa la información relativa a devengados y deducidos. El software genera planilla de nómina y comprobantes individuales por cada empleado.

**3. PAGO DE NOMINA**

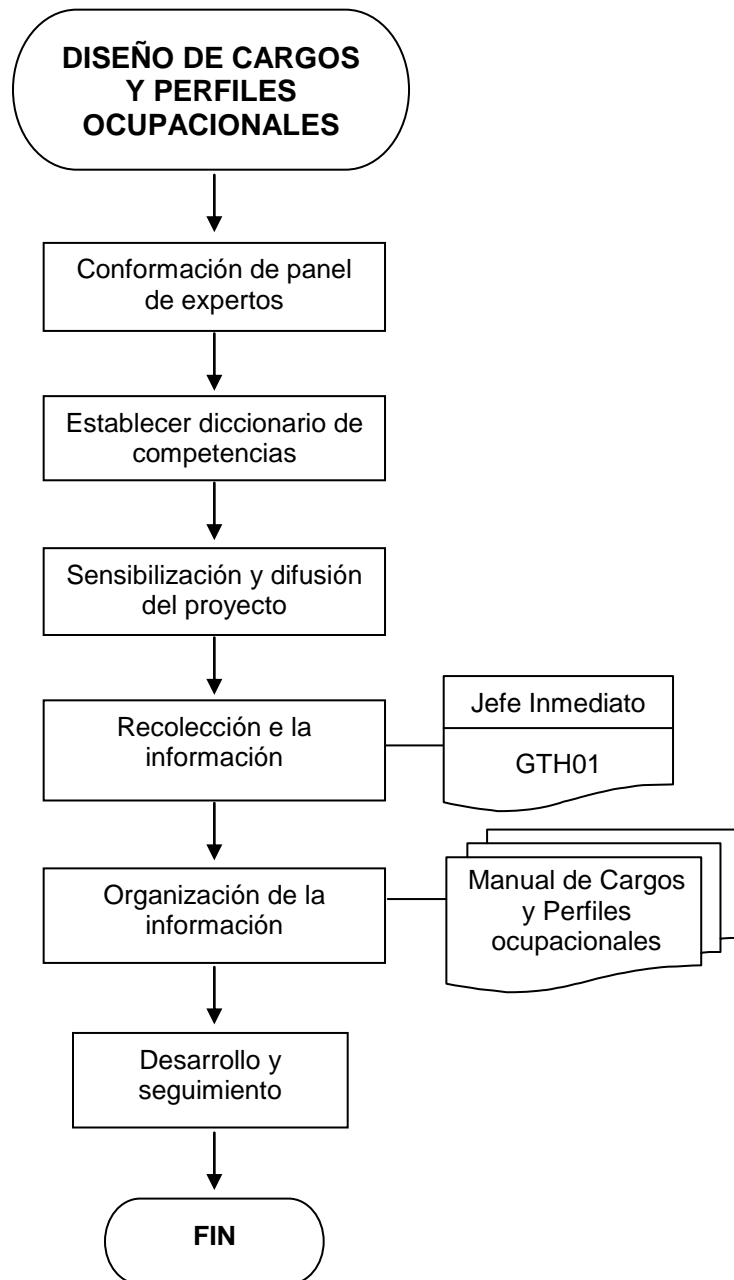
Gestión humana envía a tesorería las nóminas generadas con el Vo.Bo del Administrador con el fin de que se realicen los abonos en cuenta de ahorros mediante transferencia de fondos. La nómina administrativa paga los 30 de cada mes.

<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Observaciones:</b>
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

Fuente: Producción de las autoras

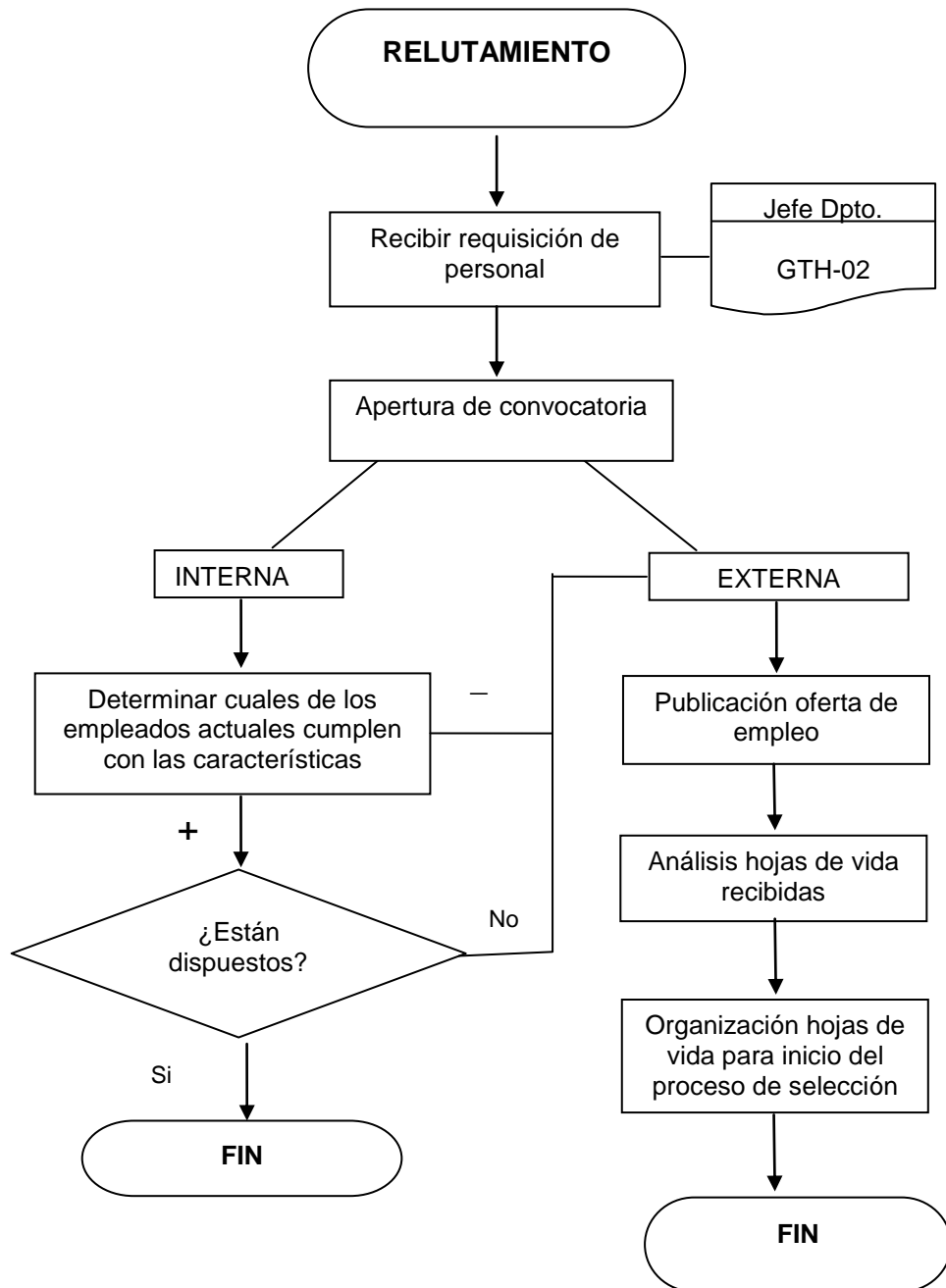
## 10.FLUJOGRAMAS

**FIGURA 3. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES**



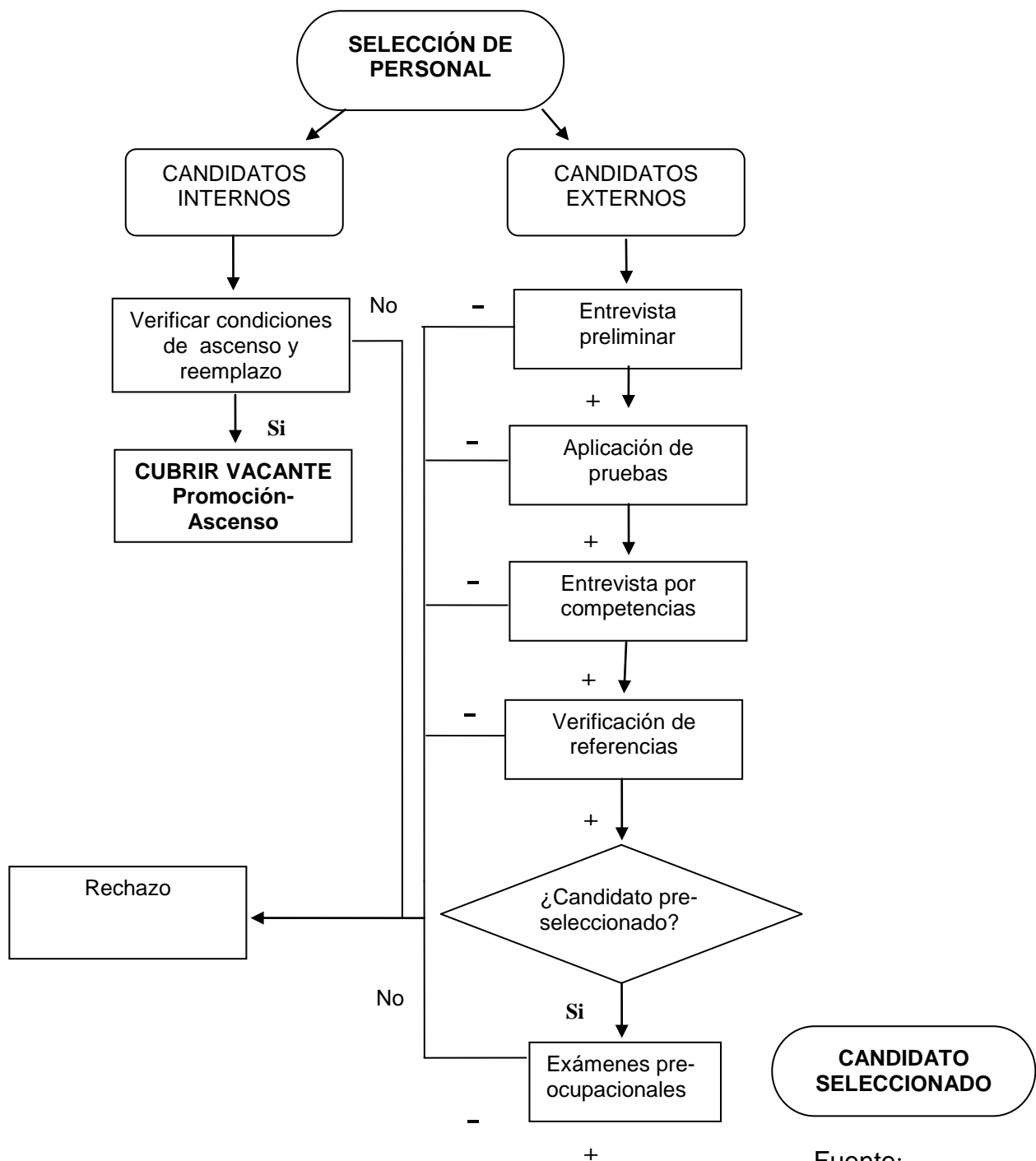
Fuente: HARRINGTON, James H. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2009.

**FIGURA 4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO**



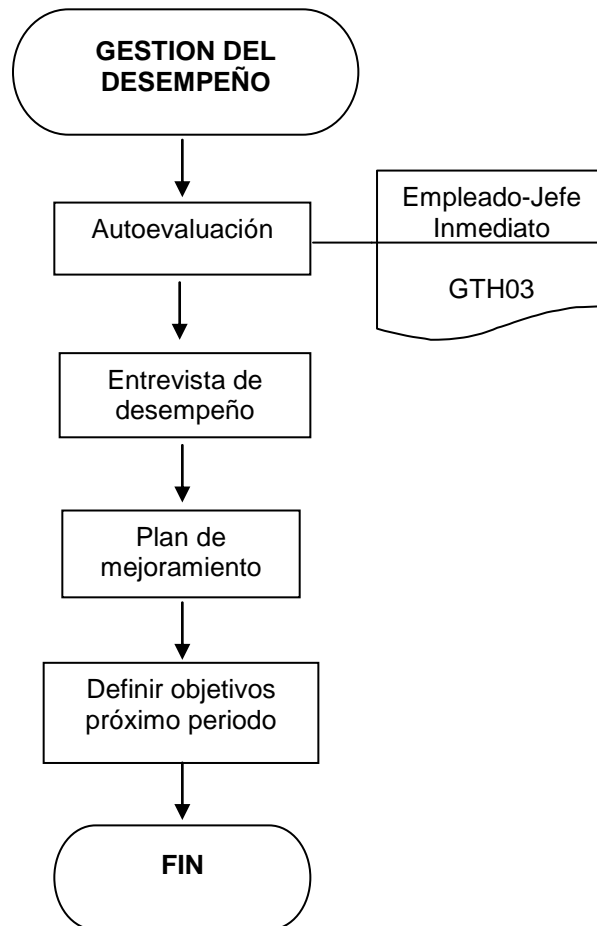
Fuente: Fuente: HARRINGTON, James H. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2009.

**FIGURA 5. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN**



HARRINGTON, James H. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2009.

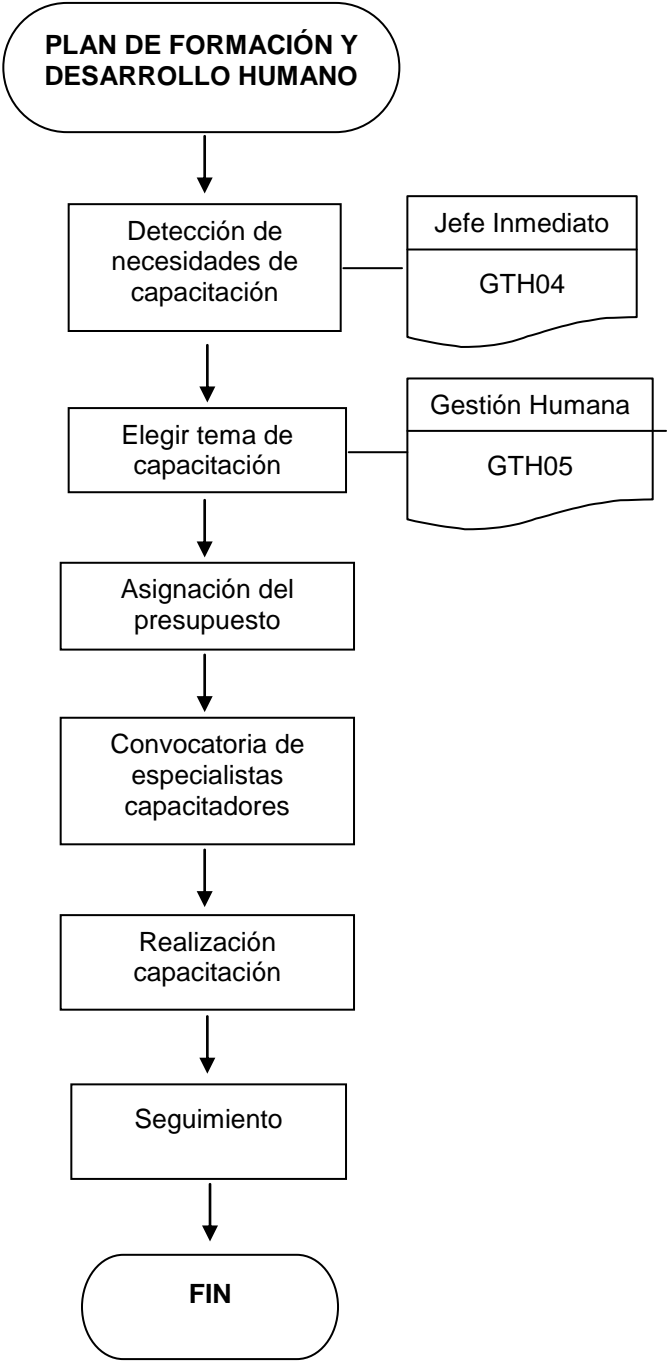
**FIGURA 6. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE GESTION DEL DESEMPEÑO**



Fuente: HARRINGTON, James H. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2009.

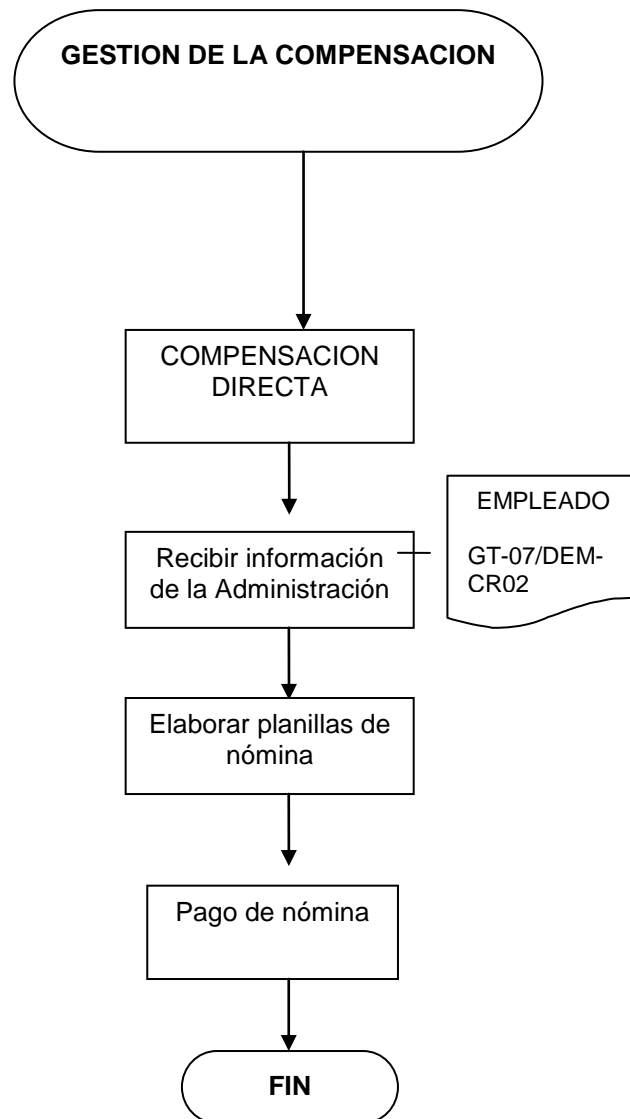


**FIGURA 7. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE FORMACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL**



Fuente: HARRINGTON, James H. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2009.

**FIGURA 8. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE GESTION DE LA COMPENSACIÓN**



Fuente: HARRINGTON, James H. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2009

Todos estos aspectos aplicados en el desarrollo gestión y organización de las actividades correspondientes al área de talento humano, permiten establecer la importancia de manejar estrategias que faciliten la integración de las necesidades de una organización con una respuesta y acciones adecuadas para la resolución de las mismas, permitiéndoles así dar solución a ellas y poder establecer métodos y procesos apropiados de aplicación continuo dentro de la función que cumplen en la prestación de servicios en cualquier entidad.

Por otro lado, reconocer que algunos aspectos no aplicados dentro de la toma de decisiones que se ejecutan al interior de una institución o empresa, es decir, el uso mínimo de normativas establecidas para el funcionamiento normal de esta, trae consigo un sinnúmero de fallas que podrían afectar su debido funcionamiento. Avanzando de esta manera en la evaluación constante de los métodos y estrategias aplicadas en la organización de sus procesos y funciones para la prestación del servicio, estando preparadas para alcanzar un mejor funcionamiento y alcanzar con ello buenos estándares y mayor calidad en la atención de los usuarios.

## 11. CONCLUSIONES

- Se logró establecer la importancia de tener un orden, organización, estructuras y funcionalidad de su tarea en el que hacer de la salud, reconociendo que cada uno de los procesos es un apoyo, para obtener un mejor resultado a la hora de tomar decisiones.
- El éxito fundamental del posicionamiento de las Instituciones son las personas, pero no las personas por sí solas, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área del Talento Humano. Dicha área debe estar integrada en el hospital como un pilar fundamental en el que a través de una buena comunicación aportará a todas las demás áreas herramientas para el cumplimiento de sus objetivos.
- La dirección del Talento Humano deber ser canalizada desde una perspectiva estratégica, ya que una estrategia implantada por la Institución, es la de lograr ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios sino que también logrará tener una gran ventaja competitiva al obtener un personal comprometido con los objetivos de la Institución, y si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la Institución logrará sus objetivos, alcanzando así una alta productividad y competencia con lo cual se aumentará el valor agregado de la Institución.
- Si no existe un Talento Humano capaz de innovar y aprender la institución fracasará.
- La gestión del Talento Humano, debe busca compenetrar las personas con todos y cada uno de los procesos de la Institución, haciendo que ésta sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los

mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ellos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los capitales humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

- Finalmente los procesos desarrollados por el área de talento humano del hospital de Valencia, se realizaban sin tener una organización estructurada, es decir, que era muy poco objetivo, como en el caso de la contratación, manejo de recursos y demás actividades propias de este centro hospitalario, ya que tenían un solo sentido de aplicación, pero utilizando esta metodología de formatos estructurados se espera contribuir al mejoramiento de los procesos desarrollados en esta institución, satisfaciendo con ello una necesidad prioritaria en este lugar. Cumpliendo así con el objetivo de este trabajo investigativo.

## RECOMENDACIONES

- Después de evaluada la experiencia vivida con este trabajo organizacional se recomienda a quienes nos siguen es esta labor, mantener la continuidad del mismo ya que permitirá el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo al interior de las instituciones prestadoras del servicio de salud.
- Evaluar constantemente los procesos y funcionalidad de las empresas con el fin de mejorar la prestación del servicio cada día.
- El personal encargado, debe ser idóneo y que cumplan un perfil de acción.
- Darle a cada área la importancia que merece dentro de su plan estratégico.
- Digitalizar la información de cada uno de estos formatos para lograr mayor eficiencia y disponibilidad al momento de ser requeridos por los miembros de la Institución.
- Capacitar al personal de trabajo sobre las nuevas tendencias de mejoramiento a través de la estructuración del talento humano.
- Involucrar al personal administrativo que se haga participe, en las metas que se quieren lograr dentro de la entidad de salud del Estado
- Darle a conocer esta nueva estrategia de manera detallada a los demás empleados que no hicieron parte de la muestra y que, de igual forma de ben conocer y también empezar a utilizar estos formatos.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adriana Arrula. Página Web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Artículo: Planes de Beneficios Sociales. (Consulta del 12 de febrero de 2008).
2. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas, 1979. -- [s.p.]
3. Davis, Keith y William Werther. Administración de personal y recursos humanos. México: Ed. McGraw-Hill, 1991, p. 47
4. Dessler, Gary. Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México: 1994, p. 144
5. Ernst & Young Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos. Ed. Vedior Laborman.2006
6. Fernández Ríos, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Ed. Díaz de Santos, 1995, p.70
7. Fernández Ríos Manuel. Op. Cit., p. 89.
8. F. Sikula. Administración de Recursos Humanos en Empresas / F. Simula. México: Ed. Limusa, 1991. -- p. 123
9. Gallego Franco, Mery. Revista EAFIT. "Gestión Humana Basada en competencias". Julio- Agosto-septiembre.2000
10. Harry Levinson. "Reciprocation: The relationship Between Man and Organization", Administrative Science Quarterly, vol. IX, no. 4. 1995, p. 373
11. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México: 1999. Pág. 501
12. Mora Consuelo. Administración de Recursos Humanos. México: 1996. -- [s.p.]
13. Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor. Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Ed. Mc Graw Hill. Colombia: 1999

14. Página Web: [www.administrativedigest.com](http://www.administrativedigest.com). Glosario Empresarial. (Consulta del 9 de noviembre de 2007).
15. Página Web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Artículo: Jornada de trabajo. Remuneración. Licencias. (Consulta del 12 de Noviembre de 2007).
16. Pierre, Louart. Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión, 1994. – [s.p.]
17. Salinas, Oscar Javier. Página Web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Artículo: Al que la hace... le pagan! La Administración de salarios. (Consulta del 14 de Noviembre 2007).
18. Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
19. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México: 1996. Pág. 484
20. Wayne R, Mondy. Administración de Recursos Humanos / Mondy Wayne, Robert Noe. – México: Ed. Prentice-Hall, 1997. -- p. 289



**ANEXOS**

## ANEXO 1. FORMATO DE PLANTILLA BÁSICA DE PERFILES DE PUESTOS DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA

### Marco Conceptual

A continuación se encuentran definiciones de conceptos claves a utilizar en esta plantilla de diseño.

- ✓ **Unidad organizativa:** Cada uno de las Direcciones, Unidades y Equipos Permanentes que conforman la estructura propuesta del nivel regional y local del Ministerio de Salud.
- ✓ **Título del puesto:** Se refiere al nombre con el que se propone se conocerá el puesto. Algunos ejemplos títulos de puesto son: Director de ..., Jefe de Unidad ..., Coordinador de Equipo..., Profesional de Soporte ..., Técnico de Soporte ..., Auxiliar de ..., etc.
- ✓ **Perfil del puesto:** Se refiere a la descripción general del puesto. Está compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza del puesto de trabajo, los deberes y responsabilidades del titular del puesto, la dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del puesto.
- ✓ **Definición de la finalidad básica:** Equivale al objetivo general del puesto, generalmente se relaciona con los productos finales que entrega o la principal actividad que ejecuta.
- ✓ **Naturaleza del puesto:** Se refiere al carácter del puesto, tipificándolo en relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, el rol jerárquico y la naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular del puesto.
- ✓ **Deberes y responsabilidades:** Conjunto de deberes y responsabilidades que debe asumir la persona que ocupa este puesto. Se pueden identificar deberes y responsabilidades generales, que aplican a todos los funcionarios, y específicas, que aplican solamente al titular del puesto.

- ✓ **Dependencia y relaciones organizativas:** Ubicación del puesto dentro de la estructura jerárquica y tipificación de sus relaciones en relaciones de dependencia, dirección y supervisión y comunicación y coordinación.
- ✓ **Parámetros de desempeño:** Determinación de indicadores para evaluar la calidad de las decisiones y la ejecutoria de las acciones por parte del titular del puesto, así como el impacto de las mismas sobre el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- ✓ **Condiciones organizacionales y ambientales:** Se refiere a las condiciones en las que el titular del puesto desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.
- ✓ **Factores de riesgo ocupacional:** Se refiere a la especificación de niveles de esfuerzo físico y de esfuerzo mental requeridos por el titular del puesto, a la determinación de la presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones, y a las condiciones generales del trabajo que pueden implicar algún tipo de riesgo ocupacional.
- ✓ **Condiciones operativas:** Se refiere a las condiciones laborales en las que trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad requerida, grados de flexibilidad en el trabajo y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad.
- ✓ **Perfil del individuo:** Se refiere al perfil requerido por el individuo que se contrate para cubrir el puesto. Está compuesto por la definición de competencias laborales y los requisitos de naturaleza conductual, emocional, académica, laboral y legal.
- ✓ **Competencias laborales:** Especificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y la aplicación de los mismos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Constituyen factores críticos de éxito para las personas que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de las

- ✓ capacidades esenciales de la institución. Es el conjunto de conocimientos constitutivos, de saberes, de saber hacer y de saber ser de una determinada función productiva. Las competencias laborales se dividen en básicas, genéricas y técnicas específicas.
- ✓ **Competencias básicas:** Competencias que son producto de la educación general, tales como aprender a aprender, aprender a comunicar, capacidad de interpretar y leer.
- ✓ **Competencias genéricas:** Competencias con un enorme grado de transferibilidad y por lo tanto son útiles en una gran cantidad de funciones productivas. Por ejemplo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la capacidad de planificar.
- ✓ **Competencias técnicas específicas:** Se refieren a un determinado lenguaje tecnológico o una función productiva en concreto.
- ✓ **Requisitos académicos, laborales y legales:** Detalle de grados académicos y especialidades requeridas, idiomas y grado de dominio necesarios, experiencia y conocimientos requeridos y deseables que debe ostentar el individuo para ocupar el puesto.

Fuente: Producción de las autoras

**ANEXO 2. FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DEL HOSPITAL SAGRADO  
CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

**TÍTULO DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**Finalidad básica del trabajo** *“Anote aquí la definición propuesta”*

---

---

---

---

**Naturaleza del puesto**

*“Marque con una x en cada uno de los parámetros de caracterización del puesto. Puede marcar varias opciones por parámetro. En este caso por favor aclarar en*

*qué casos o condiciones se asume cada rol. Utilizar para este fin el apartado de observaciones”*

Ejemplo

**Rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico:**

Estratégico

Táctico

Operativo

**Rol jerárquico del puesto:**

Alta Dirección

Dirección intermedia

Normativo

Soporte

Ejecutor

**Naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular del puesto:**

\_Profesional

\_Técnico

\_Semi-calificado

\_No calificado

Observaciones sobre la naturaleza del puesto: *"Anote aquí cualquier observación que clarifique el ámbito o condiciones en que se cumplen estos roles o aportes. Por ejemplo, puede que un puesto tenga dos tipos de roles, Estratégico-Directivo-Profesional dentro de la Unidad Organizativa y Estratégico, Normativo, Profesional a nivel institucional"*

---

---

---

**Deberes y responsabilidades**

Específicas *"Anote aquí los deberes y responsabilidades que aplican solamente al titular de este puesto"*

---

---

---

**Generales aplicables a puestos de jefatura**

\_Involucrar al personal en los procesos de desarrollo de su unidad organizativa; procurando una visión compartida y el establecimiento de compromisos sólidos de mejora continúa.

\_Dirigir y conducir las actividades su unidad organizativa, incluyendo la distribución de tareas y la asignación de responsabilidades al personal a su cargo, velando porque el personal trabaje de forma cooperativa.

\_Dirigir la implementación de un sistema de mejora continúa de la calidad de los procesos bajo su responsabilidad, analizando el impacto de las acciones para garantizar los resultados esperados.

\_Resolver problemas en forma conjunta con sus homólogos, constituyéndose una instancia de diálogo y negociación que permita incrementar las capacidades resolutorias y fortalecer el ejercicio de competencias.

\_Ejercer acciones de supervisión capacitante sobre el personal a su cargo para orientar sus acciones, evaluar la ejecutoria y motivar el aprendizaje y mejoramiento continuo.

*"Anote aquí otras que se proponen como generales para puestos de jefatura"*

---

#### **Generales aplicables a todos los funcionarios:**

\_Actuar como agente de cambio e impulsar el trabajo en equipo.

\_Velar por la correcta asignación y óptima utilización de los recursos asignados.

\_Presentar informes de resultados ante su superior, sobre el desarrollo de los procesos y actividades bajo su responsabilidad, para efectos de realimentación, mejoramiento y toma de decisiones.

\_Cumplir las disposiciones legales, normas técnicas y procedimientos administrativos establecidos, relacionados con el desempeño de sus funciones.

\_Las demás funciones que, en el uso de sus atribuciones, le asigne o delegue su superior.

*"Anote aquí otras que se proponen como generales para todos los funcionarios"*

---

#### **Dependencia y relaciones organizativas**

Depende de:... *"Anote aquí el puesto del cual depende el titular de este puesto"*

Dirige y supervisa a: ... *“Anote aquí las unidades organizativas y puestos bajo la dirección y supervisión del titular de este puesto”*

---

Mantiene comunicación y coordinación con: ... *“Anote aquí las unidades organizativas y los puestos con los cuales debe coordinar el titular del puesto”*

---

### **Parámetros de desempeño**

*“Marque con una x los parámetros de desempeño que considera deben utilizarse para evaluar al titular del puesto”*

Cumplimiento de objetivos y metas programadas

Satisfacción – usuarios

Utilización eficiente de los recursos

Satisfacción de los subalternos o superiores

Variación de los indicadores de gestión e impacto de los procesos bajo su liderazgo

Evaluación individual del desempeño

Otros: .... *“Anote aquí cualquier otro parámetro de desempeño que considera debe utilizarse para evaluar al titular del puesto”*

---

### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES**

#### **Factores de riesgo ocupacional**

*“Marque con una x en cada uno de los parámetros de caracterización de las condiciones organizacionales y ambientales del puesto. Con excepción del apartado de Otros factores de riesgo ocupacional, debe marcar solamente una opción por apartado”*

• **Especificaciones de nivel de esfuerzo físico:** *(Escogencia única)*

Trabajo liviano/ no requiere esfuerzo físico.



\_Trabajo reiterativo de naturaleza mecánica / con eventual esfuerzo o incomodidad física.

\_Trabajo que exige esfuerzo físico / requiere habilidad y destreza manual o corporal

Observaciones: .... *“Anote aquí cualquier observación que clarifique las condiciones de esfuerzo físico requerido por el titular de este puesto debido a las condiciones de su trabajo”*

• **Trabaja en condiciones ambientales que implican un riesgo físico:**  
(*Escogencia única*)

\_Bajo – Trabajo en oficina / bien acondicionada / condiciones ambientales propias para el desempeño de sus funciones.

\_Moderado - Trabajo en interiores / con alguna incomodidad ambiental: temperatura, humedad, humo, polvo, ruidos, etc.

\_Alto - Trabajo a la intemperie / expuesto a factores desagradables y riesgosos: suciedad, ruidos, aceites, etc.

Observaciones: .... *“Anote aquí cualquier observación que clarifique las condiciones de riesgo físico en las que incurre el titular de este puesto debido a las condiciones ambientales de su trabajo”*

• **Se presenta frecuentemente niveles esfuerzo mental y de presión emocional:** (*Escogencia única*)

\_Bajos – Resolución de problemas rutinarios y sencillos / Trabajo con holguras de tiempo / Alta flexibilidad en los parámetros de calidad de los productos o servicios / Bajos costos institucionales y personales relacionados con el incumplimiento de parámetros de calidad / Ejecuta las tareas con gran nivel de independencia / Existencia de pocas variables externas que afectan el desempeño.

\_Moderados - Resolución de problemas semi - rutinarios / Trabajo con algunas presiones de tiempo / Parámetros de calidad de los productos o servicios establecidos y alcanzables / Moderados costos institucionales y personales relacionados con el incumplimiento de parámetros de calidad / Requerimientos de coordinación con otras personas / Existencia de algunas variables externas que afectan el desempeño.

\_Altos – Resolución de problemas complejos / Trabajo bajo alta presión de tiempo / Altos parámetros de calidad de los productos o servicios / Altos costos personales e institucionales relacionados con el incumplimiento de parámetros de calidad / Requerimientos de negociación y relación con personas difíciles / Gran cantidad de variables externas que afectan el desempeño.

Observaciones: .... *“Anote aquí cualquier observación que clarifique los niveles de esfuerzo mental y emocional requeridos por parte del titular de este puesto debido a las condiciones de su trabajo”*

---

---

• **Otros factores de riesgo ocupacional:** (*Escogencia múltiple*)

\_Frecuente desplazamiento geográfico a nivel nacional o internacional por periodos variables, por lo cual podrá enfrentar a la persona a cambios ambientales y de las condiciones habituales de su trabajo.

\_Posible exposición a sustancias radioactivas, infecto–contagiosas o virulentas, por manejo inadecuado o por deficiencias en las instalaciones.

\_Permanece largos periodos de tiempo de pie – sentado

\_Debe manipular materiales y equipos pesados

\_Con frecuencia labora en el turno nocturno

Otros: .... *“Anote aquí cualquier otra condición de trabajo que determine el grado riesgo en que incurre el parte del titular del puesto”*

---

### **Condiciones operativas**

*“Marque con una x en cada uno de los parámetros de caracterización de las condiciones operativas del puesto. Con excepción del apartado de Otras condiciones operativas, debe marcar solamente una opción por apartado”*

• **Jornada:** *(Escogencia única)*

\_Horario normal de oficina.

\_Flexibilidad horaria.

\_Disponibilidad para laborar en horario fuera de jornada cuando así se requiera.

• **Desplazamientos:** *(Escogencia única)*

\_Trabaja dentro de las instalaciones.

\_Disponibilidad para viajar por períodos cortos fuera o dentro del país.

• **Grado de supervisión:** *(Escogencia única)*

\_Supervisión inmediata/ con instrucciones detalladas/ y derivación de todo tipo de problemas.

\_Supervisión próxima/ con orientación frecuente /derivación de problemas no previstos.

\_Supervisión de resultados inmediatos/ guía por procedimientos pre-definidos/ toma de decisión según instrucciones.

\_Supervisión de resultados a plazos/ guía por directivas genéricas/ toma de decisión según criterios generales.

\_Sin supervisión, evaluación según eficacia/ guía por política del organismo/ decisión autónoma salvo excepciones.

\_Tareas sin evaluación/ con autonomía para interpretar políticas generales/ toma de decisión con apoyo de asesores.

• **Complejidad de las funciones o tareas:** *(Escogencia única)*

\_Trabajo muy reiterativo/ sin toma de decisiones/ con resultados sencillos.

Trabajo reiterativo/el agente sigue procedimientos ya establecidos/ sin mayor incidencia en los resultados.

Trabajo de rutina/con selección de algunos procedimientos estandarizados/ e incidencia parcial en los resultados.

Trabajo semi-rutinario/ uso del propio juicio para adopción de procedimientos/ resultados por objetivos.

Trabajo diverso/requiere uso de experiencia sólida y juicio propio/ para el logro de resultados cambiantes o inéditos.

Coordinación del trabajo entre áreas/ requiere actitud analítica/ para elaboración de programas de escala.

Elaboración de datos y recomendaciones/ análisis de datos complejos/ incidencia en políticas del organismo.

Formulación de políticas/ análisis de problemas críticos/ para la toma de decisiones de políticas de máximo nivel.

• **Responsabilidad por supervisión de terceros:** (*Escogencia única*)

Ninguna

Supervisa eventualmente a otros / en aspectos de tareas / en la que participa él mismo.

Supervisa normalmente a otros / en terminación de tareas / iniciadas por él mismo.

Supervisa a un equipo estable / asignado tareas / en las que realiza los aspectos críticos.

Supervisa una unidad de naturaleza táctica y operativa / coordina programas completos / ejerce funciones directivas.

Supervisa un unidad de importancia estratégica / coordina programas complejos / dirige aspectos críticos.

Supervisa direcciones.

Supervisa divisiones.

• **Otras condiciones operativas:** (*Escogencia múltiple*)

\_Realiza tareas con la presencia de otras personas en su sitio de trabajo.

Otros: .... *“Anote aquí cualquier otra condición operativa relevante que condicionen el desempeño del trabajo del titular del puesto”*

---

---

Fuente: Producción de las autoras

**ANEXO 3. FORMATO PERFIL DEL INDIVIDUO DEL HOSPITAL SAGRADO  
CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

**COMPETENCIAS LABORALES**

**Competencias Básicas**

*“Marque con una x en cada uno de los tipos de competencia, las competencias que se consideran debe tener el individuo que ocupe este puesto. Puede escoger varias competencias por tipo. No exceda las 5 competencias por categoría.”*

**• Competencias personales (Escogencia múltiple)**

Auto motivación y aprendizaje

Seguridad en sí mismo

Responsabilidad

Transparencia y honradez

Discreción

Innovación y creatividad

Sentido crítico, evaluativo y objetivo.

Capacidad de análisis.

Habilidad para la toma de decisiones.

Orientación espacial y visual

Auto-conocimiento

Auto-control emocional

Relaciones interpersonales

Fuerza, flexibilidad, coordinación y equilibrio corporal (competencias corporales – Kinestésicas)

Otras: .... *“Anote aquí cualquier otra competencia personal de carácter básico que debe ostentar el titular del puesto”*

**• Competencias sociales (Escogencia múltiple)**

Integración fluida y positiva del individuo a equipos de trabajo

Comunicación efectiva, verbal y escrita

Empatía

Construcción de relaciones sociales positivas de largo plazo

Otras: .... *“Anote aquí cualquier otra competencia social de carácter básico que debe ostentar el titular del puesto”*

---

---

### **Competencias Genéricas**

*“Marque con una x en cada uno de los tipos de competencia, las competencias que se consideran debe tener el individuo que ocupe este puesto. Puede escoger varias competencias por tipo. No exceda las 5 competencias por categoría.”*

#### **• Competencias personales: (Escogencia múltiple)**

Compromiso

Integridad

Iniciativa y pro-actividad

Comprensión del entorno organizacional

Organización personal

Orientación a resultados

Orientación al cliente

Poseer valores consistentes con los valores institucionales.

Apropiación del modelo conceptual y estratégico de la rectoría sobre la producción social de la salud.

Otras: .... *“Anote aquí cualquier otra competencia personal de carácter general que debe ostentar el titular del puesto”*

---

---

#### **• Competencias gerenciales: (Escogencia múltiple)**

Planificación y gestión

- \_Liderazgo situacional
- \_Negociación y concertación
- \_Resolución de conflictos
- \_Desarrollo del personal

Otras: .... *“Anote aquí cualquier otra competencia gerencial de carácter general que debe ostentar el titular del puesto”*

---

---

### **Competencias Técnicas Específicas**

*“Marque con una x en cada uno de los tipos de competencia, las competencias que se consideran debe tener el individuo que ocupe este puesto. Puede escoger varias competencias por tipo. No exceda las 5 competencias por categoría.”*

#### **• Competencias personales: (Escogencia múltiple)**

- \_Utilizar la equipos y sistemas de cómputo e informática
- \_Operar equipos especializados del proceso productivo

Otras: .... *“Anote aquí cualquier otra competencia técnica de carácter personal y específico que debe ostentar el titular del puesto”*

---

---

#### **• Competencias sociales: (Escogencia múltiple)**

- \_Facilitar procesos de aprendizaje
- \_Facilitar procesos de cambio

Otras: .... *“Anote aquí cualquier otra competencia técnica de carácter social y específico que debe ostentar el titular del puesto”*

---

---



## REQUISITOS ACADEMICOS, LABORALES Y LEGALES

- **Grados académicos y especialidades requeridas:** (Escogencia única)

No se requiere educación formal

Años de educación media o equivalente

Diploma de educación media o equivalente

Años de educación universitaria

Título universitario en \_\_\_\_\_

Posgrado en \_\_\_\_\_

- **Idiomas y grado de dominio:** (Escogencia única)

Ingles

Básico

Intermedio

Avanzado

Otro: \_\_\_\_\_

- **Experiencia requerida:** (Escogencia única)

Ninguna

Menos de tres meses

Tres meses a un año

De uno a tres años

Mas de tres años

- **Experiencia y conocimientos deseables:** *“Anote aquí los años de experiencia y ámbitos del conocimiento o gestión deseables”*

\_\_\_\_\_

Fuente: Producción de las autoras

**ANEXO 4. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL DEL HOSPITAL  
SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
1. Denominación:		2. Fecha Vigencia:	
3. Código:			
4. Área Funcional:			
Reporta a:		Remuneración:	
<b>OBJETIVO GENERAL – RAZON DE SER DEL PERFIL ESPECIFICO</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES CRITICAS</b>			
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>DESCRIPCIÓN ASPECTOS CONDUCTUALES ASOCIADOS</b>			
EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO		EVIDENCIA POR DESEMPEÑO	
<b>REQUISITOS DE ENTRADA AL PERFIL</b>			

Fuente: Producción de las autoras

**ANEXO 5. FORMATO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL HOSPITAL SAGRADO  
CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

**Sea breve y puntual en la información consignada**

Apellidos Nombre (s):

Cargo:

Unidad/Departamento Facultad/Dirección:

Par(es):

**A. AUTO EVALUACIÓN**

**Objetivos Principales** (período a evaluar)

---

---

---

---

Otras metas de desempeño asignadas:

---

---

---

**B. EVALUACIÓN / ENTREVISTA DE DESEMPEÑO**

---

---

---

---

Período a evaluar

Desde MM AA Hasta MM AA

---

---

---

**Para ser diligenciado por el superior inmediato**

Utilice la siguiente escala:

Supera las expectativas(S); Cumple las expectativas (C); Necesita mejorar(N);  
No Cumple (NC).

1. Resultados y logros de objetivos y metas

2. Iniciativa
3. Organización en su trabajo
4. Cumplimiento oportuno tareas asignadas
5. Calidad del Servicio
6. Disposición y compromiso hacia el usuario
7. Comunicación
8. Flexibilidad
9. Manejo Información Confiabilidad
10. Manejo de situaciones de presión

**C. PLAN DE MEJORAMIENTO**

Fortalezas:

---

---

A mejorar:

---

---

Acciones específicas acordadas de mejoramiento y desarrollo:

---

---

**D. OBJETIVOS Y METAS PARA EL PRÓXIMO PERIODO**

**Objetivos y metas principales – Compromisos**

---

---

EMPLEADO

---

Fecha:

JEFE INMEDIATO

---

Fecha:

J. DE GESTION HUMANA

---

Fecha:

Fuente: Producción de las autoras

**ANEXO 6. FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE  
VALENCIA**

(Este formulario debe ser llenado por el Jefe Inmediato del Empleado)

Fecha:     /     /

Nombres y Apellidos:

Puesto que ocupa:

Área laboral a la que pertenece (Gerencia o Área Funcional):

a) Principales tareas que debe desempeñar en orden de importancia (No más de cuatro)

Tarea 1	
Tarea 2	
Tarea 3	
Tarea 4	

b) Señale la (s) principal (es) necesidades de capacitación en materia de conocimiento, habilidades, o actitudes que usted considera necesita el puesto.

c)

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
TAREA 1				
TAREA 2				
TAREA 3				
TAREA 4				

d) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s) o actitudes que al adquirir o profundizar le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc. en el cumplimiento de las tareas del puesto.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				

e) Ordene por orden de importancia las necesidades de capacitación del puesto.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				

Firma Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Firma del empleado: \_\_\_\_\_

Fuente: Producción de las autoras

**ANEXO 7. FORMATO DE ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE VALENCIA**

(Este formulario debe ser llenado por el Área de Talento Humano en base al Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación)

Marcar con una "X" el nivel de capacitación y la prioridad de cada necesidad de capacitación identificada.

Necesidad de Capacitación	NIVEL			PRIORIDAD			Numero de Funcionarios con esta Necesidad
	A	M	B	Alta	Media	Baja	

A: Avanzado

M: Medio

B: Básico

Fuente: Producción de las autoras

## **ANEXO 8. FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA**

1. Existe una misión y una visión reconocida por los empleados?
2. Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?
3. ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento del personal?
4. ¿Qué métodos se realizan para el reclutamiento del personal?
5. ¿Quién realiza la selección del personal?
6. ¿Qué etapas se utilizan para la selección del personal?
7. ¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección? Y para capacitar al personal?
8. ¿Quién realiza el proceso de inducción al personal?
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de inducción al personal en la Institución?
10. A través de qué medios se realiza la inducción al personal?
11. ¿Quién realiza la capacitación del personal?
12. ¿Cada cuanto realizan capacitaciones al personal?
13. ¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?
14. ¿Se tienen planes de mejoramiento para medir el desempeño?
15. Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?
16. La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?



17. ¿Existen registros de logros como resultado de la formación en competencias?
18. ¿Los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo?
19. ¿Qué medidas toma usted cuando nota que sus trabajadores manifiestan bajo rendimiento en sus funciones?
20. ¿Considera usted, que a sus trabajadores les falta iniciativa y toma de decisiones?

Fuente: Producción de las autoras