COMPETENCIAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, ALINEADAS AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO EN LA CIUDAD DE PASTO, NARIÑO - COLOMBIA

CÉSAR MAURICIO CALVACHE GONZÁLEZ
DIEGO ARMANDO DÍAZ ENRÍQUEZ
HARVEY ANDRÉS GALLARDO AZA
RODRIGO HERIBERTO MATUTE ORTÍZ

CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO SEDE BOGOTÁ
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2016

COMPETENCIAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, ALINEADAS AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO EN LA CIUDAD DE PASTO, NARIÑO - COLOMBIA

CÉSAR MAURICIO CALVACHE GONZÁLEZ
DIEGO ARMANDO DÍAZ ENRÍQUEZ
HARVEY ANDRÉS GALLARDO AZA
RODRIGO HERIBERTO MATUTE ORTÍZ

Informe Final presentado como requisito para optar el título de Especialista en Talento Humano

Mg. NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ

Asesor

CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO SEDE BOGOTÁ
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2016

CONTENIDO

Pág.

Introducción 9

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN 11

1.1. TEMA 11

1.2. TÍTULO 11

1.3. LÍNEA 11

1.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11

1.4.1. Descripción del problema 11

1.4.2. Formulación del problema 12

1.5 JUSTIFICACIÓN 12

1.6. OBJETIVOS 13

1.6.1. Objetivo General 13

1.6.2. Objetivos Específicos 13

1.6.3. Operacionalización de variables 15

1.7. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 16

1.7.1. Delimitación Espacial 16

1.7.2. Delimitación Temporal 16

1.8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 16

1.8.1. Antecedentes 16

1.8.2. Marco Teórico 18

1.8.3. Marco Contextual 25

1.8.4 Marco Conceptual 27

1.8.5 Marco Legal 29

1.9. ASPECTOS METODOLÓGICOS 31

1.9.1. Paradigma y Enfoque de Investigación 31

1.9.2. Tipo y Método de Estudio 32

1.9.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información 33

1.9.4. Tratamiento de la información 33

1.9.5. Determinación de la Población 34

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 35

2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN 35

2.1.1. Determinación del estado actual de las competencias de la organización 35

2.1.2. Síntesis del diagnóstico del estado actual de las competencias de la organización. 65

2.2. PROPUESTA DE COMPETENCIAS ESENCIALES, CARDINALES Y GERENCIALES PARA LA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO, QUE APORTEN A LA GENERACIÓN DE VALOR Y AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 73

2.2.1. Competencias esenciales o del Core de la organización 74

2.2.1.1 Toma de fragmentos relevantes del direccionamiento estratégico 75

2.2.1.2 Definición de las competencias Esenciales o del Core de la Organización 77

2.2.1.3 Resumen de las competencias Esenciales o del Core de la Organización 81

2.2.2. Competencias Cardinales 81

2.2.2.1 Criterios y descriptores para definir las competencias cardinales 82

2.2.2.2 Grados de valoración de competencias cardinales 83

2.2.3. Logotipo, Slogan y definición corta de las competencias Esenciales o del Core Institucional 85

2.2.4. Logotipo, Slogan y definición corta de las competencias cardinales 87

2.2.5 Competencias Gerenciales y Técnicas 90

2.2.5.1 Competencias Nivel Directivo 90

2.2.5.2 Competencias Nivel Profesionales 91

2.2.5.3 Competencias Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo 91

2.3. SÍNTESIS DEL MODELO DE COMPETENCIAS ESENCIALES, CARDINALES Y GERENCIALES PARA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO 92

2.3.1 Grados de Valoración de las Competencias Gerenciales y Técnicas 93

2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, ALINEADAS AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO 97

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 119

4. CONCLUSIONES 123

REFERENCIAS 125

ANEXOS 130

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Ejes estratégicos	15
Tabla 2.	Pensamiento Estratégicos Fundación Hospital San Pedro	40
Tabla 3.	Indicadores que miden la política de talento humano	61
Tabla 4.	Competencias de Nivel Directivo	61
Tabla 5.	Competencia Nivel Profesional	62
Tabla 6.	Competencias Nivel Técnico	63
Tabla 7.	Competencias Nivel Operativo	64
Tabla 8.	Análisis Información General de la Organización	65
Tabla 9.	Plataforma Estratégica	65
Tabla 10.	Estructura Orgánica	68
Tabla 11.	Procesos y Sistemas de Gestión	69
Tabla 12.	Área de Talento Humano	70
Tabla 13.	Competencias Actuales para Evaluación Desempeño	72
Tabla 14.	Competencias Esenciales	75
Tabla 15.	Correlación de Competencias	78
Tabla 16.	Competencias Esenciales	81
Tabla 17.	Criterios para Estructuración de Competencias Cardinales	82
Tabla 18.	Grados de Valoración Competencias Cardinales	84
Tabla 19.	Competencias Nivel Directivo	90
Tabla 20.	Competencias Nivel Profesional	91
Tabla 21.	Competencias Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo	91
Tabla 22.	Competencias Esenciales, Cardinales y Gerenciales	92
Tabla 23.	Grados de Valoración Competencias Nivel Directivo	93
Tabla 24.	Grados de Valoración Competencias Nivel Profesional	94
Tabla 25.	Grados de Valoración Competencias Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo	95
Tabla 26.	Descripciones Cargo Director Talento Humano	98

Tabla 27. Propósito Cargo Director Talento Humano 99
Tabla 28. Funciones 100
Tabla 29. Requisitos 101
Tabla 30. Competencias Director Talento Humano 102
Tabla 31. Descripción Cargo Profesional Universitario 103
Tabla 32. Propósito Cargo Profesional Universitario 103
Tabla 33. Funciones Cargo Profesional Universitario 105
Tabla 34. Requisitos Cargo Profesional Universitario 105
Tabla 35. Descripción Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo 107
Tabla 36. Propósito Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo 107
Tabla 37. Propósito Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo 108
Tabla 38. Requisitos Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo 109
Tabla 39. Competencias Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo 109
Tabla 40. Descripción Cargo Técnico Administrativo 111
Tabla 41. Propósito Cargo Técnico Administrativo 111
Tabla 42. Funciones Cargo Técnico Administrativo 112
Tabla 43. Competencias Cargo Técnico Administrativo 113
Tabla 44. Descripción Cargo Secretaria 114
Tabla 45. Propósito Cargo Secretaria 115
Tabla 46. Funciones Cargo Secretaria 116
Tabla 47. Requisitos Cargo Secretaria 117
Tabla 48. Competencias Requeridas Cargo Secretaria 118

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Tipos de Competencia	20
Figura 2.	Modelo ICEBERG de Spencer & Spencer - 1993	21
Figura 3.	Definición Mediante Descriptores	22
Figura 4.	Políticas Institucionales	41
Figura 5.	Organigrama	45
Figura 6.	Mapa de Procesos	47
Figura 7.	Gestión Integral	48
Figura 8.	Logotipo Hospital San Pedro	85
Figura 9.	Generación de Valor Grupos de Interés	86
Figura 10.	Pensamiento Estratégico	86
Figura 11.	Gestión por Resultados	86
Figura 12.	Gestión del Cambio	87
Figura 13.	Orientación al Usuario y Familia	87
Figura 14.	Compromiso con la Organización	88
Figura 15.	Integridad	89
Figura 16.	Manejo de Información	89
Figura 17.	Trabajo en Equipo	89
Figura 18.	Estructura Organizacional	100
Figura 19.	Estructura Organizacional	104
Figura 20.	Estructura Organizacional	108
Figura 21.	Estructura Organizacional	112
Figura 22.	Estructura Organizacional	115

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto, es así que, las organizaciones inmersas en la denominada Economía del Conocimiento, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, o lo que es lo mismo, a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización.

El mundo actual gira en torno a la competitividad, a la lucha constante de ser el mejor, de actuar y de comportarnos de manera más efectiva tanto a nivel personal como empresarial, es así que las competencias hacen parte inherente del ser humano, Spencer & Spencer define las competencias como características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

El mundo globalizado con su constante exigencia conlleva a que las empresas innoven de manera permanente, mejorando sus procesos e incursionando en nuevos negocios que generen valor agregado no solo a nivel de rentabilidad sino también en todos los grupos de interés que la conforman.

Es importante que las organizaciones se enfoquen en fomentar las competencias de sus colaboradores, puesto que las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, de ahí la importancia, para la empresa, de administrar las competencias individuales, tanto las actuales como potenciales, lo cual sería lo ideal y no como actualmente se realiza, tal como lo plantean Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan con base en conocimientos y habilidades y, asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, argumentan que probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar con base en buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos,

Teniendo en cuenta los avances significativos en la regulación e implementación de la gestión por competencias laborales, referenciados en normatividad, procesos y conceptos de amplia aplicación, la Fundación Hospital San Pedro retoma estos conceptos, estructuras y procedimientos ya implementados con el fin de agotar las fases de construcción de un Sistema de gestión por Competencias que permita fortalecer al área de Talento Humano, como base fundamental para la permanencia, desarrollo, promoción, ascensos, incentivos y estímulos a los colaboradores que prestan o lleguen a prestar sus servicios a la organización, que ayuden a la planificación del perfeccionamiento de los colaboradores, la implementación de los procesos de mejora en la prestación de los servicios, y la satisfacción en el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines de la Organización.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Competencias organizacionales y laborales.

1.2 TÍTULO

Competencias del área de talento humano, alineadas al direccionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro en la ciudad de Pasto, Nariño - Colombia.

1.3 LÍNEA

Estudios organizacionales

1.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Descripción del problema. La Fundación Hospital San Pedro ha venido desarrollando acciones aisladas en el manejo de competencias laborales en la organización, siendo éstas definidas de manera directa, y de forma subjetiva por la percepción de los lideres sobre las labores que se ejecutan en los niveles jerárquicos que abarcan lo directivo, asesor, profesional, técnico y operativo, esta información se encuentra plasmada en un formato que reúne estas habilidades o competencias y que se utilizan en la evaluación de desempeño de manera anual por los coordinadores de área, resultados que solo sirven para la toma de decisiones frente a la continuidad de los trabajadores en la organización, además solo se realiza a los trabajadores

por contratos a términos fijo dejando por fuera los trabajadores de contratos a término indefinido y contratos de orden de trabajo a un mes.

La información relacionada con las competencias que se han definido hasta este momento no constituye una herramienta estratégica integral que ayude al direccionamiento de la organización y al desarrollo de los diferentes procedimientos que se realizan en el área de Talento Humano para la generación de valor; por esta razón es importante destacar que un modelo de competencias no solo sirve para la evaluación de desempeño, si no como una herramienta transversal a todos los procedimientos que se ejecutan en el área de talento humano desde la administración, desarrollo y evaluación.

Para la Fundación Hospital San Pedro se diseñó las competencias que contemplan: esenciales, cardinales, gerenciales y específicas para el área de Talento Humano, partiendo de una conceptualización y la operatividad en la gestión del talento humano en el sector salud, permitiendo una articulación entre gestión, trabajo y educación con una mirada atenta a las especificidades, las características del sector y la alineación del direccionamiento estratégico, para la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos de la organización desde la gestión humana.

1.4.2 Formulación del problema. ¿Cómo diseñar las competencias laborales para el área de Talento Humano, alineadas al direcionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro en la ciudad de Pasto, Nariño - Colombia?

1.5. JUSTIFICACIÓN

La elaboración de una propuesta de competencias laborales para el área de Talento Humano, alineada al direcionamiento estrategico de la Fundación Hospital San Pedro se justificó partiendo de la relevancia que tiene para la Alta Gerencia, en dar cumplimiento a la misión y

visión estratégica de la organización, teniendo como pilar fundamental la Gestión del Talento Humano, que integre compromisos laborales y comportamentales que sustenten un clima y cultura organizacional hacia el logro de indicadores de gestión establecidos y compartidos por los responsables y los colaboradores de los procesos en la organización.

La necesidad de contar con competencias para el área de Talento Humano ayudó a iniciar un modelo de gestión por competencias que se concibe como una herramienta que mejorará todos los aspectos de la organización junto con el desarrollo integral de los colaboradores. Se partió de la premisa que es el talento humano quien genera valor en la organización y que al perfeccionar sus competencias, perfeccionará su desempeño.

Con una visión y organización sistémica las competencias han sido incluso capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecido en varios países del mundo, incluidos proyectos en América Latina. De hecho, las competencias "más que una moda, se trata de un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación" (Irigoin & Vargas, 2002). Así las cosas, las Competencias Laborales se pueden definir como una teoría que determinan una ruta estandarizada en términos de desarrollo del talento humano.

La investigación se realizó alrededor de las metodologías propuestas por diferentes autores; como la propuesta por Fuentes & Álvarez (1998), iniciando con el análisis de la historia de la Fundación Hospital San Pedro, identificando hechos relevantes en relación con el Direccionamiento Estratégico (visión, misión, principios, valores), la estrategia, políticas y demás información complementaria. Con ello, se determinaron en detalle las competencias esenciales del negocio o Core Business y las competencias personales cardinales, de supervisión y específicas.

Tales competencias se definieron con base en criterios, descriptores y grados de valoración. Culminada esta etapa se crearon logotipos, slogan y definición corta de cada competencia, finalizando con la construcción de las competencias específicas del área de talento

humano, que le aportarán a la generación de valor y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación Hospital San Pedro.

Las competencias se determinaron de acuerdo con el contexto y objeto social del negocio, la estructura orgánica funcional y el análisis y descripción del puesto de trabajo. Se establecieron además los requisitos, responsabilidades, conocimientos, habilidades, y condiciones de trabajo, que determinaron el quehacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo y el querer hacer, definidos en el perfil del cargo.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Diseñar las competencias laborales para el área de Talento Humano, alineadas al direccionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro en la ciudad de Pasto, Nariño - Colombia.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar el estado actual de las competencias de la organización.
- Proponer las Competencias Esenciales, Cardinales y Gerenciales para la Fundación Hospital San Pedro, que aporten a la generación de valor y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Identificar las competencias específicas del área de Talento Humano, alineadas al direccionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro.

1.6.3 Operacionalización de variables:

Tabla 1. *Ejes Estratégicos*

OBJETIVO	VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	TÉCNICAS	FUENTES
Determinar el estado actual de las competencias de la organización.	Competencias organizacionales y laborales. Direccionamiento Estratégico.	Verificación documental de la existencia de las competencias organizacionales, laborales, la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Políticas y Marco Axiológico (Principios y Valores.)	Revisión de documentos de la organización.	Manual de funciones, procesos y procedimientos, direccionamiento estrategico, plan de desarrollo, reglamento interno, convencion colectiva, codigo de etica y buen gobierno.
Proponer las Competencias Esenciales, Cardinales y Gerenciales para la Fundación Hospital San Pedro, que aporten a la generación de valor y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Competencias Esenciales, Cardinales y Gerenciales. Direccionamiento Estratégico. Generación de valor.	Analisis de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Políticas y Marco Axiológico (Principios y Valores.). Definición de las competencias Esenciales, Cardinales y Gerenciales como propuesta para la generación de valor en la organización.	Análisis documental de fuentes primarias y secundarias sobre las competencias organizacionales. Análisis de la información a través de instrumentos para la definición de las competencias organizacionales	Direccionamiento Estratégico de la Organización. Textos, Artículos y Proyectos de investigación sobre competencias organizacionales y laborales.
Identificar las competencias específicas del área de Talento Humano, alineadas al direccionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro.	Competencias del área de Talento Humano	Identificación de las competencias del área de Talento Humano.	Análisis documental de fuentes primarias y secundarias sobre las competencias para el área de Talento Humano. Análisis de la información por medio de instrumentos para identificar las competencias del área de Talento Humano documentadas través de un manual de competencias.	Textos, Artículos y Proyectos de investigación sobre competencias para el área de talento Humano

Fuente: Esta investigación

1.7 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Delimitación Espacial. El diseño de las competencias se realizó en la Fundación Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto – Nariño, enmarcada dentro del contexto de la Gestión del Área de Talento Humano de dicha organización.

1.7.2 Delimitación temporal. El estudio se realizó entre los meses de julio y noviembre del año 2016.

1.8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.8.1. Antecedentes. Partiendo del hecho de que las organizaciones actuales se desenvuelven en la era del conocimiento, donde la diferencia competitiva entre éstas la determina el nivel de competencias de sus colaboradores, aunado a la exigencia de responder a los entornos comerciales cada vez más inciertos, complejos, dinámicos y exigentes, fue necesario analizar los marcos normativos y conceptuales que establezcan un manejo de las competencias que permitió mejorar la prestación de los servicios.

Además, teniendo en cuenta la importancia que tiene para la Alta Dirección y el área de Gestión del Talento Humano el favorecer la atracción, retención y desarrollo de capital humano capaz de crear, transmitir y aplicar los conocimientos que permitan generar valor y alcanzar los objetivos propuestos para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización, los mismos que deben estar fundamentados en principios y valores que definan la cultura de la organización.

En este sentido, las competencias se erigen como herramienta preponderante para el inicio de la implementación de un modelo de gestión por competencias que ayudara a dirigir estratégicamente la Fundación Hospital San Pedro.

Alrededor de dichas temáticas Sánchez (2012) diseña un manual de cargos por competencias a partir del análisis de la situación en ese momento de la empresa objeto de estudio, la identificación de las áreas que la conforman, la formulación de estrategias y responsabilidades por área y clasificación y análisis de puestos de trabajo. Con base en tales insumos Sánchez (2012) determina las características y requisitos por cargo, define las competencias por puesto de trabajo para finalmente organizar la propuesta a manera de manual que servirá de guía para la toma de decisiones de la Alta Gerencia en lo que respecta a contratación y desempeño del talento humano.

Correa & Zea (2011) proponen un modelo de competencias aplicable a trabajadores del sector salud en torno al cumplimiento del principio de transparencia. Para los investigadores, todo trabajador debe cumplir con la competencia, mérito y capacidad para el cargo requerido; bondades evaluadas en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los servidores públicos, manteniendo la presunción de buena fe en los procesos de ingreso, evaluación y promoción del talento humano.

En el mismo año Luna & Guzmán (2011) construyen un modelo de competencias para una cooperativa en Pereira, Colombia, siendo el principal objetivo el diseño del modelo de competencias basados en las teorías alrededor de las competencias laborales, perfiles por competencias y forma de desarrollarlos, por la necesidad de contar con talento humano con desempeños exitoso que contribuya sustancialmente al alcance de los objetivos organizacionales.

Villarreal (2006) desarrolló un modelo de gestión de competencias a partir de las habilidades técnicas y actitudinales de cada cargo en entidades del sector salud. Para ello, identificó el modelo más apropiado para este tipo de sectores, evaluó los efectos de la implementación del modelo en cada cargo y analizó las herramientas más apropiadas para la implementación. La investigadora pudo comprobar que este tipo de modelos son escasos en empresas del sector salud, mas sin embargo tal carencia se convierte en una ventaja puesto que se

considera necesario desarrollar programas de capacitación en talento humano utilizando la metodología de comparación de perfiles pre y post capacitación.

El estudio de Villarreal (2006) logró evidenciar la insuficiente información sobre la evaluación y seguimientos de competencias laborales en el sector salud confundiéndolas con actitudes y habilidades. Tal concepción errada potencialmente puede dificultar la incorporación de modelos de gestión de competencias, máxime cuando la mayoría de profesionales vinculados a las empresas del sector salud, dirigentes de jefaturas de recurso humano, aducen reconocer y aplicar de forma adecuada las competencias laborales y no presentan disposición favorable al momento de actualizarse en tales temas.

1.8.2 Marco Teórico. Teniendo en cuenta que en la actualidad, el principal creador y portador del conocimiento es el ser humano, quien adquiere un valor diferencial y estratégico en las organizaciones y que esto tiene implicaciones significativas al definir y aplicar una política de gestión del talento humano basada en un enfoque de competencias laborales, para favorecer los procesos de atracción, desarrollo y retención de personas cualificadas con el fin de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización.

La metodología de gestión por competencias es implementada en las empresas con el fin de optimizar y mejorar los procesos, en aras de la obtención de resultados acordes con el direccionamiento del negocio y la efectividad organizacional esperada. Dentro de esta teoría como lo maninifiesta el Ministerio de Salud (2005), existe una relación directa entre el clima laboral y los estilos de liderazgo de personas, factores que impactan frontalmente en el desarrollo de las competencias.

El presente estudio empezo con un recorrido histórico del concepto de competencias desde diferentes autores que han teorizado sobre esta temática con el fin de establecer un concepto integrador que posibilite el desarrollo de las competencias desde las particularidades de la Fundación Hospital San Pedro; para ello, se parte del concepto de competencias definida como

“la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo” (McClelland citado por Mulder, 2007).

Anteriormente investigadores sobre el tema, retoman el concepto de competencia de los teóricos Prahalad y Hamel quienes lo introdujeron en 1980 desde el artículo *CORE COMPETENCE* publicado en *Harvard Business Review*. Dichos teóricos lo argumentan como aquellas “habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados” (Prahalad y Hamel citados por Moreno, Pelayo & Vargas, 2004, p.9). En relacion a las deficiones anteriores, la primera hace alusion a características personales, en tanto la segunda se refiere a competencias corporativas y su relacion con aquellas que poseen los colaboradores.

Por otra parte, Arráez (2000), conceptualizo las competencias como aquellas características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo, además, agregando que en sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos.

Estas conceptualizaciones relacionadas a características subyacentes a la persona garantizan en mayor medida una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Así tambien lo plantea Spencer & Spencer (1993), para quienes las características del colaborador mantiene una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación. No obstante, para Fernández-Ríos (1995), planteó que aquellos atributos personales posibilitan resultados superiores no solo al puesto, sino tambien a la organización y su cultura.

Desde esta postura, para finalizar el milenio se estableció una relación entre las competencias, direccionamiento estratégico y cultura organizacional; así Méndez (s.f.), afirma que son tres tipos de saberes los predominantes en la evaluación de competencias: el saber ser, saber conocer y el saber hacer; con ello el éxito de un individuo en la organización se notará puesto que le permite compaginarse con la estrategia y la cultura de dicha empresa.

A pesar que el surgimiento de las competencias dentro de los procesos administrativos en las organizaciones surgio en los años setenta, tiene su auge significativo y proporcional a través de los años, para el nuevo milenio se planteo como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Mamolar, 2001).

A lo largo del recorrido por diferentes autores, existe una linea transversal que plantea una vision complementaria entre conocimientos, denominados *saber*; habilidades, aptitudes o destrezas que se catalogan como competencias del *saber hacer* y características de carácter, actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales llamadas del *ser*; tanto las competencias del Saber, Saber Hacer y Ser deben manifestarse en comportamientos que sean claramente diferenciables (Ver figura 1):

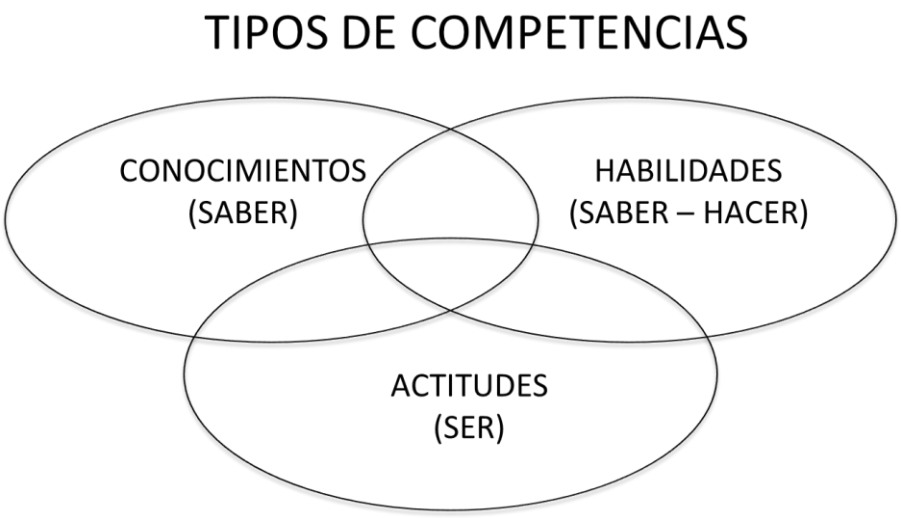

Figura 1. **Tipos de competencias**
Fuente. Esta investigación

TIPOS DE COMPETENCIAS – EL MODELO DEL ICEBERG

Dentro de las competencias del Saber, Saber Hacer y Ser, en la actualidad los procesos de gestión del talento humano dan relevancia aquellas relacionadas con el ser; la nueva tendencia da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión (Ver figura 2):

Figura 2. Modelo ICEBERG de Spencer & Spencer - 1993
Fuente. ALLES, M. Diccionario de preguntas, la trilogía: Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas, GRANICA, 2010.

El modelo de competencias traduce la estrategia de negocio al lenguaje de la gestión del talento humano con base en competencia y comportamientos que contribuyan a la generación de valor en la organización, lo cual se explica en la siguiente (Ver figura 3):

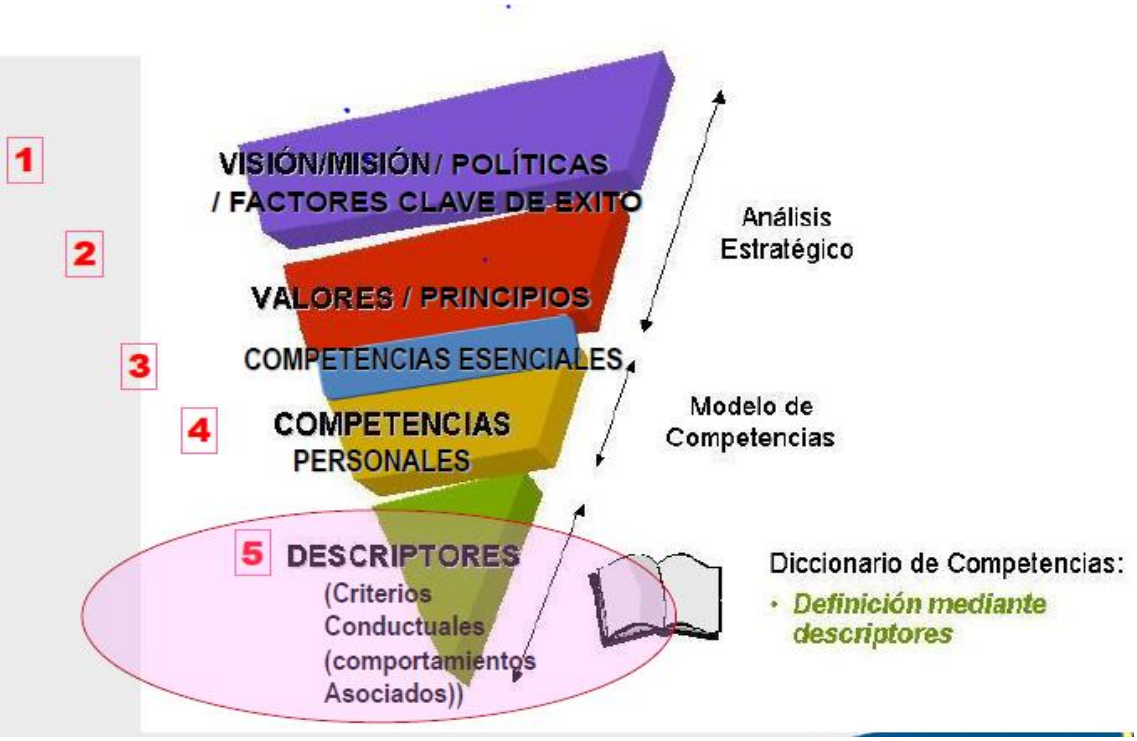

Figura 3. Definición Mediante Descriptores

Fuente. González. M. (2016)

Siendo conscientes de que el principal creador y portador del conocimiento son las personas, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar las políticas de gestión de personal. (Trabajo publicado en *Revista de Empresa*, Nº 10, 2004, pp. 56-72).

Para Cardy, & Selvarajan (2006), las competencias estratégicas se conciben de manera más abstracta en relación a los recursos y capacidades de la organización; en tanto las personales se enfocan en su gran mayoría en el desempeño de un trabajo y su efectividad.

Dentro del transcurso del escrito se mantuvo la premisa que los dos niveles de competencias deben guardar una relación estrecha; no obstante son las personales las que se deben adaptar a las organizaciones, ya que el colaborador debe aportar en última medida al cumplimiento de los logros estratégicos planteados.

Al momento de evaluar competencias, las características incluyen rasgos, comportamientos y resultados; de los tres el comportamental es el más recomendado debido a que disminuye las probabilidades de error al facilitar su medición; situación que no sucede en los rasgos, que tienen una connotación subjetiva, además de que son características que tienen mayor duración en el tiempo.

Por último, los resultados exigen hacer un examen riguroso de las variables que influyen el cumplimiento de las tareas encomendadas, estas puede ser internas o externas, de las cuales algunas no pueden estar bajo el dominio del colaborador; así lo consideran Moreno et al. (2004)

Igualmente Moreno et al. (2004) refieren sobre modelos de competencias en los colaboradores, se parte de que las competencias de los empleados tienen el potencial de ser una fuente de ventaja competitiva en la medida en que se encuentren alineadas con el direccionamiento estratégico de la organización. Cada enfoque exige un tipo de competencia que se enlace a la planeación estratégica con la condición de que sean palpables en el rendimiento.

Para Alles (2002) las diferentes clasificaciones no necesariamente son excluyentes, haciendo una invitación a buscar el marco adecuado para las particularidades propias de las organizaciones, estas competencias deben estar construidas desde diferentes áreas, visiones y opiniones, no obstante es quien diseña la planeación estratégica quien tendrá la responsabilidad de construirlas de la mejor manera.

Desde la Dirección del Talento Humano se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). En este sentido, la Gestión por Competencias se definió como una de las herramientas poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos.

En el presente modelo se abordó desde una postura aun novedosa la articulación de la experiencia de autores y académicos que integran la gestión de las competencias partiendo de lo macro, que responde a las competencias esenciales, las que se construyen desde el Core del negocio, de tal manera que se tiene en cuenta el macro diseño y micro diseño al terminar por los cargos operativos de la organización (Gonzales, C, 2016).

El micro diseño se encarga de la dinámica del desarrollo del proceso de superación conformado por un objetivo, el contenido y el método de la superación, "estableciendo relaciones entre nodos cognitivos e interobjetos y que se resuelve mediante la consolidación, actualización, sistematización y difusión de tesis fundamentales y las políticas de salud, propias de las funciones profesionales: asistencial, gerencial, docente e investigativa" (Izquierdo citado por Vázquez, 2009).

Es de anotar que el autor Fuentes, H (2003) definió las competencias profesionales como:

> El resultado de la integración esencial y generalizada de un complejo conjunto sustentado a partir de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, logrando incluso resolver aquellos no predeterminados.

El presente trabajo recogió una experiencia laboral de la empresa. donde se plantea un modelo de competencias dirigido por el Mg. Mauricio Castro, quien con base en sus conocimientos, experiencias, modelos, tendencias, compila, enriquece y diseña un modelo propio de Competencias Laborales, fruto, de todas las experiencias laborales y académicas, originadas del proceso natural y de maduración organizacional, que generalmente, evolucionan los modelos de competencias de las organizaciones, es sobre un primer modelo denominado Desarrollo Organizacional y Humano, "DESARROLLO HUMANO", construido con la participación de los integrantes de la organización, dando como resultado proceso y enfoque estratégico, moderno, práctico y pedagógico, que indudablemente apunta a la efectividad organizacional.

El modelo contempla siete competencias cardinales, las cuales a través de un proceso de marketing interno son introyectadas por medio de un diseño de logo, eslogan y definición que permitan ser aprendidos y aplicados en su empresa.

Cuando las empresas se enfrentan a la necesidad de re-inventarse e identificar nuevas formas de crear valor, los modelos organizativos que han servido para sobrevivir en tiempos de crisis no son válidos. Re-encender la empresa requiere también innovar y modificar la estructura organizativa de la misma para ser capaces de responder a los nuevos retos. Se trata como decía Henry Mintzberg de leer la organización para reescribirla.

La propuesta parte de la identificación de las competencias esenciales actuales de la empresa, claves sobre las cuales se soportó la competitividad de la misma, revelando también los pilares sobre los que se soportan. El objetivo fue construir el futuro sobre las bases de lo que el individuo fue y será.

1.8.3 Marco Contextual. La Fundación Hospital San Pedro, ubicada en la ciudad de Pasto, nace como Hospital de Caridad gracias a la donación de Don Pedro Vela y Figueroa en 1886, siendo una de las más antiguas de Colombia.

Desde su creación, esta organización ha orientado la evolución de la salud en Nariño, la Fundación Hospital San Pedro nace con los albores de la constitución política de 1886, atravesó la guerra de los 1.000 días, la violencia política y turbulentos cambios de normatividad, cumpliendo su misión para lo cual muchas veces compromete las donaciones, pues las puertas del servicio no se han cerrado un solo día.

El Hospital atiende las necesidades de salud, con servicios de mediana y alta complejidad, fundamentado en la vocación de servicios integrales con alta calidad científico técnica y trato humanizado, con el propósito de alcanzar los mejores resultados para el paciente y su familia

Hasta 2009 la Oficina de Talento Humano tenía funciones de Control Interno Disciplinario y administración de novedades, con una jefatura de tiempo parcial (2 horas) que además atendía aspectos jurídicos de la organización, lo que ocasionaba la atención irregular de la gestión propia y el desarrollo del talento humano, que entre otros aspectos permita definir claramente las responsabilidades y funciones de los trabajadores. Para entonces la organización no tenía claro el diagnóstico por competencias de los funcionarios ni su nivel de liderazgo, que permitiera un funcionamiento sincronizado y proactivo, agregando valor e innovación.

Desde el año 2000 hasta el año 2007, gran parte del personal se contrata por cooperativas de trabajo asociado y empresas temporales, esta tercerización genera falta de atención en seguridad social, inequidad y retraso en los pagos ocasionando baja adherencia y sentido de pertenencia con la organización, además elevando el riesgo jurídico, sin embargo las acciones de concertación adelantadas por la alta dirección, con el sindicato y los trabajadores permitieron entre otras acabar la tercerización mediante vinculación directa de los trabajadores.

La cobertura de atención del Hospital es con otras instituciones hospitalarias de carácter privado, estatal y mixto de segundo y tercer nivel, ubicadas en áreas específicas de georreferenciación de los Departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo, se extiende a una población potencial de 2 millones de habitantes, los cuales, en primer medida reciben atención de primer nivel, fundamentalmente en sus municipios de origen, cuando su resolutividad y la capacidad instalada no permiten la integralidad de la atención son remitidos a instituciones de mayor nivel de complejidad como la Fundación Hospital San Pedro.

La Fundación Hospital San Pedro cuenta con un compendio de competencias y habilidades para los diferentes cargos de sus colaboradores, con el propósito de realizar la evaluación de desempeño, sin embargo, estas no se encuentran alineadas al direccionamiento estratégico, repercutiendo en la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos específicos.

1.8.4 Marco Conceptual. Esta investigación partió de la relevancia que tiene actualmente para las organizaciones la gestión del capital humano a nivel estratégico para marcar una diferencia competitiva en el sector de la actividad económica y social en la que están inmersas, a partir de esta consideración, se particularizo el estudio, en la Fundación Hospital San Pedro, la misma, que hasta ese momento solo cuenta con una información mínima relacionada con las competencias laborales y estas no responden a una estrategia integral que ayude al direccionamiento de la organización y al desarrollo de los diferentes procedimientos que se realizan en el área de Talento Humano para la generación de valor y el cumplimiento de objetivos estratégicos a partir de la misión, visión, valores y la mejora continua de la prestación de los servicios de salud.

Por esta razón, se crea la necesidad de diseñar un modelo de competencias esenciales, cardinales, gerenciales y específicas para las Fundación Hospital San Pedro, teniendo en cuenta la conceptualización y operatividad en la gestión del talento humano en el sector salud, articulado a la calidad del servicio, el trabajo, la educación y la formación profesional, como una herramienta transversal a todos los procedimientos que se ejecutan en el área de talento humano desde la administración, desarrollo y evaluación. A continuación se describen los conceptos de mayor incidencia en esta investigación:

Competencias laborales

Moreno (2003) define que las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Y se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad.

Modelo de Competencias

Es un conjunto articulado de competencias que se combinan y complementan para generar un desempeño sobresaliente, es la traducción conductual de la estrategia y constituye una guía para los comportamientos en la organización. (Alles, 2002).

Competencias Esenciales o Core Business:

Son las cosas que la organización debe saber hacer, especialmente bien y que combinadas inteligentemente con los activos estratégicos, aseguran la sostenibilidad de la oferta del valor. (Alles, 2002).

Competencias Cardinales:

Son las capacidades y habilidades de las personas para lograr resultados que aporten valor añadido a cualquier puesto de trabajo o función. (Alles, 2002).

Competencias Gerenciales

Conjunto de conocimientos habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en la dirección de una organización. (Alles, 2002).

Competencias Específicas

Conocimientos generales, específicos y experiencias técnicas relevantes para desarrollar con éxito los objetivos del negocio o área funcional. (Alles, 2002).

1.8.5 Marco Legal. El Sistema de salud está conformado por órganos de dirección como son el Ministerio de la Protección Social, con la participación del Ministerio de Hacienda y crédito Público, órganos de Asesoramiento como la comisión de regulación en Salud CRES, otros de Inspección, Vigilancia y Control como La Superintendencia Nacional de Salud, INVIMA y Entes Territoriales de Salud.

Aseguradores (EPS) del régimen contributivo y subsidiado, Prestadores de servicios de salud (IPS) y Asociaciones o ligas de usuarios.

El Sistema fue establecido por el Ministerio de Hacienda (Ley 100, 1993) y modificado (Ley 1122, 2007). De acuerdo a la norma se determinó financiar la salud a través de este Ministerio y desde otras fuentes, recursos propios y demás financiaciones.

Los recursos más representativos son manejados por el Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA, creado por la Ley 100 de 1993 a través del Artículo 218, como una cuenta adscrita al Ministerio de la Protección Social y manejada por encargo fiduciario, quien es la encargada de realizar una distribución a cada subcuenta para cubrir todos los frentes del sistema de seguridad social.

Con la promulgación del Decreto 1011 de 2006, se estructuro el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, del Sistema General de Seguridad Social, que establece las condiciones de calidad en la atención a cumplir por los actores del sistema, avanzando desde la habilitación hasta la acreditación que exige el cumplimiento de estándares superiores de calidad.

El SGSSS en Colombia es el de mayor cobertura en el país y desde su creación a través de la Ley 100 de 1993, definió y viene desarrollando dos regímenes: el Contributivo dirigido a trabajadores dependientes e independientes con capacidad de pago, que mensualmente de forma individual o compartido con el patrono aportan al sistema, hecho que les permite obtener atención en salud mediante el POS.

El segundo es el régimen subsidiado, dirigido a población sin capacidad de pago, vulnerables, para su atención concurre el estado mediante un subsidio, lo que les confiere el derecho de acceder al POS, plan de beneficios para este régimen cuyos amparos son más limitados.

En la Resolución 2003 de 2014 se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras Disposiciones. Que de acuerdo con lo previsto en el parágrafo 1° del artículo 4° del Decreto 1011 de 2006, el hoy Ministerio de Salud y Protección Social debe ajustar periódicamente y de Manera progresiva los estándares que hacen parte de los diversos componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud.

El Decreto 1088 de 1991, Reglamenta el régimen de las instituciones del Subsector Privado del Sector Salud. Que de conformidad con lo dispuesto en la Ley 10 de 1990 deben reglamentarse las condiciones bajo las cuales las instituciones privadas del sector salud deben prestar el servicio público de salud, así como lo correspondiente a su vigilancia y control.

El Decreto 93 de 1886. Crea el Hospital San Pedro, firmado por el Obispo de la Diócesis de Pasto Monseñor Ignacio León Velasco.

La Fundación Hospital San Pedro es una Fundación Católica Diocesana sin ánimo de lucro, de carácter privado, con personería jurídica reconocida mediante Resolución 17 del 6 de marzo de 1930, con número de identificación tributaria No. 891200209-3 y con Registro Especial de Prestador de Salud en Nariño código de habilitación No. 5200100557.

Convención Colectiva de Trabajo 2007 – 2017. Fundación Hospital San Pedro. Firmada el 13 de Diciembre de 2006.

Reglamento Interno de Trabajo 2013. Fundación Hospital San Pedro. Aprobado el 14 de Marzo de 2013.

1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.9.1 Paradigma y Enfoque de Investigación. La presente investigación se suscribió bajo el paradigma cualitativo, que según Hernández, Fernández-Collado, & Baptista (2006) se sustenta en el hecho de buscar información objetiva de la organización y del talento humano con el fin de profundizar desde el análisis que se sustente en un modelo estructurado de diseño de competencias.

Así también lo propone Rodríguez, Flores, & García (1996), afirmando que el método cualitativo "estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos…", tomando como enfoque de investigación el empírico analítico que antepone en la experiencia, la observación como paso previo a la generalización y a la formación de teorías. (Inche et al., 2003).

1.9.2 Tipo y Método de Estudio. El método científico que se utilizó en la investigación fue deductivo, dado que en el hospital no se ha desarrollado un modelo de competencias encaminadas al cumplimiento de la planeación estratégica para el logro de los objetivos organizacionales; como punto de partida se tuvo de base la descripción de habilidades y competencias por cada uno de los niveles jerárquicos de la fundación definidos en la información proporcionada por la organización, para luego relacionarla con el direccionamiento estratégico, plataforma estratégica, principios y valores institucionales

La investigación tuvo un enfoque descriptivo, según Hernández et al. (2006) el método deductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, en este caso, parte de un modelo de competencias propuesto por Alles (2012) para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea válida para toda la organización.

Se inició con un estudio individual de los hechos, para luego construir las conclusiones generales, por otra parte fue necesario considerar que la información que se manipulo, son datos sin medición numérica en el proceso de identificación de resultados, con el fin de lograr un mejor entendimiento de la investigación, el alcancé de la investigación fue cualitativo y descriptivo porque pretendió recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones de las variables en análisis para dar a conocer y especificar de manera sistemática las actividades y el rendimiento de los procesos con relación a los objetivos establecidos en el direccionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro.

1.9.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La recolección de la información se hizo a través de:

Fuentes primarias. Corresponde a documentos de la organización e instrumentos de valoración que permitió obtener datos e información que definió las competencias, esenciales, cardinales, gerenciales y específicas para el área de talento Humano de la Fundación Hospital San Pedro.

Fuentes secundarias. Correspondió a la información que se obtuvo a través de documentos, escritos, informes, manuales, y libros, que tuvieron relación con el objeto del estudio. La técnica que se utilizó para la obtención de la información primaria fue:

Revisión y análisis de Infomación. Consistio en revisar la documentación con la que cuenta la organización y estructurar instrumentos específicos para diacnosticar, analizar y entregar los resultados, sobre las variables en estudio relacionadas con las competencias esenciales, cardinales, gerenciales, y específicas del área de Talento Humano de la fundación Hospital San Pedro.

Instrumentos de investigación. Formato de encuesta.

1.9.4 Tratamiento de la información. El presente trabajo de investigación recibio información combinada, tanto documental como de campo, debido a que se realizó una exploración bibliográfica de varios autores que abordaron las competencias, con el propósito de establecer una mirada integradora, compleja y pertinente de esta temática; de manera alterna se obtubo la información suficiente para establecer un modelo de competencias por medio de la aplicación de formatos específicos, proceso que brindo un andamiaje para el análisis de la información, donde se desplegaron los datos recolectados, los cuales brindaron la

estructura para el establecimiento de las competencias del Core Bussines, cardinales, y de manera puntual las gerenciales, especificas del área de talento humano.

La revisión documental hizo uso de información recolectada de fuentes secundarias, por medio de bibliografía que planteo diferentes posturas de la temática de gestión por competencias en el ámbito organizacional, con el propósito de establecer un andamiaje teórico con suficiente validez y confiabilidad a la hora de aplicarlo al proceso investigativo; por otra parte, en el proceso de campo se hizo uso de fuentes primarias como documentación propia de la Fundación Hospital San Pedro: reglamentación, manual de cargos, planeación estratégica, plan de desarrollo, políticas organizacionales y lo recolectado por las entrevistas y encuestas.

1.9.5 Determinación de la población. La población a analizada durante el presente estudio fue el área de talento humano de la Fundación Hospital San Pedro ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, quien será el área pionera en la implementación de un sistema de gestión por competencias que aporte al direccionamiento estratégico y genere valor a la organización.

La Fundación Hospital San Pedro cuenta con 820 colaboradores que ayudan a la prestación de los servicios de salud.

Determinación de la muestra. Para la investigación se realizó entrevistas al total de los colaboradores del área de talento humano de la Fundación Hospital San Pedro.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.1.1. Determinación del estado actual de las competencias de la organización

Para poder plantear las competencias para el Área de Talento Humano, se realizó un análisis del estado actual de las competencias en la organización Fundación Hospital San Pedro. A continuación de detalla información general acerca de la organización donde se desarrolló el objeto del estudio.

Razón Social

A la organización se la identifica con el nombre de Fundación Hospital San Pedro

Naturaleza Jurídica

La Fundación Hospital San Pedro es una entidad de Naturaleza Privada sin ánimo de lucro de III nivel de complejidad.

Objeto Social

La Fundación Hospital San Pedro tiene como objeto social brindar servicios integrales de salud de alta complejidad.

Ubicación

La fundación Hospital San Pedro está ubicada en la ciudad de Pasto – Nariño en la calle 16 con carrera 43 Esquina.

Reseña Histórica

La Fundación Hospital San Pedro, Ubicada en la ciudad de Pasto, nace como Hospital de Caridad gracias a la donación de Don Pedro Vela y Figueroa en 1886, siendo una de las más antiguas de Colombia.

La evolución de la salud en Nariño ha sido orientada por esta noble organización que nació con los albores de la constitución política de 1886, atravesó la guerra de los mil días, la violencia política y turbulentos cambios de normatividad, cumpliendo su misión para lo cual muchas veces compromete las donaciones, pues las puertas del servicio no se han cerrado un solo día.

En 1975 con la creación del Sistema Nacional de Salud es vinculada como cabecera de la Unidad Regional No.2, esto trae confusión a nivel interno, pues se comporta como hospital público. La inscripción ante el Ministerio de Salud, la define como organización Privada sin ánimo de lucro de III Nivel de Complejidad, Según preceptos de la ley 10 de 1990.

La Ley 100 de 1993 encuentra al Hospital con una gran carga prestacional, con vicios y beneficios convencionales del sector público. El Estado apoya exclusivamente a los Hospitales Públicos, dejando a la deriva a estas fundaciones que soportaron por muchos años la salud de los colombianos en su ausencia. En el hospital se produce una profunda crisis, pues tiene el 80% de sus trabajadores en el sistema de retroactividad de cesantías, onerosa convención colectiva, estructura administrativa y financiera paquidérmica, desconocimiento de los procesos de

facturación, estructura funcional inadecuada, bajos niveles de contratación y recaudo de cartera, y reacción al cambio; esto lleva al hospital ad portas de la liquidación en tres ocasiones en 1999, 2002 y 2008, por lo que se inicia un proceso de concertación entre todos los estamentos de la organización logrando una importante cesión de beneficios convencionales en el año 2000, que no son suficientes para obtener la viabilidad institucional.

En el 2007 se logra una concertación entre el Patrono, Junta Directiva y el Sindicato Mayoritario y se da por terminada la convención colectiva y se firma otra con pequeños logros hasta el 2017, lo que le permite a la organización en el año 2007 vincular directamente la totalidad de trabajadores que prestaban servicios mediante cooperativas de trabajo asociado, mejorando su estabilidad, condiciones salariales y sentido de pertenencia. En la actualidad, el Hospital es una de las fuentes de empleo más importantes del Departamento.

Frente al desconocimiento de la Ley 1122 del 2007, sobre las Fundaciones que antes de entrar en vigencia la Ley 100 de 1993 hicieron parte del Sistema Nacional de Salud y en muchos casos asumieron la ausencia estatal en el sector, la gerencia apoyada por algunas voluntades parlamentarias consigue la modificación de los Artículos16 y 20 de la Ley 1122 y en la Ley 1145 (Plan Nacional de Desarrollo) en sus artículos 44 y 45, da a estas fundaciones características especiales para la contratación de servicios de salud y reciban tratamiento como Empresas Sociales del Estado, el reto es que la nueva ley retome y amplíe esta prerrogativa, facilitando algunas acciones de emprendimiento.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Para poder plantear las competencias del Core de la organización es importante conocer su direccionamiento estratégico.

Visión

Consolidarnos como una organización líder en la prestación de servicios integrales de salud de alta complejidad, que impacten en el mejoramiento de la salud y el desarrollo sostenible de la región, con centros de excelencia que promuevan la investigación y la educación, reconocidos por nuestro modelo de atención, principios e innovación en la oferta de valor.

Misión

Brindar servicios integrales de salud hasta la alta complejidad, con estándares de calidad y humanismo dirigidos al paciente y su familia, con talento humano competente, fundamentados en principios y valores a la luz de la doctrina católica.

Pilares estratégicos y objetivos

La Fundación tiene como pilares estratégicos los siguientes:

- Gestión de liderazgo y desarrollo de competencias del talento humano para movilizar el cambio

Objetivo: Promover el liderazgo y las competencias del talento humano, profundizando en los principios éticos institucionales, para materializar el mejoramiento contínuo en la atención y propiciar el desarrollo personal e institucional.

Este pilar estratégico junto con el marco axiológico, crea la necesidad de trabajar por un modelo de competencias que identifique los valores y principios de las personas, encaminados a la relación con los principios y valores de la organización, dando un carácter y calificación porcentual más alto a las competencias relacionadas con el ser y el querer hacer, teniendo siempre claro los objetivos estratégicos de la organización, teniendo un hilo conductor que vaya

desde la generalidad es decir, que abarque toda la organización hasta lo particular como el puesto de trabajo.

- Gestión para alinear la organización, creando sinergia en todos los procesos

Objetivo: Desplegar con la participación activa de los colaboradores, la gestión organizacional mediante un enfoque basado en procesos y estándares de calidad que garanticen el mejoramiento de la atención en salud y permitan alcanzar la acreditación y cumplimiento de la visión Institucional.

- Gestión hacia el cliente y el mercado para generar una propuesta de valor coherente

Objetivo: Lograr el posicionamiento institucional entre los grupos de interés a través del desarrollo de ventajas competitivas en la prestación de servicios de calidad, alta complejidad y actualización técnico-científica que a su vez genere satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

- Gestión financiera para la creación de valor sostenible

Objetivo: Mejorar la rentabilidad financiera que permita garantizar la prestación de servicios de salud con calidad, propiciar el desarrollo de la organización y cumplir con su compromiso social.

- Gestión para construir y mantener relaciones con los grupos de interés de la empresa

Objetivo: Establecer relaciones de confianza que permitan obtener beneficio mutuo, a partir del conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y crecer de manera conjunta en aspectos afines al propósito fundamental".

MARCO AXIOLÓGICO

Principios y Valores

La Fundación Hospital San Pedro se preocupa por contribuir con la sociedad, por lo que considera importante sembrar en cada uno de los trabajadores la inquietud de ser cada día mejor en cualquier aspecto de su vida, buscando en su conducta lo mejor y construyendo personas de una sociedad integra, honesta, confiable, sensible y armónica.

A continuación se da a conocer los valores, principios y comportamientos que deben guiar la conducta de los trabajadores como eje de actuación con los usuarios, familiares y su contexto de relaciones sociales, culturales, económicas y medioambientales:

Tabla 2. *Pensamiento Estratégicos Fundación Hospital San Pedro*

PENSAMIENTO ESTRATEGICO Preceptos del Legado	PRINCIPIO ORIENTADOR	VALORES CORPORATIVOS
Se creará un hospital de caridad para los pobres	CARIDAD: Tratar a los demás como quisieramos ser tratados.	Solidaridad: Obtener el bien común. Colaboración y ayuda mutua, vinculando el propio esfuerzo para beneficio del interés colectivo
El Patronato del Hospital lo ejercerá a perpetuidad el Señor Obispo de la Diócesis de Pasto, "…atribúyese al Patrono el supremo gobierno, inspección y administración del Hospital, tanto en lo relativo a sus bienes y rentas como en lo concerniente a su régimen interior…".	TRANSPARENCIA (ligar a buen gobierno y honestidad) = Actuacion que muestra la verdad de sus hechos.	Honestidad:Entendido como actuar en coherencia con los principios, coherencia entre lo que se dice , se hace y se piensa.
Al servicio de los enfermos siempre estará la comunidad de hermanas Vicentinas a quienes el hospital brindará vivienda a perpetuidad	HUMANIZACION: Caracteristicas con las que inpregnamos nuestro ejerccio que favorecen la condicion humana, donde nos permita otorgar a nuestro hospital la invocacion constante de otro mundo el del amor.	Respeto: Saber valorar los intereses y necesidades del otro.
		Hospitalidad: Amabilidad y atencion con que el colaborador recibe y acoje al usuario y su familia para la prestacion del servicio.
		Equidad: Tratar a todos por igual respetando y teniendo en cuenta sus diferencias, dar a cada quien lo que le corresponde.
Para que quede debidamente establecido debe constituirse en una pequeña capilla y dotar el establecimiento con una botica, un médico y si es posible un capellán perpetuo o temporal	ESPIRITUALIDAD = Espresion de la esencia del ser en todas sus dimensiones cuerpo, alma y espiritu.	Tolerancia:Reconocimiento de los otros como seres humanos, con derecho a ser aceptados en su individualidad y su diferencia.
	INTEGRALIDAD = Es considerar a las personas como un todo y no a la enfermedad como centro de atencion, bajo la conviccion que el ser humano esta conformado de manera Bio-Psico-Social.	Integridad: Hacer lo que se debe hacer de acuerdo a lo que es correcto
	CALIDAD (verdad , bondad y belleza) = Es el optimo desempeño que se manifiesta en la mejor disposicion y el uso de los recursos para obtener los mejores resultado para la institucion y los pacientes.	Lealtad: Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. Es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos.

Fuente: Fundación Hospital San Pedro

Políticas Institucionales

Para la Fundación Hospital San Pedro, el cumplimiento de las políticas establecidas por la Alta Gerencia señalan las directrices para el logro idóneo, eficiente, eficaz y efectivo de los objetivos que conllevan al cumplimiento de la razón de ser de la Fundación. Las políticas son herramientas para la gestión y prestación de los servicios de salud. En la Fundación Hospital San Pedro se tiene implementadas las siguientes políticas:

Figura 4. Políticas Institucionales
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

Por ello se nombró las políticas con mayor relevancia para el estudio:

Política de Humanización

La Fundación Hospital San Pedro, asume el compromiso de promover entre sus colaboradores, una cultura de humanización en la atención, fundamentada en su marco ético y de valores, mediante procesos de sensibilización, capacitación y practicas altamente participativas las cuales serán estimuladas por la organización.

Encaminará sus propósitos a: Reconocer en la atención un espacio en el que paciente, familiares y colaboradores interactúen de manera incluyente como seres humanos. Brindar durante la totalidad del proceso de atención, calidez en el trato, respeto por la dignidad, privacidad y confidencialidad, ofrecer atención integral al sufrimiento y el dolor, fortaleciendo espacios para la escucha, acompañamiento emocional y apoyo espiritual.

Conocer y responder a las necesidades de comunicación e información del equipo de atención, paciente y familia, para desarrollar relaciones interpersonales que faciliten el entendimiento y desempeño en beneficio del estado de salud, la vivencia de los derechos y el fomento del autocuidado, como respuesta a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Política de Calidad

En la Fundación Hospital San Pedro, bajo la luz pastoral de la iglesia católica, prestamos servicios integrales de salud con calidad, ética y humanismo, basados en principios de equidad, respeto y responsabilidad, que nos permiten realizar el mejoramiento sistemático mediante la gestión del capital humano para lograr la satisfacción de los usuarios, los trabajadores y todas las instituciones que conforman el SGSSS, nos evaluamos permanentemente para cumplir con eficiencia las necesidades del entorno.

Política de Talento Humano

Para la FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO, el talento humano es el activo más valioso para el logro de su función social; por ello selecciona personal idóneo en sus competencias laborales y de gran calidad humana. Promueve el crecimiento y desarrollo del talento humano, brindando estabilidad laboral y la oportunidad de construir en el hospital un proyecto de vida. La FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO, promueve el trabajo en equipo y la capacitación permanente, procurando un entorno laboral que permita el desarrollo integral de su personal. Mediante esta política se logra la prestación de un servicio de calidad con alto criterio de humanización.

Política de Seguridad del Paciente

El hospital se compromete a: Proveer al paciente y su familia Atención segura, mediante el establecimiento de una cultura justa de seguridad construida a través de estrategias de sensibilización, capacitación, participación efectiva en la implementación de la política, fortalecimiento del reporte voluntario comprensión de la multicausalidad del problema y participación en estrategias de despliegue y mantenimiento como rondas y momentos breves de seguridad entre otras.

Procesos de atención seguros, fundamentados en la construcción, alianzas con pacientes, familiares y profesionales de la salud que faciliten la comunicación asertiva, trabajo en equipo y la corresponsabilidad, focalización de acciones sobre los problemas de atención relevantes identificados o reportados, gestión efectiva del riesgo utilizando herramientas reconocidas, basadas en la evidencia científica, que disminuyan la ocurrencia de eventos adversos, faciliten la adopción de acciones preventivas, barreras de seguridad y el mejoramiento continuo.

Control sistemático, para el logro de resultados e impacto en la prestación del servicio. Articulación de entornos seguros mediante coordinación con proyectos afines como hospital seguro, seguridad en el trabajo, seguridad ambiental y emergencias.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

Para la Fundación Hospital San Pedro el organigrama represento la forma como está conformada o estructurada la organización, debe ser facilitador de los procesos, permitir que ellos fluyan de manera autónoma, de manera coordinada, de manera estructurada y por el contrario evitar interrumpir o fraccionar los procesos generando como consecuencia pérdida de información, improductividad, tiempos perdidos, reprocesos, desorganización, falta de identidad, riesgo de impactar negativamente en la "pertenencia" a la organización, descoordinación entre otros aspectos.

Por otro lado, también se especifica que el Organigrama representa los niveles jerárquicos, las áreas de gestión, las dependencias, los cargos, la línea de autoridad, el rol de los cargos, las opciones de agrupamiento y coordinación y aspectos en general que deben aportar en su desarrollo, al logro de objetivos organizacionales.

En la Estructura Orgánica la máxima autoridad de la Fundación Hospital San Pedro es el Patrono, seguido de la Junta Directiva conformada por cinco personas y sus respectivos suplentes, nombradas por el Patrono; la misma nombra Revisor Fiscal y Gerente General, quien a su vez se desempeña como Representante Legal.

Organigrama General

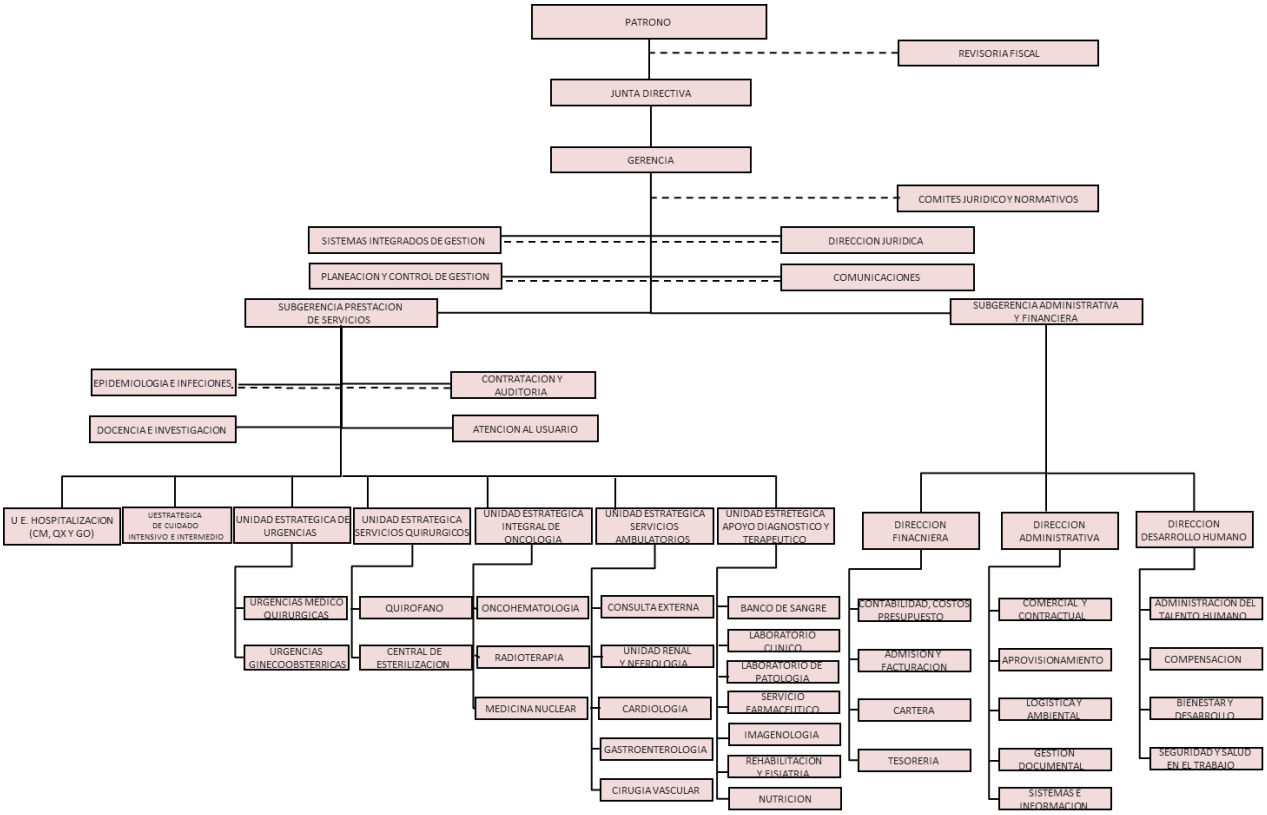

Figura 5. **Organigrama**
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN.

La fundación Hospital San Pedro cuenta con los siguientes órganos de dirección.

- Patrono
- Junta Directiva
- Gerencia

Patrono.

El patronato de la Fundación Hospital San Pedro, es el órgano de gobierno superior y de representación que tiene la Fundación. El Patronato será ejercido a perpetuidad por el señor Obispo de la Diócesis de Pasto.

Junta Directiva.

Es el máximo Colegiado de Dirección. Está integrada por cinco (5) miembros principales con sus respectivos suplentes, todos son designados por el Patrono y quienes prestaran sus servicios "Ad Honorem", durante el tiempo que el Patrono lo estime conveniente. La Junta Directiva es y será siempre la representación del Patrono en la Fundación Hospital San Pedro.

La Junta Directiva está presidida por las siguientes dignidades: un presidente designado por el Patrono como su representante personal ante la Junta, y un Vicepresidente elegido por la Junta Directiva, los demás miembros actuaran como vocales.

Gerencia.

El Gerente es la autoridad ejecutiva y el Representante Legal de la Fundación, de libre nombramiento y remoción por el Patrono y la Junta Directiva.

PROCESOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN

Mapa de Procesos

Figura 6. Mapa de Procesos
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

Modelo y Sistemas de Gestión Integral para la Calidad

Este modelo de gestión es una forma de pensamiento gerencial, estructurado, que tiene como propósito el desarrollo integral y armónico de la organización. La gestión integral por calidad combina tres elementos, gestión del direccionamiento, Gestiona de procesos y Gestión de la cultura (Ver Figura 7).

Gestión del Direccionamiento: Orienta nuestro hospital hacia el futuro, focalizando los esfuerzos y logrando solidaridad de los trabajadores por el propósito común que es la acreditación, así mismo alimenta las tácticas para los procesos y procedimientos.

Gestión de los procesos: (día a día), nos permite dar a cada persona de la organización la responsabilidad y los medios para controlar sus procesos y lograr que el resultado sea predecible.

Gestión Integral

Figura 7. **Gestión Integral**
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

La transformación de la cultura: Exige de la organización la definición y ejecución de acciones necesarias para modificar o promover creencias y actitudes de las personas, que impedirían o reforzarían el logro de los propósitos organizacionales y en consecuencia son determinantes para hacerlo en el tiempo previsto, generando adicionalmente adherencia.

El modelo de gestión integral, articula y busca congruencia entre sus componentes, resulta un medio adecuado para alcanzar elevados estándares de calidad en la atención y satisfacción de los pacientes, propiciando un hospital económicamente exitoso y socialmente sano.

El Talento Humano es el factor primordial en el cumplimiento de las metas organizacionales, razón por la cual se piensa que los mejores resultados de crecimiento y sostenibilidad se alcanzan cuando se optimiza la productividad de cada colaborador al disponer de recursos para gestionar sus procesos a través de un modelo de competencias.

Las tres fases de la gestión integral para la calidad, Direccionamiento Estratégico, Gerencia del día a día y Transformación de la Cultura, son una andamiaje que al unirse crean una sinergia para el desarrollo humano, y el anclaje de los procesos con el futuro de la organización, además de ser soporte fundamental para establecer los procesos de gestión de competencias, en el sentido que estas se conciben como los comportamientos que hacen evidente el direccionamiento estratégico, tomando a consideración los procesos que se evidencian en el saber hacer y la gestión de la cultura que además de impactar en la productividad, motiva a los colaboradores a querer hacer dentro de sus cargos y funciones.

Modelo de Atención

Es el enfoque que la Fundación Hospital San Pedro aplica en la prestación de Servicios de Salud para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y EAPB. El mismo contiene la caracterización poblacional a través de variables demográficas, socioeconómicas y

epidemiológicas que nos aproximan al conocimiento del riesgo de morbimortalidad, hecho que nos permite organizar recursos y servicios de la manera más adecuada, definiendo 1. Mecanismos de acceso por los servicios de urgencias o consulta externa, 2. Estandarización y coordinación de procesos y procedimientos para la efectiva prestación del servicio. 3. Estandarización y coordinación de procesos y procedimientos para el egreso y seguimiento de pacientes. 4. Coordinación e implementación del sistema de referencia y contrarreferencia. 5. Acompañamiento al usuario y su familia durante el proceso de atención mediante la entrega efectiva de información.

Características y principios del modelo de atención

- Accesibilidad. Es la posibilidad o facilidad que tiene el usuario para utilizar los servicios de salud.

- Oportunidad. Es la posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que necesita, sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud.

- Seguridad. Es el conjunto de elementos que propenden por minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias.

- Pertinencia. Es la aplicación de conocimientos médicos y utilización de tecnología disponible requerida por los usuarios, de acuerdo con la evidencia científica.

- Continuidad. Es la prestación de servicios requeridos a los usuarios, sin interrupción, mediante una secuencia lógica y racional de actividades, basada en el conocimiento científico.

- Satisfacción del usuario. Grado de cumplimiento de expectativas de los pacientes, frente a la atención recibida, los resultados obtenidos, los profesionales y la organización.

- Efectividad. Grado en el que la prestación de servicios asistenciales alcanza los resultados esperados para el paciente.

Relaciones Estratégicas

La Fundación Hospital San Pedro busca tener buenas relaciones con los grupos de interés, tales como proveedores, entidades bancarias, aseguradores y empresas responsables de pago; sin embargo no ha sido fácil debido a que el sistema de Salud mismo tiene un flujo de caja inadecuado que nos dificulta cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas.

Igualmente, la organización ve la necesidad de complementar su portafolio de servicios para satisfacer las necesidades del usuario, y con el ánimo de prestar un servicio adecuado, celebra alianzas estratégicas para mutuo beneficio, mediante la suscripción de convenios con otras entidades, como Urcunina con la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal, con Cardionar en la parte de hemodinamia y procedimiento vasculares invasivos, Vital Médica en el suministro de insumos hospitalarios y material médico quirúrgico, y con el Laboratorio de Patología, las cuales a la fecha se encuentran en fase de consolidación buscando mayor claridad en la coadministración y la supervisión de la parte operativa.

Estas relaciones se han hecho extensivas con la Universidad de Nariño, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Mariana y Fundación Universitaria San Martín mediante convenios docencia servicio para el proceso de formación de futuros profesionales de salud a pesar de muchas dificultades que radican en que las universidades pretenden formar distintos profesionales según su orientación y la búsqueda de equilibrio entre la presencia de estudiantes y la exposición a riesgo para los pacientes

En un principio la responsabilidad social se establece con el propósito de mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia, resultado que se obtiene propiciando a este grupo de interés una vinculación directa sin intermediación, sin tercerización que permita transformar el

trabajo en su proyecto de vida y planear a futuro el bienestar de su núcleo familiar; sin embargo a la fecha el hospital no posee una política de responsabilidad social que le permita definir relaciones éticas y transparentes con todos los grupos de interés y el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo de la organización y de los diferentes actores de la sociedad.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

Función Principal

Establecer actividades, requisitos y responsabilidades para administrar, desarrollar y evaluar el talento humano de la organización, mediante la selección, vinculación y acompañamiento a los trabajadores durante su desarrollo personal y profesional con base en la implementación de planes de bienestar, capacitación, motivación y evaluación que repercutan en un clima laboral apropiado para la organización

PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.

A continuación damos a conocer los procedimientos que se desarrollan en el área de gestión del talento humano:

PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivo: Establecer actividades, requisitos y responsabilidades para la Planificación del Talento Humano acorde con las necesidades y requerimientos en la prestación del servicio en cada uno de los procesos asistenciales y administrativos de la Fundación Hospital San Pedro.

Alcance: Aplica a la totalidad de los procesos de la organización. Inicia con la Planificación de las necesidades del talento humano en condiciones normales y especiales, hasta la solución de la necesidad, la generación del plan de cargos institucional y la consolidación de la información.

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO

Objetivo: Establecer actividades, requisitos y responsabilidades para detectar las necesidades y expectativas del cliente interno en materia de Gestión Humana, Seguridad y Salud en el trabajo y Relación Docencia Servicio, con el fin de satisfacerlas adecuadamente.

Alcance: Aplica a todos los procesos de la Organización. Inicia con la recepción y captación de necesidades y expectativas del cliente interno y finaliza con la respuesta a la misma, y sí amerita generando el plan de mejoramiento.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Objetivo: Establecer las actividades, responsabilidades y requisitos para garantizar el cubrimiento de las necesidades de Talento Humano, identificadas en los procesos y servicios de la entidad con Talento Humano idóneo y competente, acorde con la estructura organizacional.

Alcance: Aplica para todos los procesos de la Organización, inicia con la solicitud de la necesidad de talento humano, acorde con la planificación realizada previamente y finaliza con la aprobación de gerencia del aspirante seleccionado.

VINCULACIÓN DE PERSONAL

Objetivo: establecer actividades, requisitos y responsabilidades así como los parámetros legales e Organizacionales de contratación, para enganchar el talento humano de la Organización.

Alcance: aplica para el trabajador que se vincula con la organización , inicia con la recepción de la documentación necesaria para hacer efectiva la vinculación o contratación del talento humano mediante la suscripción del contrato respectivo por las partes, previa aprobación del procedimiento de reclutamiento y selección de personal y una vez realizada la Inducción especifica. Dicho procedimiento finaliza con la actualización de los datos en la historia laboral.

INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

Objetivo: Establecer actividades, responsabilidades y requisitos, para brindar al nuevo trabajador o colaborador una orientación general de la organización así como de su estructura organizacional, con el fin de lograr una adaptación y entrenamiento sistemático en su ámbito laboral.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores, colaboradores y contratistas nuevos que ingresan a la Fundación Hospital San Pedro. Inicia con recibir vinculación del nuevo trabajador y finaliza con analizar resultados de la inducción y generar plan de mejoramiento.

RE-INDUCCIÓN

Objetivo: Establecer actividades, responsabilidades y requisitos para actualizar y/o reforzar el conocimiento y compromiso en los trabajadores y colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro, con el direccionamiento estratégico, las políticas institucionales, los avances en la gestión de calidad, los procesos y procedimientos, las metodologías y demás temas requeridos, con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores, colaboradores y contratistas de la Fundación Hospital San Pedro. Inicia con la planeación periódica de la reinducción y finaliza con la evaluación de la reinducción.

CAPACITACIÓN

Objetivo: Establecer actividades, responsables y requisitos para fortalecer las competencias, conocimientos, destrezas y habilidades del personal de la organización en concordancia con las necesidades organizacionales, buscando perfeccionar su desempeño laboral y mejorar su nivel de satisfacción.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores, colaboradores y contratistas de la FHSP. Inicia con la identificación de necesidades de capacitación y finaliza con el archivo de la documentación soporte en las carpetas correspondientes y la medición de indicadores de impacto.

BIENESTAR SOCIAL

Objetivo: Establecer actividades, requisitos y responsabilidades para mejorar y mantener un ambiente laboral armónico que favorezca el desarrollo integral de los colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro y sus familias, estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad y mejorar su calidad de vida, reflejándose en un excelente desempeño de sus funciones.

Alcance: Aplica a todos los trabajadores y colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro. Inicia con la identificación de necesidades y expectativas de bienestar y finaliza con el informe de resultados de ejecución del programa.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Establecer actividades responsabilidades y requisitos para diagnosticar, evaluar y fortalecer los factores determinantes del clima organizacional en los trabajadores y colaboradores, potencializando el trabajo en equipo, la comunicación organizacional, y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Alcance: Este procedimiento involucra a todos los trabajadores y colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro independientemente del tipo de vinculación. Se inicia con la identificación de factores a medir hasta la medición del impacto que genera el plan de mejoramiento del clima organizacional.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Objetivo: Establecer actividades, requisitos y responsabilidades para valorar, verificar y calificar el desempeño de los trabajadores y colaboradores o contratistas, a través del supervisor, en la ejecución de funciones y procedimientos asignados, el cumplimiento de objetivos propuestos, la adherencia al Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el propósito de formular planes que permitan realizar acciones encaminadas a mejorar y fortalecer las competencias del talento humano y su desempeño de acuerdo a las exigencias establecidas en el perfil del cargo.

Alcance: Aplica a todos los trabajadores vinculados a través de contrato laboral con la Fundación Hospital San Pedro y a los colaboradores o contratistas a través del supervisor. Inicia con definir instrumento de evaluación y finaliza con la entrega del informe a gerencia y la implementación de acciones de mejoramiento que apliquen.

GESTIÓN DE NÓMINA

Objetivo: Establecer actividades, requisitos y responsabilidades para la elaboración de la nómina con el propósito de pagar salarios y prestaciones sociales que tienen derecho los trabajadores de la Fundación Hospital San Pedro en cada periodo mensual, teniendo en cuentan los respectivos descuentos de Ley, así como el pago al sistema de seguridad social, aportes parafiscales y otros terceros.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores de la Fundación Hospital San Pedro, vinculados mediante contrato laboral, inicia con la apertura del periodo de nómina, recepción del reporte de las novedades de personal y finaliza con el envío del comprobante de pago.

VACACIONES

Objetivo: Establecer actividades, requisitos y responsabilidades para programar y gestionar las vacaciones del trabajador en los periodos correspondientes, de manera coordinada, sin afectar las labores cotidianas de la organización y cumpliendo la normatividad vigente.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores de la Organización vinculados por contrato laboral, una vez hayan adquirido el derecho, inicia con la programación de vacaciones por parte del coordinador del servicio y finaliza con el archivo de la documentación en la historia laboral del trabajador.

RETIRO DEL TRABAJADOR

Objetivo: Establecer actividades, requisitos y responsabilidades que garanticen el pago de la liquidación definitiva generada por el retiro del trabajador debido a: el reconocimiento de su pensión, renuncia, terminación de contrato de trabajo y retiro forzoso, cumpliendo la normatividad legal vigente.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores que se desvinculen de la Organización por cualquiera de las causas antes mencionadas. Inicia con la presentación de solicitud de retiro, el reconocimiento de su liquidación y finaliza con el archivo de la documentación generada.

COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Gestionar y coordinar los distintos procesos de comunicación en la F.H.S.P., así como aplicar las políticas y estrategias de comunicación para fortalecer las competencias comunicativas al interior de la F.H.S.P.

Alcance: Inicia desde la definición de las estrategias de comunicación organizacional, diseño y administración de la comunicación interna, hasta el seguimiento y evaluación periódica de las estrategias definidas en el plan de comunicación.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Objetivo: Desarrollar estrategias de comunicación a través de los medios masivos, que permitan difundir la gestión desarrollada por la administración de la FHSP como también promover sus servicios entre la comunidad del departamento de Nariño.

Alcance: Inicia desde la recepción y evaluación de la información, hasta su archivo para mantener la evidencia.

Una vez definidos los procedimientos del área de talento humano se determina los objetivos, lineamientos e indicadores que se presentan a continuación.

OBJETIVOS

- Realizar una adecuada planeación del talento humano que laborará en la Fundación Hospital San Pedro

- Definir las habilidades y competencias que deben cumplir y/o desarrollar los colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las competencias y el desempeño de los colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro
- Fortalecer el proceso de educación, capacitación y entrenamiento de los colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro
- Fortalecer los mecanismos de comunicación entre los diferentes procesos de la Fundación Hospital San Pedro.
- Fortalecer la medición de la satisfacción de los colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro
- Definir las condiciones de la relación docencia - servicio

LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE TALENTO HUMANO

- En la Fundación Hospital San Pedro se debe planear anualmente los requerimientos del talento Humano
- La Fundación Hospital San Pedro definirá las habilidades y competencias que deben cumplir sus colaboradores, independientemente de la forma de vinculación.
- La Fundación Hospital San Pedro debe contar con un proceso para la educación, capacitación y entrenamiento de sus colaboradores.
- En la Fundación Hospital San Pedro desarrolla un proceso de evaluación de las competencias y del desempeño de sus colaboradores independientemente del tipo de vinculación.
- En la Fundación Hospital San Pedro se promueven mecanismos de comunicación entre las unidades funcionales, entre servicios clínicos y no clínicos y entre todos los procesos institucionales. La comunicación es oportuna, precisa, completa y comprendida por parte de quien la recibe.
- En la Fundación Hospital San Pedro se cuenta con un proceso sistemático para evaluar periódicamente la satisfacción de los colaboradores y el clima organizacional.
- En la Fundación Hospital San Pedro se deben tener relaciones docencia servicio con entidades educativas reconocidas y que cumplan con las siguientes condiciones:

- La asignación de cupos para prácticas formativas debe responder a una planeación adecuada que considere la infraestructura física disponible, la suficiencia de colaboradores docentes de la Fundación Hospital San Pedro así como el respeto por los derechos del paciente, su privacidad, dignidad y seguridad.
- La relación docencia servicio debe establecerse en una relación gana -gana que considere los beneficios para ambas partes
- Las instituciones educativas con las cuales hay convenios docencia-servicio se deben articular con el plan de capacitación.; Los temas deberán estar alineados con el pian de capacitación institucional y las necesidades del modelo de servicio
- En el caso de personal en prácticas formativas, docentes e investigadores se evaluará el cumplimiento de las políticas organizacionales. o En el marco de la relación docencia servicios, se deben desarrollar investigaciones de interés en salud, teniendo las mismas autoría compartida entre la Fundación Hospital San Pedro y la entidad educativa
- Los colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro que sean docentes, en el marco de la relación docencia - servicio, deben tener competencias docentes
- La Fundación Hospital San Pedro debe realizar periódicamente la evaluación del costo - beneficio de la relación docencia servicio y realizar ajustes de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla 3. *Indicadores que miden la política de talento humano*

	• **Porcentaje de satisfacción del cliente interno de la Fundación Hospital San Pedro**
INDICADORES QUE MIDEN LA POLÍTICA DEL TALENTO HUMANO Y DE LA RELACIÓN DOCENCIA-SERVICIO	• Tendencia en la rotación de personal
	• Tendencia en el cumplimiento de habilidades y competencias para el 100 % de los colaboradores
	• Tendencias en los resultados de la evaluación del desempeño por procesos para el 100% de los colaboradores
	• Porcentaje de cumplimiento de la planeación del recurso humano (Recurso humano planeado Vs recurso humano vinculado)
	• Porcentaje de cumplimiento de la planeación del recurso humano en entrenamiento (Recurso humano en entrenamiento planeado Vs. Recurso humano en entrenamiento vinculado.

Fuente. Fundación Hospital San Pedro

COMPETENCIAS ACTUALES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Esta son las competencias que maneja la organización en los diferentes niveles.

Tabla 4. *Competencias de Nivel Directivo*

HABILIDADES/ COMPETENCIAS	**OBJETO DE OBSERVACIÓN**
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas
	Asume la responsabilidad por sus resultados.
	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.
ORIENTACIÓN AL USUARIO	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios en general.
	Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.

TRANSPARENCIA	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
DIRECCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Fomenta la comunicación clara, directa y concreta
	Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.
	Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.
PLANEACIÓN	Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.
	Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.
	Establece planes alternativos de acción
TOMA DE DECISIONES	Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.
	Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.
RELACIONES INTERPERSONALES	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.
	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.
	Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.
	Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

Fuente. Fundación Hospital San Pedro

Tabla 5. *Competencia Nivel Profesional*

HABILIDADES/ COMPETENCIAS	**OBJETO DE OBSERVACIÓN**
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.
	Asume la responsabilidad por sus resultados.
ORIENTACIÓN AL USUARIO	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
	Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.

TRANSPARENCIA	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.
	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
APRENDIZAJE CONTINUO	Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.
	Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.
	Asimila nueva información y la aplica correctamente.
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.
	Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Ofrece respuestas alternativas.
	Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.
TOMA DE DECISIONES	Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.
	Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.
RELACIONES INTERPERSONALES	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.
	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
	Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

Fuente. Fundación Hospital San Pedro

Tabla 6. *Competencias Nivel Técnico*

HABILIDADES/ COMPETENCIAS	**OBJETO DE OBSERVACION**
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.
	Asume la responsabilidad por sus resultados
ORIENTACIÓN AL	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.

USUARIO	Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.
TRANSPARENCIA	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
MANEJO DE INFORMACIÓN	Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.
	No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.
	Transmite información oportuna y objetiva.
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios
DISCIPLINA	Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.
	Acepta la supervisión constante.
RELACIONES INTERPERSONALES	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.
	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
COLABORACIÓN	Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.
	Cumple los compromisos que adquiere.

Fuente. Fundación Hospital San Pedro

Tabla 7. *Competencias Nivel Operativo*

HABILIDADES/ COMPETENCIAS	**OBJETO DE OBSERVACIÓN**
UTILIZACIÓN DE RECURSOS	Emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones adecuadamente.
CALIDAD	Realiza su labor con eficiencia y en el tiempo adecuado, de acuerdo a la programación previamente establecida.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de actividades y funciones del cargo.
ORIENTACIÓN AL USUARIO	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Promueve las metas de la organización, sigue el Código de Ética y respeta sus normas.
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios
DISCIPLINA	Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas y acepta la supervisión constante.

PUNTUALIDAD	Es puntual en su horario de trabajo y en la entrega de tareas asignadas.
RELACIONES INTERPERSONALES	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.
COLABORACIÓN	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la empresa.
INICIATIVA	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.
TRANSPARENCIA	Genera confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades.

Fuente. Fundación Hospital San Pedro

2.1.2 Síntesis del diagnóstico del estado actual de las competencias de la organización.

Tabla 8. *Análisis Información General de la Organización*

ASPECTO	**ELEMENTOS**	**RESULTADOS DEL ANÁLISIS**
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	Razón Social Naturaleza Jurídica Objeto Social Ubicación Reseña Histórica	La Fundación Hospital San Pedro es una entidad de Naturaleza Privada sin ánimo de lucro de III nivel de complejidad y tiene como objeto social brindar servicios integrales de salud de alta complejidad, está ubicada en la ciudad de Pasto – Nariño en la calle 16 con carrera 43 esquina, fue fundada por Don Pedro vela y Figueroa en el año 1886, con una vida de servicio de 130 años hasta el año actual (2016), constituyéndose en una de la fuentes de empleo más importantes del departamento, y actualmente está considerada dentro de las Empresas Sociales del Estado según ley 1122 Art. 16 y 20 y ley 1145 Art. 44 y 45.

Fuente. Esta investigación.

Tabla 9. *Plataforma Estratégica*

ASPECTO	**ELEMENTOS**	**RESULTADOS DEL ANÁLISIS**
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	Visión	Con la Visión la organización busca consolidarse como líder en servicios integrales de salud de alta complejidad en la región mediante la investigación, la educación, atención, principios e innovación.
	Misión	Con la Misión la organización busca brindar servicios de salud de alta complejidad a los pacientes y sus familiares, con calidad, humanismo, talento humano competente, fundamentado en principios y valores de la doctrina católica.
	Pilares estratégicos y objetivos	**Pilares estratégicos:** **Gestión de liderazgo y desarrollo de competencias del talento humano para movilizar el cambio**.

	Marco Axiológico Políticas Institucionales Política de Humanización Política de Calidad Política de Talento Humano Política de Seguridad del Paciente	Con este pilar la organización busca promover a través del liderazgo las competencias del talento humano, fundmentadas en los principios éticos organización , para lograr el mejoramiento contínuo en la atención y propiciar el desarrollo personal e institucional, creando las bases para trabajar con un modelo de competencias que identifique los valores y principios de las personas, relacionados con los principios y valores de la organización, priorizando las competencias de ser que llevan al querer hacer, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización. **Gestión para alinear la organización, creando sinergia en todos los procesos** Con este pilar la organización busca la participación activa de los colaboradores, para que todos trabajen con un enfoque basado en procesos, para cumplir los estándares de calidad que garanticen el mejoramiento de la atención en salud y permitan alcanzar la acreditación y cumplimiento de la visión Institucional. **Gestión hacia el cliente y el mercado para generar una propuesta de valor coherente** Con este pilar la organización busca lograr el posicionamiento institucional entre los grupos de interés a través del desarrollo de ventajas competitivas en la prestación de servicios de calidad, con actualización técnico-científica para generar satisfacción y fidelización en sus clientes. **Gestión financiera para la creación de valor sostenible** Con este pliar la organización busca incrementar la rentabilidad financiera para garantizar la prestación de los servicios de salud con calidad, el desarrollo de la organización y dar cumplimiento a su compromiso social. **Gestión para construir y mantener relaciones con los grupos de interés de la empresa** Con este pilar la organización buca establecer relaciones de confianza para obtener beneficios mutuos con los grupos de interés , a partir del conocimiento de sus necesidades y expectativas para crecer de manera conjunta en aspectos afines al propósito fundamental. **Marco Axiológico** La organización para prestar sus servicios, considera importante sembrar en sus colaboradores la inquietud de ser cada día mejores en todos los aspectos de sus vidas, para que reflejen comportamientos ante los usuarios , familiares y en todo contexto de las relaciones hombre, actividad económica y naturaleza una conducta integra, honesta, confiable, sensible y armónica. Este comportamiento que se espera de sus colaboradores, está sustentado en la correlación directa entre Principios (P) y Valores (V),los mismo que a continuación se describen: Caridad (P) Solidaridad (V); Transparencia (P) Honestidad (V); Humanización (P) Respeto (V), Hospitalidad (V) Equidad (V); Espiritualidad (P) Tolerancia (V); Integralidad (P) Integridad (V); Calidad (P) Lealtad (V).

Políticas Institucionales

La organización ha creado una serie de políticas, que señalan las directrices para el logro idóneo, eficiente, eficaz y efectivo los objetivos que conllevan al cumplimiento de su razón de ser, constituyéndose en compromisos para la gestión y prestación de los servicios de salud.

En la actualidad la Fundación Hospital San Pedro tiene implementadas las siguientes políticas:

Enfoque al cliente, **Humanización**, Gestión del riesgo, Mejoramiento continuo, **Calidad**, **Talento Humano**, Ambiental, Gestión de la información, Gestión de la Tecnología, **Seguridad del Paciente**, Prestación docencia servicio, Prestación de servicios de salud, Seguridad y salud en el trabajo, IAMI.

A continuación se analizó las políticas de mayor relevancia para el estudio.

Política de Humanización

La organización mediante esta política asume el compromiso de promover en sus colaboradores a través de procesos de sensibilización, capacitación y prácticas altamente participativas, una cultura de humanización que les permita actuar ante la atención al paciente y sus familiares, y en las relaciones con sus colaboradores, con calidez, respeto por la dignidad, privacidad, confidencialidad, capacidad de escucha, acompañamiento emocional y el apoyo espiritual necesario en los momentos de dolor y sufrimiento. Además, se debe conocer y responder a las necesidades de comunicación e información del equipo de atención, paciente y familia, para desarrollar relaciones interpersonales que faciliten el entendimiento y desempeño en beneficio del estado de salud, la vivencia de los derechos y el fomento del autocuidado, como respuesta a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Política de Calidad:

La organización mediante esta política, presta sus servicios integrales de salud con calidad, ética y humanismo, basados en principios de equidad, respeto y responsabilidad, establecidos bajo la luz de la iglesia católica, que le permiten realizar el mejoramiento sistemático mediante la gestión del capital humano para lograr la satisfacción de los usuarios, los trabajadores y todas las instituciones que conforman el SGSSS, y se evalúa permanentemente para cumplir con eficiencia las necesidades del entorno.

Política de Talento Humano

La organización mediante esta política considera al talento humano como el activo más valioso para el logro de su objeto social; por ello selecciona personal idóneo en sus competencias laborales y de gran calidad humana. Además busca promover el su crecimiento y desarrollo, brindando estabilidad laboral y la oportunidad de construir en el hospital un proyecto de vida. Promueve el trabajo en equipo y la capacitación permanente, procurando un entorno laboral que permita el desarrollo integral de su personal, para lograr la prestación de un servicio de calidad con alto criterio de humanización.

		Política de Seguridad del Paciente La organización con esta política se compromete a: proveer al paciente y su familia atención segura, mediante el establecimiento de una cultura justa de seguridad con estrategias de despliegue y mantenimiento de rondas de cuidado al paciente, procesos de atención seguros, fundamentados en la construcción de alianzas con pacientes, familiares y profesionales de la salud que faciliten la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la corresponsabilidad, focalizando sus acciones sobre los problemas de atención relevantes identificados o reportados, mediante la gestión efectiva del riesgo utilizando herramientas reconocidas, basadas en la evidencia científica, que disminuyan la ocurrencia de eventos adversos, faciliten la adopción de acciones preventivas, implementar barreras de seguridad y el mejoramiento continuo. Para el logro de resultados e impacto en la prestación del servicio que garantice la seguridad del paciente, se crean entornos seguros mediante la coordinación de proyectos afines como hospital seguro, seguridad en el trabajo, seguridad ambiental y emergencias.

Fuente. Esta investigación.

Tabla 10. *Estructura Orgánica*

ASPECTO	**ELEMENTOS**	**RESULTADOS DEL ANÁLISIS**
ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL	Organigrama funcional Órganos de Dirección Patrono. Junta Directiva. Gerencia.	**Organigrama** La organización representa en su organigrama la forma como está conformada o estructurada, los niveles jerárquicos, las áreas de gestión, las dependencias, los cargos, la línea de autoridad, el rol de los cargos, las opciones de agrupamiento y coordinación, los procesos y secuencias, y los aspectos en general que deben aportar en su desarrollo y en el logro de objetivos organizacionales. La Estructura Orgánica muestra que la máxima autoridad de la Fundación Hospital San Pedro es el Patrono, seguido de la Junta Directiva conformada por cinco personas y sus respectivos suplentes, nombradas por el Patrono; la misma nombra Revisor Fiscal y Gerente General, quien a su vez se desempeña como Representante Legal. **Órganos de Dirección** La Organización cuenta con los siguientes órganos de dirección: **Patrono** El patronato de la Fundación Hospital San Pedro, es el órgano de gobierno superior y de representación que tiene la Fundación. El Patronato será ejercido a perpetuidad por el señor Obispo de la Diócesis de Pasto. **Junta Directiva**

		Es el máximo Colegiado de Dirección. Está integrada por cinco (5) miembros principales con sus respectivos suplentes, todos son designados por el Patrono y quienes prestaran sus servicios "Ad Honorem", durante el tiempo que el Patrono lo estime conveniente. La Junta Directiva es y será siempre la representación del Patrono en la Fundación Hospital San Pedro. La Junta Directiva está presidida por las siguientes dignidades: un presidente designado por el Patrono como su representante personal ante la Junta, y un Vicepresidente elegido por la Junta Directiva, los demás miembros actuaran como vocales. **Gerencia** El Gerente es la autoridad ejecutiva y el Representante Legal de la Fundación, de libre nombramiento y remoción por el Patrono y la Junta Directiva.

Fuente. Esta investigación.

Tabla 11. *Procesos y Sistemas de Gestión*

ASPECTO	**ELEMENTOS**	**RESULTADOS DEL ANÁLISIS**
PROCESOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN	Mapa de Procesos Modelo y Sistemas de Gestión Integral para la Calidad Modelo de Atención Características y principios del modelo de Atención Relaciones Estratégicas	**Mapa de Procesos** En el mapa de procesos de la organización se puede evidenciar como procesos estratégicos el direccionamiento estratégico; Gestión Gerencial; Gestión de Calidad; como proceso misionales o claves tiene Urgencias; Consulta; Hospitalización; Cirugía; y como procesos de apoyo Paciente, familia, Comunidad; Apoyo Terapéutico; Apoyo Diagnóstico; y Gestión de la Información, atención al usuario. **Modelo y Sistemas de Gestión Integral para la Calidad.** El modelo de sistema de gestión integral de la calidad le permite a la organización lograr un desarrollo integral y armónico, basado en tres elementos, la Gestión del Direccionamiento, la Gestiona de Procesos y la Gestión de la cultura. La Gestión del Direccionamiento, orienta a la organización hacia el futuro mediante un pensamiento gerencial compartido con los colaboradores con miras a alcanzar la acreditación, con acciones concretas establecidas en tácticas, procesos y procedimientos, y una participación solidaria. La Gestión de los procesos le permite a la organización identificar, determinar, establecer y gestionar todas sus actividades mediante procesos, determinando los responsables de cada uno de ellos y asignando los recursos necesarios para lograr resultados predecibles. La Gestión de la cultura le permite a la organización tomar acciones concretas para promover y modificar las creencias y actitudes de las personas, que impedirían o reforzarían el logro de los propósitos organizacionales y en consecuencia son determinantes para hacerlo en el tiempo previsto, generando adicionalmente adherencia. El modelo de gestión integral, busca alcanzar elevados estándares de calidad en la atención y satisfacción de los pacientes, propiciando un hospital

		económicamente exitoso y socialmente sano. Estos estándares solo pueden ser logrados optimizando la productividad de sus colaboradores a través de la transformación de la cultura, mediante el aprendizaje organizacional basado en un modelo de gestión por competencias. **Modelo de atención** El modelo de atención de la organización se aplica en la prestación de Servicios de Salud para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y EAPB. Contiene la caracterización poblacional a través de variables demográficas, socioeconómicas y epidemiológicas que la aproximan al conocimiento del riesgo de morbimortalidad, para organizar recursos y servicios de la manera más adecuada, definiendo mecanismos, procesos, procedimientos, estándares, coordinación y acompañamiento al paciente y sus familiares para lograr una efectiva prestación del servicio en las diferentes etapas y áreas de atención que dispone la organización. El modelo de atención está basado en características y principios que garantizan la Accesibilidad, Oportunidad. Seguridad, Pertinencia, Continuidad, Satisfacción del usuario y la Efectividad. **Relaciones estratégicas** La Organización busca tener buenas relaciones con los grupos de interés, tales como proveedores, entidades bancarias, aseguradores y empresas responsables de pago, además celebra alianzas estratégicas mediante convenios de mutuo beneficio con otras entidades del sector salud y educación, para mejorar y complementar su portafolio de servicios y satisfacer las necesidades del usuario. En la actuaiad la organización no posee una política de responsabilidad social totalemente definida que le permita establecer relaciones éticas y transparentes con todos los grupos de interés y para alcanzar metas empresariales compatibles con su desarrollo y el de los diferentes actores de la sociedad.

Fuente. Esta investigación.

Tabla 12. *Área de Talento Humano*

ASPECTO	**ELEMENTOS**	**RESULTADOS DEL ANÁLISIS**
ÁREA DE TALENTO HUMANO	Función Principal Procedimientos del Área de Talento Humano. Política de Talento Humano	**Función Principal** **Procedimientos del Área de Talento Humano** La organización tiene como procedimientos del área de talento humano los siguientes: Planeación del Talento Humano Identificación de las necesidades del talento Humano Reclutamiento y selección Vinculación de personal Inducción y entrenamiento Reinducción

Objetivos Lineamientos de la Política de Talento Humano Indicadores que miden la política de talento Humano y de la Relación Docencia y Servicio. Cargos	Capacitación Bienestar social Clima organizacional Evaluación de desempeño Gestión de nómina Vacaciones Retiro del trabajador Comunicación interna Comunicación externa **Política de Talento Humano** La organización tiene como política considerar al talento humano como el activo más valioso para el logro de su objeto social; por ello selecciona personal idóneo en sus competencias laborales y de gran calidad humana. Además busca promover el su crecimiento y desarrollo, brindando estabilidad laboral y la oportunidad de construir en el hospital un proyecto de vida. Promueve el trabajo en equipo y la capacitación permanente, procurando un entorno laboral que permita el desarrollo integral de su personal, para lograr la prestación de un servicio de calidad con alto criterio de humanización. **Objetivos** Los objetivos del área de Talento humano están enmarcados en la planeación de los requerimientos del talento humano, la definición de las habilidades y competencias que deben cumplir y/o desarrollar los colaboradores de la organización, la evaluación del cumplimiento de las competencias y el desempeño , el fortalecimiento de los procesos de educación, capacitación y entrenamiento, comunicación, medición de la satisfacción, y la definición de las condiciones de la relación docencia - servicio **Lineamientos de la Política de Talento Humano** Los lineamientos de la Política de talento Humano están orientados a establecer, promover y fortalecer la gestión, condiciones y recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área de Talento Humano **Indicadores que miden la política de Talento Humano y de la relación Docencia y Servicio** Para medir el cumplimiento de la política de Talento Humano y de la relación Docencia Servicio ha establecido los siguientes indicadores: Porcentaje de satisfacción del cliente interno. Tendencia en la rotación de personal. Tendencia en el cumplimiento de habilidades y competencias para el 100 % de los colaboradores. Tendencias en los resultados de la evaluación del desempeño por procesos para el 100% de los colaboradores. Porcentaje de cumplimiento de la planeación del recurso humano (Recurso humano planeado Vs recurso humano vinculado) No. de investigaciones adelantadas en la Fundación Hospital San Pedro en el periodo.

		Porcentaje de cumplimiento de la planeación del recurso humano en entrenamiento (Recurso humano en entrenamiento planeado Vs. Recurso humano en entrenamiento vinculado. **Cargos** El Área de Talento Humano cuenta con los siguientes cargos: Salud ocupacional y convenios docente asistenciales. Nomina Administración, gestión, desarrollo y evaluación del Talento Humano Historias laborales. Comunicación organizacional. Investigación.

Fuente. Esta investigación.

Tabla 13. *Competencias actuales para la evaluación del desempeño*

HABILIDADES Y COMPETENCIAS – OBJETO DE OBSERVACIÓN

ASPECTO	**ELEMENTOS**	**ANÁLISIS**
COMPETENCIAS ACTUALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Competencias Nivel Directivo Competencia Nivel Profesional Competencias Nivel Técnico Competencias Nivel Operativo	Una vez revisados los formatos que contienen las habilidades y competencias y los respectivos objetos de observación como las llaman en la organización, se pudo evidenciar que hay unas competencias comunes para todos los niveles de cargos, y que en algunos niveles de cargos no están presentes, pero que deberían estar debido a que son competencias esenciales o cardinales que son requeridas para todas las personas que hacen parte de la organización independiente de su cargo, También que las competencias gerenciales a nivel de este cargo no son suficientes para lograr un excelente desempeño gerencial. Además, se puede observar que no hay competencias específicas por áreas funcionales y sus respectivos cargos, como por ejemplo para el Área de Talento Humano y que las competencias específicas descritas en los formatos no disponen de indicadores que permitan medir el nivel de logro o desarrollo de las mismas, para de esta manera poder establecer planes de formación o potenciación del nivel de competencia requerido para lograr un desempeño satisfactorio. Por lo tanto, una vez definidas las competencias del Core de la Organización a partir del análisis del direccionamiento estratégico realizado en este estudio, las competencias analizadas que posee actualmente la organización serán confirmadas, definidas o redefinidas en competencias esenciales o cardinales, gerenciales y específicas para el Área de Talento Humano y sus respectivos cargos. Como para tener una idea de lo expuesto en el párrafo anterior, se

		presenta en este mismo formato las competencias que dispone la organización por nivel de cargos.	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS – OBJETO DE OBSERVACIÓN			
NIVEL DIRECTIVO	**NIVEL PROFESIONAL**	**NIVEL TÉCNICO**	**NIVEL OPERATIVO**
Orientación a Resultados	Orientación a resultados	Orientación a resultados	Conocimiento del trabajo
Orientación al usuario	Orientación al usuario	Orientación al usuario	Orientación al usuario
Transparencia	Transparencia	Transparencia	Transparencia
Compromiso con la Organización	Compromiso con la organización	Compromiso con la Organización	Compromiso con la organización
Toma de Decisiones	Toma de decisiones	Adaptación al Cambio	Adaptación al cambio
Relaciones Interpersonales	Relaciones interpersonales	Colaboración	Colaboración
Conocimiento del Entorno	Aprendizaje Continuo	Disciplina	Disciplina
Planeación	Trabajo en equipo y colaboración	Relaciones Interpersonales	Relaciones Interpersonales
Dirección y Desarrollo de Personal	Creatividad e innovación	Manejo de Información	Calidad
			Puntualidad
			Iniciativa
			Utilización de recursos

Fuente. Esta investigación.

2.2. PROPUESTA DE COMPETENCIAS ESENCIALES, CARDINALES Y GERENCIALES PARA LA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO, QUE APORTEN A LA GENERACION DE VALOR Y AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

En este capítulo se construyó la propuesta de las competencias esenciales o del Core de la organización, cardinales y gerenciales para la Fundación Hospital San Pedro tomando como elementos de análisis los establecidos en su Direccionamiento Estratégico, siguiendo las

consideraciones de los postulados y metodologías establecidas por organizaciones y expertos en el tema de gestión por competencias.

A finales de los ochenta, Prahalad y Hamel publicaban en la *Harvard Business Review* una serie de artículos en los que exploraban el concepto de *core competence* (competencias claves de la organización), referido a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados (Santos Fernández, 2001, p.90).

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término «competencia básica distintiva» como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es la generadora de la ventaja competitiva.

2.2.1 Competencias esenciales o del Core de la organización. Según Gary Hamel y C. K. Prahalad, las Competencias Esenciales son el conjunto de conocimientos, saber-hacer, habilidades, recursos, etc. que posee una organización y que le permiten subsistir en el mercado y en el tiempo de manera sostenible.

La identificación de las Competencias Esenciales es el primer paso para gestionar el conocimiento de una organización. Resulta básico pues, conocer los elementos diferenciadores respecto a la competencia que hacen a la organización competitiva, para a continuación gestionar el conocimiento relacionado con los mismos. “Innovación Sistémica Organizacional: Competencias Esenciales Creadores de Valor Sistema de Capitales” Pag 18. Convenio de colaboración: BAI. Berrikuntza. Agenzia. Mik, Mondragon Innovation & Knowledge. Frente a lo tratado anteriormente el grupo de investigación definió las competencias esenciales o del core de la organización a través de los siguientes pasos.

2.2.1.1 Toma de fragmentos relevantes del direccionamiento estratégico. Para la construcción de las competencias esenciales o del Core de la organización se tuvo en cuenta el Direccionamiento Estratégico, tomando fragmentos relevantes de los siguientes aspectos: Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas, los cuales son llevado a la matriz y son correlacionados con lo que la organización sabe hacer, de ahí se definió las competencias que más se acercan al pensamiento organizacional.

Tabla 14. *Competencias Esenciales*

COMPETENCIA ESENCIAL 1	**COMPETENCIA ESENCIAL 2**	**COMPETENCIA ESENCIAL 3**	**COMPETENCIA ESENCIAL 2**	**COMPETENCIA ESENCIAL 5**
Pensamiento gerencial, estructurado *(gestión integral para la calidad)*	Centros de excelencia que promuevan la investigación y la educación (visión)	Talento Humano competente (Misión)	desarrollo integral y armónico de la organización (gestión integral para la calidad)	Nos evaluamos permanentemente para cumplir con eficiencia las necesidades del entorno. (Política de calidad)
Organización líder en la prestación de servicios integrales de salud de alta complejidad *(visión)*	que impacten en el mejoramiento de la salud y el desarrollo sostenible de la región (visión)	fundamentados en principios y valores (misión)	Orienta nuestro hospital hacia el futuro (Gestión del Direccionamiento)	centros de excelencia que promuevan la investigación y la educación (visión)
Centros de excelencia que promuevan la investigación y la educación *(visión)*	HUMANIZACION: Características con las que impregnamos nuestro ejercicio que favorecen la condición humana, donde nos permita otorgar a nuestro hospital la invocación constante de otro mundo el del amor. (Principio)	basados en principios de equidad, respeto y responsabilidad, que nos permiten realizar el mejoramiento sistemático (políticas de calidad)	propósito común que es la acreditación (Gestión del Direccionamiento)	basados en principios de equidad, respeto y responsabilidad, que nos permiten realizar el mejoramiento sistemático (políticas de calidad)
Principios e innovación en la oferta de valor *(visión)*	ESPIRITUALIDAD = Expresión de la esencia del ser en todas sus dimensiones cuerpo, alma y espíritu. (Principio)	gestión del capital humano para lograr la satisfacción de los usuarios (políticas de calidad)	Tácticas para los procesos y procedimientos. (Gestión del Direccionamiento)	CALIDAD (verdad, bondad y belleza) = Es el óptimo desempeño que se manifiesta en la mejor disposición y el uso de los recursos para obtener los

				mejores resultado para la organización y los pacientes. Principio
Prestamos servicios integrales de salud con calidad *(política de calidad)*	Solidaridad: Obtener el bien común. Colaboración y ayuda mutua, vinculando el propio esfuerzo para beneficio del interés colectivo Valores Corporativos	TRANSPARENCIA (ligar a buen gobierno y honestidad) = Actuación que muestra la verdad de sus hechos. (Principio)	dar a cada persona de la organización la responsabilidad y los medios para controlar sus procesos (Gestión de los procesos)	Lealtad: Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. Es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos. Valores Corporativo
Gestión del capital humano para lograr la satisfacción de los usuarios *(políticas de calidad)*	Respeto: Saber valorar los intereses y necesidades del otro. Valores Corporativos	CALIDAD (verdad, bondad y belleza) = Es el óptimo, desempeño que se manifiesta en la mejor disposición y el uso de los recursos para obtener los mejores resultado para la organización y los pacientes. Principio	impacten en el mejoramiento de la salud y el desarrollo sostenible de la región (visión)	
Brindar servicios integrales de salud hasta la alta complejidad *(Misión)*		Honestidad: Entendido como actuar en coherencia con los principios, coherencia entre lo que se dice, se hace y se piensa. Valores Corporativos	logro de los propósitos institucionales (transformación de la cultura)	
CARIDAD: Tratar a los demás como quisiéramos ser tratados. *(Principio)*			estándares de calidad y humanismo dirigidos al paciente y su familia (misión)	

INTEGRALIDAD = Es considerar a las personas como un todo y no a la enfermedad como centro de atención, bajo la convicción que el ser humano está conformado de manera Bio-Psico-Social. *Principio*			Tolerancia: Reconocimiento de los otros como seres humanos, con derecho a ser aceptados en su individualidad y su diferencia. Valores Corporativos	
Hospitalidad: Amabilidad y atención con que el colaborador recibe y acoje al usuario y su familia para la prestación del servicio. Valores Corporativos			Integridad: Hacer lo que se debe hacer de acuerdo a lo que es correcto. Valores Corporativos	

Fuente. Adaptado de González (20169. Análisis Cruce de Competencias vs Direccionamiento Estratégico

2.2.1.2 Definición de las competencias Esenciales o del Core de la Organización. Una vez determinado los fragmentos del direccionamiento estratégico, se analizó sus respectivas correlaciones, y a partir de ahí se propuso las competencias del Core o Esenciales para la Fundación Hospital San Pedro, las mismas que tienen la característica de ser transversales.

Una competencia esencial debe ser difícil de imitar por los competidores y será difícil si es una armonización compleja de tecnologías individuales y habilidades de producción, Solo si la organización concibe como una jerarquía de competencias donde se define primero las competencias esenciales, luego las cardinales, gerenciales, para finalmente llegar a las competencias específicas de cada cargo, estará preparada para ser competitiva en el mercado.

A continuación se realizó la correlación de las competencias con los fragmentos establecidos anteriormente.

Tabla 15. *Correlación de Competencias*

ORIENTACIÓN AL SERVICIO	**GENERACIÓN DE VALOR (GRUPOS DE INTERÉS)**	**PENSAMIENTO ESTRATEGICO**	**GESTION POR RESULTADOS**	**GESTION DEL CAMBIO**
Pensamiento gerencial, estructurado *(gestión integral para la calidad)*	Centros de excelencia que promuevan la investigación y la educación (visión)	Talento Humano competente (Misión)	desarrollo integral y armónico de la organización (gestión integral para la calidad)	Nos evaluamos permanentemente para cumplir con eficiencia las necesidades del entorno. (Política de calidad)
organización líder en la prestación de servicios integrales de salud de alta complejidad *(visión)*	que impacten en el mejoramiento de la salud y el desarrollo sostenible de la región (visión)	fundamentados en principios y valores (misión)	Orienta nuestro hospital hacia el futuro (Gestión del Direccionamiento)	centros de excelencia que promuevan la investigación y la educación (visión)
centros de excelencia que promuevan la investigación y la educación *(visión)*	HUMANIZACION: Características con las que impregnamos nuestro ejercicio que favorecen la condición humana, donde nos permita otorgar a nuestro hospital la invocación constante de otro mundo el del amor. (Principio)	Basados en principios de equidad, respeto y responsabilidad, que nos permiten realizar el mejoramiento sistemático. (políticas de calidad)	propósito común que es la acreditación (Gestión del Direccionamiento)	basados en principios de equidad, respeto y responsabilidad, que nos permiten realizar el mejoramiento sistemático (políticas de calidad)
principios e innovación en la oferta de valor *(visión)*	ESPIRITUALIDAD = Expresión de la esencia del ser en todas sus dimensiones cuerpo, alma y espíritu. (Principio)	gestión del capital humano para lograr la satisfacción de los usuarios (políticas de calidad)	Tácticas para los procesos y procedimientos. (Gestión del Direccionamiento)	CALIDAD (verdad, bondad y belleza) = Es el óptimo desempeño que se manifiesta en la mejor disposición y el uso de los recursos para obtener los mejores resultado para la organización y los pacientes. Principio

ORIENTACIÓN AL SERVICIO	**GENERACIÓN DE VALOR (GRUPOS DE INTERÉS)**	**PENSAMIENTO ESTRATEGICO**	**GESTION POR RESULTADOS**	**GESTION DEL CAMBIO**
prestamos servicios integrales de salud con calidad *(política de calidad)*	Solidaridad: Obtener el bien común. Colaboración y ayuda mutua, vinculando el propio esfuerzo para beneficio del interés colectivo Valores Corporativos	TRANSPARENCIA (ligar a buen gobierno y honestidad) = Actuación que muestra la verdad de sus hechos. (Principio)	dar a cada persona de la organización la responsabilidad y los medios para controlar sus procesos (Gestión de los procesos)	Lealtad: Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. Es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos. Valores Corporativo
gestión del capital humano para lograr la satisfacción de los usuarios *(políticas de calidad)*	Respeto: Saber valorar los intereses y necesidades del otro. Valores Corporativos	CALIDAD (verdad, bondad y belleza) = Es el óptimo desempeño que se manifiesta en la mejor disposición y el uso de los recursos para obtener los mejores resultado para la organización y los pacientes. Principio	impacten en el mejoramiento de la salud y el desarrollo sostenible de la región (visión)	
Brindar servicios integrales de salud hasta la alta complejidad *(Misión)*		Honestidad: Entendido como actuar en coherencia con los principios, coherencia entre lo que se dice, se hace y se piensa. Valores Corporativos	logro de los propósitos institucionales (transformación de la cultura)	

ORIENTACIÓN AL SERVICIO	**GENERACIÓN DE VALOR (GRUPOS DE INTERÉS)**	**PENSAMIENTO ESTRATEGICO**	**GESTION POR RESULTADOS**	**GESTION DEL CAMBIO**
CARIDAD: Tratar a los demás como quisiéramos ser tratados. *(Principio)*			estándares de calidad y humanismo dirigidos al paciente y su familia (misión)	
INTEGRALIDAD = Es considerar a las personas como un todo y no a la enfermedad como centro de atención, bajo la convicción que el ser humano está conformado de manera Bio-Psico-Social.. Principio			Tolerancia: Reconocimiento de los otros como seres humanos, con derecho a ser aceptados en su individualidad y su diferencia. Valores Corporativos	
Hospitalidad: Amabilidad y atención con que el colaborador recibe y acoje al usuario y su familia para la prestación del servicio. Valores Corporativos			Integridad: Hacer lo que se debe hacer de acuerdo a lo que es correcto. Valores Corporativos	

Fuente. Adaptado de González (2016). Análisis Definición de Competencias Esenciales o del Core de la Organización.

2.2.1.3 Resumen de las competencias Esenciales o del Core de la Organización. En la siguiente tabla se relaciona las competencias esenciales de la organización con su respetiva descripción, que se basó en el modelo de competencias de Alles (20029.

Tabla 16. *Competencias Esenciales*

No.	**COMPETENCIAS ESENCIALES / CORE – ORGANIZACIÓN**	**DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA**
1	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Demostrar sensibilidad, calidez y trato humanizado por las necesidades o exigencias que un conjunto de usuarios potenciales externo o internos puedan requerir en el presente o futuro.
2	GENERACIÓN DE VALOR (GRUPOS DE INTERÉS)	Prestar servicios de calidad, con infraestructura, tecnología y equipo humano especializado que aporte al bienestar del usuario enmarcado dentro de las normas legales vigente y el respeto por el medio ambiente.
3	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Es la capacidad para proponer políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo
4	GESTION POR RESULTADOS	Realizar las actividades asignadas y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, eficiencia y efectividad.
5	GESTION DEL CAMBIO	Capacidad para ajustar su comportamiento a nuevas situaciones generadas por factores internos o externos a la Entidad

Fuente. Adaptado de Alles (2002). Resumen de la Competencial Esenciales o del Core de la Organización.

2.2.2. Competencias cardinales. Las competencias cardinales se definieron a partir de la matriz axiológica de la organización y de habilidades claves o específicas que se requieren para generar por parte de los colaboradores un nivel de desempeño promedio o superior en sus respectivos cargos o puestos de trabajos.

Después de una análisis y verificación de autores como PRAHALAP, C. y HAMEL, G. 1990, NOE Raymond, HOLLEMBECK, John, GERHART, Barry y WRIGHT, Patrick. 2012, Mamolar (2001) y Alles (2005), entre otros relacionados con este tema, la presente investigación define las siguientes competencias de acuerdo a la relación existente entre las competencias esenciales y el direccionamiento estratégico de la siguiente manera: Orientación al usuario y su

familia, Compromiso con la Organización, Integridad, Manejo de la Información y Trabajo en equipo.

2.2.2.1 Criterios y descriptores para definir las competencias cardinales. Una vez definida las competencias se procedió a determinar los criterios que ayudan a estructurar la definición o contenido, resaltando a través de colores los criterios que la integran. Para la investigación se definió los criterios teniendo en cuenta lo expuesto por Alles, M. (2002), donde se delimito los criterios que ayudarán en la construcción de una definición de competencia.

Tabla 17. *Criterios para Estructuración de Competencias Cardinales*

COMPETENCIAS	**DEFINICION**	**CRITERIOS**
ORIENTACIÓN AL USUARIO Y SU FAMILIA.	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes y sus familias, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, así como de su familia. Y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.	COMPRENSIÓN EMPATÍA COOPERACIÓN
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.	ALINEACION DE METAS COMPROMISO PREVENCION Y CONTROL DE ACCIONES
INTEGRIDAD	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Las acciones son congruentes con los que se dice. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad sin importar las situaciones extremas.	COHERENCIA COMUNICACIÓN TRASNPARENTE HOMESTIDAD
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	Manejar con seguridad, confidencialidad y respeto, la información institucional. Identificar lo que necesita saber en un momento dado, buscar efectivamente la información que esto requiere, determinar si esa información es pertinente para responder a sus necesidades y finalmente convertirla en conocimiento útil para solucionar Problemas.	SEGURIDAD GESTION APLICABILIDAD

TRABAJO EN EQUIPO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	COOPERACIÓN ARTICULACIÓN

Fuente. Adaptado de Alles (2002). Criterios y Descriptores para Definir Competencias.

Una vez desglosadas las competencias por criterios, se realizó la síntesis de su contenido, dando una definición acorde a los criterios establecidos y articulados con las competencias esenciales.

Orientación al usuario y su familia: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los usuarios y familia, con el compromiso personal para cumplir con sus necesidades y expectativas de conformidad con la normatividad en salud vigente

Compromiso con la Organización: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales

Integridad: Actuar conforme a los principios y valores institucionales, en consonancia con lo que se piensa, se dice y se hace.

Manejo de la Información: Manejar con seguridad, confidencialidad y respeto, la información institucional.

Trabajo en equipo: Participar activamente en la consecución de una meta común, con intención genuina de colaboración y cooperación.

***2.2.2.2 Grados de valoración de competencias cardinales*.** En la siguiente tabla se desarrolló la valoración de las competencias cardinales que se tomaron de manera transversal para todos los colaboradores de la organización, otorgándoles el 80% a las actitudes, autoimagen, valores, rasgos de personalidad, motivación e inteligencia emocional, teniendo en cuenta la

nuevas tendencias establecidas por los autores en el modelo Iceberg relacionado por Spencer y Spencer citado por Alles M. 2004.

Tabla 18. *Grados de Valoración Competencias Cardinales*

No.	**COMPETENCIAS CARDINALES**	**CRITERIOS**	**GRADO VAL.**
1	ORIENTACIÓN AL USUARIO Y SU FAMILIA	Atiende y valora las necesidades y peticiones del usuario (interno y/o externo) y su familia, haciendo todo lo que está a su alcance para satisfacer dichas necesidades	4%
		Da respuesta oportuna a las necesidades del usuario (interno y/o externo) de conformidad con el servicio que ofrece la organización.	4%
		Establece diferentes canales de comunicación con el usuario (interno y/o externo) para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.	4%
		Escucha y se preocupa por el usuario (interno y/o externo) y familia cuando este manifiesta quejas e inquietudes.	4%
		Hace más de lo que normalmente el usuario (interno y/o externo) espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas	4%
2	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	4%
		Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	3%
		Apoya a la organización en situaciones difíciles	4%
		Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	4%
3	INTEGRIDAD	Mantiene y promueve las normas sociales y éticas así como organizacionales en la realización de sus actividades	4%
		Se preocupa por mantener transparencia en su actuar, compartir información y cumplir con los compromisos	4%
		Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal.	4%
		Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando considera que se están alejando de las políticas, normas o reglamentos de la organización	3%
4	MANEJO DE LA INFORMACIÓN	Recoge y transmite únicamente información imprescindible para el desarrollo de las actividades	3%
		Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.	4%
		No hace pública información confidencial que pueda afectar a la organización o las personas.	4%
		Es capaz de discernir sobre cual información se puede hacer pública y cual no.	4%
5	TRABAJO EN EQUIPO	Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y de sus colaboradores a la consecución de los mismos	3%

		Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos	3%
		Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto, que contribuyen a lograr consenso	3%
		Asume el rol de líder naturalmente e implementa herramientas que logren centrar al grupo en la tarea que le compete	3%
		Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros	3%
% TOTAL DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES			**80%**

Fuente. Esta Investigación.

2.2.3 Logotipo, Slogan y definición corta de las competencias Esenciales o del Core Institucional. Para lograr que los directivos, colaboradores, usuarios, familiares y sociedad en general puedan percibir e identificar con facilidad el quehacer o la razón de ser de la Fundación Hospital San Pedro, lo que permitirá posicionar en la mente de estas personas, la marca y/o razón social y la excelencia del servicio, se propuso como estrategia la presentación de las competencias esenciales o del Core de la institución, sustentadas en un logotipo, slogan y una definición corta. Las mismas que se presentan a continuación:

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Brindar sensibilidad, calidez y trato humanizado a las necesidades del cliente externo e interno

Figura 8. Logotipo Hospital San Pedro
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

GENERACIÓN DE VALOR (GRUPOS DE INTERÉS)

Prestar servicios de calidad que le aporte al bienestar del usuario y el respeto del medio ambiente.

Figura 9. **Generación de Valor Grupos de Interés**
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Proponer políticas, estrategias y metas y conseguirlas a mediano y largo plazo

Figura 10. **Pensamiento Estratégico**
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

GESTIÓN POR RESULTADOS

Cumplir compromisos organizacionales con eficacia, eficiencia y efectividad.

Figura 11. Gestión por Resultados
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

GESTIÓN DEL CAMBIO

Ajustar comportamiento a nuevas situaciones generadas por factores internos o externos.

Figura 12. Gestión del Cambio
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

2.2.4 Logotipo, Slogan y definición corta de las competencias cardinales. Para lograr que los directivos y los colaboradores de la Fundación Hospital San Pedro, puedan identificarse y asumir un compromiso de forma natural y espontánea hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y así lograr la excelencia del servicio tanto a clientes internos como externos, se propuso como estrategia la presentación de las competencias cardinales que

deben poseer todas las personas que trabajan en la organización, sustentadas en un logotipo, slogan y una definición corta. Las mismas que se muestran a continuación.

ORIENTACIÓN AL USUARIO Y SU FAMILIA

Satisfacer y exceder las necesidades y expectativas.

Figura 13. Orientación al Usuario y Familia
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Alinear el propio comportamiento a necesidades, prioridades y metas instituciones.

Figura 14. Compromiso con la Organización
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

INTEGRIDAD

Actuar conforme a lo que se piensa, se dice y se hace.

Figura 15. Integridad
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Tratar con seguridad, confidencialidad y respeto la información institucional.

Figura 16. Manejo de Información
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

TRABAJO EN EQUIPO

Consecución de una meta común, con colaboración y cooperación.

Figura 17. Trabajo en Equipo
Fuente. Fundación Hospital San Pedro

2.2.5 Competencias Gerenciales y Técnicas. Son competencias específicas que deben poseer las personas responsables de los cargos de los siguientes niveles: Nivel de Dirección, donde se encuentran la Gerencia, Asesores, Subgerentes, Directores y Coordinadores, Nivel Profesional se encuentran los Especialistas y Universitarios, Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo.

Esta metodología se trabajó en la investigación teniendo en cuenta lo expuesto por Alles, M. (2005), donde relacionamos las competencias por los niveles jerárquicos de la organización y las articulamos con las competencias cardinales y esenciales para que exista coherencia con el direccionamiento estratégico.

2.2.5.1 Competencias Nivel Directivo. Donde se encuentran la Gerencia, Asesores, Subgerentes, Directores y coordinadores.

Tabla 19. *Competencias Nivel Directivo*

COMPETENCIAS	**DEFINICION**
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
Liderazgo	Capacidad para de asumir con efectividad la conducción de su grupo de influencia.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional, teniendo en cuenta la normatividad interna y externa.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.
Dirección y desarrollo de personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.
Gestión de riesgos	Gestionar los riesgos Identificados y reportados, implementando las acciones necesarias para mitigar, disminuir o eliminar el riesgo, generando un impacto positivo en el área intervenida
Orientación al mejoramiento continuo	Es la capacidad de hacer más efectivo y eficiente el sistema de gestión de calidad.
Iniciativa y proactividad	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

Fuente. Esta Investigación.

2.2.5.2 Competencias Nivel Profesionales. Se encuentran los Especialistas y Universitarios.

Tabla 20. *Competencias Nivel Profesional*

COMPETENCIAS	**DEFINICION**
Liderazgo de equipo de trabajo	Asumir el rol de orientador y guía de un equipo de trabajo específico, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la Efectividad en la consecución de objetivos y metas de su proceso.
Contribución para la toma de decisiones	Proponer una o varias alternativas para la solución de un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada por la Alta Gerencia.
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.
Aprendizaje continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.

Fuente. Esta Investigación.

2.2.5.3 Competencias Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo.

Tabla 21. *Competencias Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo*

COMPETENCIAS	**DEFINICION**
Disciplina	Acatar las políticas institucionales, las normas y la autoridad establecida en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.
Tolerancia a la presión	Es la capacidad para realizar las labores encomendadas en contextos o situaciones generadoras de estrés o que puedan afectar el curso normal de la actividad.
Organización en el trabajo	Capacidad para realizar actividades siguiendo procesos, procedimientos, estándares o criterios establecidos o adoptados.
Orientación al orden, la calidad y la exactitud	Es la capacidad de organización, excelencia y precisión en la realización de labores.

Fuente. Esta Investigación.

2.3 SÍNTESIS DEL MODELO DE COMPETENCIAS ESENCIALES, CARDINALES Y GERENCIALES PARA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO.

A continuación se presentan las competencias Esenciales o Core de la Organización, las Cardinales y las Competencias Gerenciales definidas por Niveles de Dirección, Profesional y Tecnológico, Técnico y Operativo de la Fundación Hospital San Pedro.

Tabla 22. *Competencias Esenciales, Cardinales y Gerenciales*

COMPETENCIAS DEL CORE	**COMPETENCIAS CARDINALES**	**COMPETENCIAS NIVEL DE DIRECCIÓN (GERENCIA, ASESOR, SUBGERENTES, DIRECTORES Y COORDINADORES)**	**COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL (ESPECIALISTAS Y UNIVERSITARIOS)**	**COMPETENCIAS NIVEL TECNOLÓGICO, TÉCNICO Y OPERATIVO**
Orientación al servicio	Orientación al usuario y su familia	Planeación	Liderazgo de equipo de trabajo	Disciplina
Generación de valor	Compromiso con la organización	Liderazgo	Contribución para la toma de decisiones	Colaboración
Pensamiento estratégico	Integridad	Conocimiento del entorno	Creatividad e innovación	Tolerancia la presión
Gestión por resultados	Manejo de la información	Toma de decisiones	Aprendizaje continuo	Organización en el trabajo
Gestión del cambio	Trabajo en equipo	Dirección y desarrollo de personal		Orientación al orden, la calidad y la exactitud
		Gestión de riesgos		
		Orientación al mejoramiento continuo		
		Iniciativa y proactividad		

Fuente. Esta Investigación.

2.3.1 Grados de Valoración de las Competencias Gerenciales y Técnicas. En las siguientes tablas se desarrollan la valoración de las competencias gerenciales y técnicas por niveles y criterios, con el fin de dar un porcentaje de 15% a las aptitudes, habilidades y conocimientos, teniendo en cuenta la nuevas tendencias establecidas por los autores en el modelo Iceberg relacionado por Spencer y Spencer citado por Alles M. 2004.

Tabla 23. *Grados de Valoración Competencias Nivel Directivo*

No.	COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO	CRITERIOS	GRADO VAL.
1	PLANEACIÓN	Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.	0,6%
		Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales	0,6%
		Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.	0,6%
		Busca soluciones a los problemas	0,6%
		Distribuye el tiempo con eficiencia.	0,6%
2	LIDERAZGO	Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.	0,6%
		Promueve la eficacia del equipo	0,6%
		Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.	0,6%
		Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.	0,6%
		Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.	0,6%
3	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO.	Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.	0,75%
		Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.	0,75%
		Conoce y hace seguimiento a la normatividad vigente del sector	0,75%
		Identifica las alianzas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.	0,75%
4	TOMA DE DECISIONES	Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.	0,35%
		Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que requieran su atención.	0,33%
		Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño.	0,33%
		Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0,33%
		Integra las diferentes posturas para la toma de decisiones.	0,33%
		Decide bajo presión en situaciones de alta complejidad e incertidumbre	0,33%

5	DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.	0,25%
		Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del talento humano.	0,25%
		Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.	0,25%
		Hace uso de las habilidades y recursos de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares institucionales	0,25%
6	GESTIÓN DE RIESGOS	Identifica y prioriza los riesgos que se deben gestionar a fin de intervenirlos adecuadamente	0,25%
		Delegar tareas y recursos disponibles en pro de la gestión de los riesgos.	0,25%
		Establecer mecanismos adecuados de comprobación de logro de objetivos propuestos	0,25%
		Realiza el seguimiento respectivo a la gestión del riesgo.	0,25%
7	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO	Verifica lineamientos técnicos de control en las mejoras de cada uno de los componentes del sistema de Gestión de Calidad.	0,25%
		Genera acciones de mejoramiento mediante un seguimiento sistemático de sus actividades.	0,25%
		Profundiza en los temas de su entorno para proponer mejoras.	0,25%
		Aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	0,25%
8	INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones.	0,25%
		Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.	0,25%
		Reconoce y hace viables las oportunidades.	0,25%
		Realiza acciones preventivas frente a los riesgos organizacionales con suficiente antelación	0,25%
% TOTAL DE LAS COMPETENCIAS DEL NIVEL			**15%**

Fuente. Esta Investigación.

Tabla 24. *Grados de Valoración Competencias Nivel Profesional*

No.	**COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL**	**CRITERIOS**	**GRADO VAL.**
1	Liderazgo de equipo de trabajo	Orienta y coordina el trabajo del equipo para la identificación de planes y actividades a seguir.	0,8%
		Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del equipo.	0,8%
		Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	0,8%
		Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.	0,8%
		Establece y/o participa en la definición de los objetivos del equipo de forma clara y equilibrada.	0,8%
2	Contribución para la toma de decisiones	Propone alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados incluso bajo situaciones de alta complejidad e	1%

		incertidumbre	
		Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.	1%
		Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.	1%
		Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño	1%
3	Creatividad e innovación	Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.	0,75%
		Desarrolla nuevas formas de ejecutar las actividades asignadas, conservando la estructura lógica de procesos establecida en la organización	0,75%
		Busca nuevas alternativas de solución a los problemas detectados	0,75%
		Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	0,75%
4	Aprendizaje continuo	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	0,8%
		Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	0,8%
		Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.	0,8%
		Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.	0,8%
		Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.	0,8%
% TOTAL DE LAS COMPETENCIAS DEL NIVEL			**15%**

Fuente. Esta Investigación.

Tabla 25. *Grados de Valoración Competencias Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo*.

No.	**COMPETENCIAS NIVEL TECNOLOGICO, TECNICO Y OPERATIVO**	**CRITERIOS**	**GRADO VAL.**
1	Disciplina	Busca autorización en la autoridad competente en caso de ser necesaria, por vía de excepción una desviación a las actividades.	0,75%
		Realiza las actividades y tareas asignadas al puesto de trabajo	0,75%
		Acepta la supervisión constante	0,75%
		Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.	0,75%
2	Colaboración	Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.	0,75%
		Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	0,75%
		Cumple con sus funciones sin desatender los intereses de otras áreas	0,75%

		Genera confianza sin descuidar sus obligaciones específicas.	0,75%
3	Tolerancia a la presión	Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con los objetivos establecidos.	0,75%
		Aplica herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en periodos de alta exigencia	0,75%
		Optimiza los recursos asignados para el cumplimiento de las mestas esperadas	0,75%
		Resuelve los problemas que obstaculizan el desarrollo de su trabajo	0,75%
4	Organización en el trabajo	Verifica la aplicación de la normatividad sobre calidad en el desarrollo de sus actividades y las realizadas por compañeros y/o subalternos	0,75%
		Accede a la información y datos en forma sistemática y didáctica para realizar su trabajo	0,75%
		Realiza sus actividades en forma estandarizada y en menores tiempos que los requeridos por la entidad	0,75%
		Asume normas siendo disciplinado y participativo en su actividad.	0,75%
5	Orientación al orden, la calidad y la exactitud	Aplica los parámetros establecidos para el desarrollo de las actividades a su cargo	0,6%
		Implementa herramientas de control y seguimiento para vigilar el cumplimiento de las funciones propias del cargo	0,6%
		Requiere de ordenes específicas para el desarrollo de las actividades	0,6%
		Cumple con las indicaciones impartidas por sus superiores para el desarrollo de las actividades a su cargo	0,6%
		Requiere de ordenes específicas para el desarrollo de las actividades	0,6%
% TOTAL DE LAS COMPETENCIAS DEL NIVEL			**15%**

Fuente. Esta Investigación.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, ALINEADAS AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO.

Para identificar las competencias específicas del Área de Talento Humano alineadas al direccionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro se partió de las consideraciones teóricas y metodologías establecidas por expertos en el tema de gestión por competencias.

Según Lazzati, (2010), considera a las competencias clasificadas en dos grupos: funcionales y compartidas o conductuales. Las funcionales consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo. Las compartidas o conductuales comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo

De acuerdo a lo sustentado por Mamolar, (2001), considera que las competencias son un "Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo"

A saber de Mertens, (1997), considera a las competencias dentro de dos grupos: básicas y genéricas. Básicas: Se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa específicas: Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada. Aquí están contenidos el saber (conocimientos) y el saber hacer (habilidades y destrezas). Genéricas: Describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad, capacidades, aptitudes, rasgos de personalidad, valores, motivaciones y actitudes. Comprende el saber estar y el querer hacer, es decir, el nivel intra e interpersonal.

Como lo afirma Boyatzis, (1982), considera a las competencias como "Características subyacentes a la persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo"

Así como lo asevera Según Spencer y Spencer, (1993), considera las competencias como "Características personales latentes que mantienen una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación"

Para poder identificar con mayor precisión las competencias específicas para los cargos del Área de Talento Humano, se toma en consideración los lineamientos establecidos por Alles, M. (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario, y la encuesta realizada a los funcionario (Ver Anexo 1), tomando los aspectos que consideren más relevantes, como son las funciones del cargo, propósito del cargo, estructura orgánica, para ver la relación del mismo con otros cargos; y las funciones, las que constituyeron la base principal para definir las competencias del cargo.
En cuanto a las competencias del saber y saber hacer se valoró en un (5%), razón por la cual se definieron, describieron y realizaron los indicadores de gestión, para medir a futuro el nivel de desempeño e identificar las brechas, que servirán de insumo para el plan de capacitación anual.

A continuación se relaciona los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los cinco cargos que se presentan en el área de Talento Humano (Ver Anexo A).

Con esta información se diseñó el formato de perfil de cargos donde se incluye lo siguiente: Descripción del cargo, propósito del cargo, estructura organizacional, funciones, requisitos del cargo y competencias requeridas del cargo, las que se valoran con el fin de dar un porcentaje de 5% a las aptitudes, habilidades y conocimientos, para los siguientes colaboradores Director de Talento Humano, Profesional Universitario, Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo, Técnico de Talento Humano y Secretaria.

Tabla 26. *Descripciones Cargo Director Talento Humano*.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		
Cargo del jefe inmediato	Subgerente Administrativo y Financiero	**Cargos que le reportan**	Psicólogo, profesional universitario (analista de Talento Humano, Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo) Técnicos de nómina,

			Secretaria.
Ubicación Principal	Pasto - Nariño	**Unidad / Dependencia a la que pertenece**	Área de Desarrollo Humano
Actualizado por	Dirección de Desarrollo Humano	**# Personas que desempeñan este cargo**	1
Aprobado por		**Fecha actualización**	Noviembre de 2016

Fuente. Esta investigación.

Tabla 27. *Propósito Cargo Director Talento Humano*.

PROPÓSITO DEL CARGO *(Breve descripción del " para qué" existe el cargo)*
Asegurar la integración y sinergia del Sistema y Procesos de Gestión Humana en los subsistemas de: Admisión, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de Talento Humano de la Fundación Hospital San Pedro. Identificar, comprender y apoyar los procesos de Gestión Humana enmarcadas en la Ética, Servicios productivos, competitivos y de alta calidad, y prácticas que contribuyan permanentemente en una mejor calidad de vida en el trabajo.

Fuente. Esta investigación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

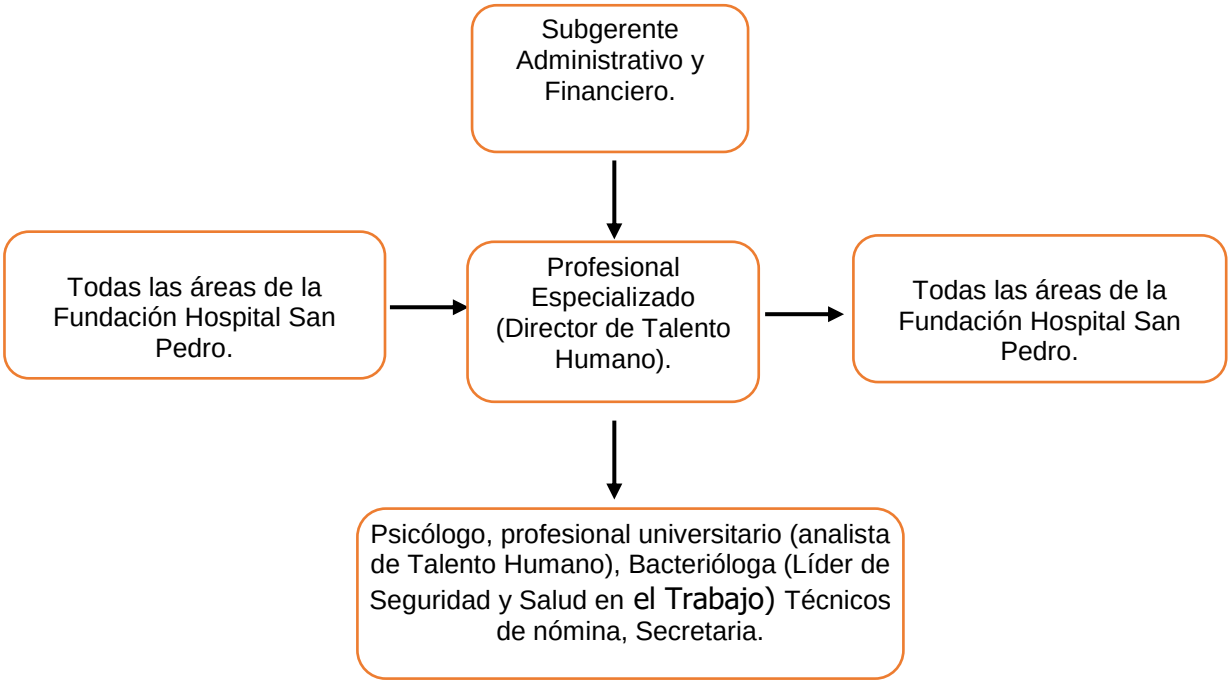

Figura 18. Estructura Organizacional
Fuente. Esta investigación.

Tabla 28. *Funciones*

FUNCIONES
1. Elaborar el plan operativo y de acción anual de Talento Humano, con base en las políticas, objetivos y proyectos de la Fundación Hospital San Pedro y los planes de los diferentes comités colocándolo en consideración de la Subgerencia Administrativa y Financiera. 2. Garantizar el cumplimiento de los estándares de Gerencia del talento Humano de acuerdo a lo establecido en el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, Habilitación. 3. Diseñar, ajustar los perfiles y competencias de cada uno de los cargos establecidos en la empresa de acuerdo a la normativa aplicable garantizando su conocimiento por todos los empleados. 4. Verificar que el personal que ingrese a la Fundación Hospital San Pedro haya superado el proceso de vinculación e inducción. 5. Desarrollar actividades para Re inducir y Re entrenar al personal de la organización en las actividades significativas de su proceso para una mejor operativización y oportuna orientación e información al usuario en la prestación de los servicios. 6. Diseñar y desarrollar planes de formación y capacitación por competencias para los empleados de la organización. 7. Coordinar y ejecutar las mediciones de calidad de vida en el trabajo (clima laboral, cultura organizacional). 8. Gestionar el desarrollo de los planes de impacto de los diferentes resultados de las mediciones que tienen que ver con el Talento Humano. 9. Coordinar con los respectivos comités la ejecución de las actividades de capacitación, y Bienestar Social e incentivos de los funcionarios de la organización que dé cuenta de la mejora continua en el desempeño de sus

funciones.

10. Acompañar la evaluación de desempeño del funcionario la construcción de planes de mejoramiento individual con el acompañamiento del coordinador inmediato.
11. Hacer seguimiento a la ejecución de cada uno de los planes de la Gerencia del Talento Humano.
12. Orientar al usuario y/o su familia con respecto al procedimiento para la atención y políticas organizacionales aplicables en el proceso de Gestión de la Información.
13. Contribuir a la operación del sistema de riesgos de la empresa a través de la identificación y reporte de no conformidades potenciales y reales y la implementación de acciones de contingencia estandarizadas y acciones preventivas definidas para asegurar el control del riesgo.
14. Prevenir la ocurrencia de situaciones que afecten la seguridad del paciente, reduciendo o eliminando la ocurrencia de eventos adversos, riesgos o demás situaciones que permitan ser una organización segura.
15. Brindar un trato cortes, con calidad humana y respeto a los usuarios y funcionarios de la Fundación Hospital san Pedro. área de desempeño del cargo.
16. Cumplir con las demás funciones asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

Fuente. Esta investigación

Tabla 29. *Requisitos*

REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN	**BÁSICA**	Título universitario en Administración de Empresas, Administración Pública, Ingeniería Industrial, Psicología o Derecho.
	COMPLEMENTARIA	Especialista en Gerencia del Talento Humano
EXPERIENCIA	2 años de experiencia relacionada en entidades del Sector Salud.	

Fuente. Esta investigación

Tabla 30. *Competencias Director Talento Humano*

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias del Saber y Saber Hacer:	**Descripción de la competencia**	**Valoración Porcentual**	**Indicador de gestión**
Gestión del Talento Humano	Posee conocimientos actualizados en nuevos enfoques, modelos, procesos y procedimientos de Gestión del Talento Humano.	**0,9%**	Horas de seminarios realizados / 100 horas de seminarios X 100
Normatividad vigente en materia de administración y desarrollo del talento humano.	Posee conocimientos en normatividad vigente en materia de administración y desarrollo del talento humano.	**0,9%**	Horas de capacitación realizadas / 100 horas de capacitación X 100
Compensaciones	Posee conocimientos de la normativa legal y dominio técnico en temas de compensaciones.	**0,9%**	Horas de capacitación realizadas / 100 horas de capacitación X 100
Herramientas ofimáticas.	Posee conocimientos en herramientas ofimáticas.	**0,5%**	Horas de capacitación realizadas / 80 horas de capacitación X 100
Coordinación y ejecución	Capacidad de coordinar con los respectivos comités la ejecución de las actividades de capacitación y Bienestar Social e incentivos de los funcionarios de la organización, que dé cuenta de la mejora continua en el desempeño de sus funciones.	**0,9%**	Numero de reuniones de coordinación con comités realizadas / Total de reuniones de coordinación con comités programadas X 100.
Seguimiento y control (evaluación)	Capacidad para acompañar la evaluación de desempeño de los funcionarios y la construcción de planes de mejoramiento individual.	**0,9%**	Número de evaluaciones de desempeño realizadas/ Total de evaluaciones de desempeño programadas X100. Porcentaje de cumplimiento de los planes de mejora individual/ 100% de cumplimiento de los planes de mejora individual.
Total		**5%**	

Fuente. Esta Investigación.

Tabla 31. *Descripción Cargo Profesional Universitario*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	PROFESIONAL UNIVERSITARIO		
Cargo del jefe inmediato	Profesional Especializado (Director de Talento Humano).	**Cargos que le reportan**	N/A.
Ubicación Principal	Pasto - Nariño	**Unidad / Dependencia a la que pertenece**	Área de Desarrollo Humano
Actualizado por	Dirección de Desarrollo Humano	**# Personas que desempeñan este cargo**	1
Aprobado por		**Fecha actualización**	Noviembre de 2016

Fuente. Esta Investigación.

Tabla 32. *Propósito Cargo Profesional Universitario*

PROPÓSITO DEL CARGO *(Breve descripción del " para qué" existe el cargo)*
Apoyar mediante análisis técnico y profesional los planes, programas y procesos tendientes a administrar integralmente el talento humano.

Fuente. Esta Investigación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

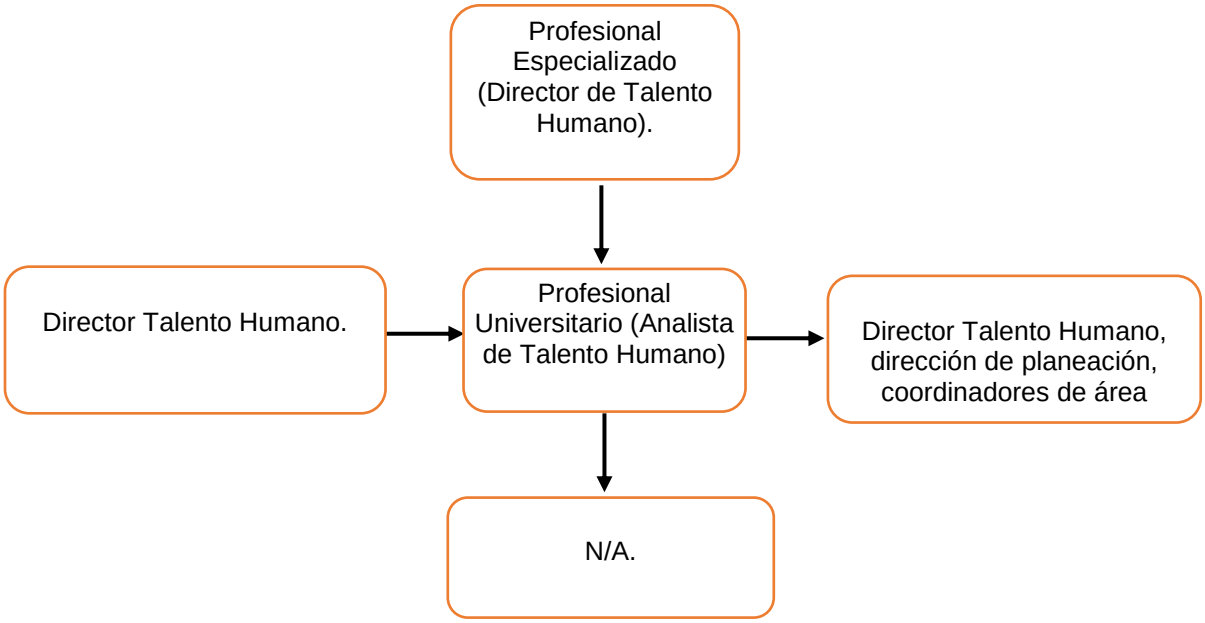

Figura 19. **Estructura Organizacional**
Fuente. Esta investigación.

Tabla 33. *Funciones Cargo Profesional Universitario*

FUNCIONES
1. Diseñar y realizar los procesos y procedimientos de selección, inducción y reinducción del personal requerido por la Organización dentro del marco de los principios, valores y objetivos corporativos institucionales 2. Apoyar el proceso de selección a través de la aplicación y análisis de las pruebas psicotécnicas 3. Coordinar el cumplimiento de los Estándares de Acreditación en materia de Recursos Humanos. 4. Aplicar las encuestas para la medición del clima laboral en la Fundación Hospital San Pedro y participar en la realización de los planes de intervención de acuerdo a los resultados obtenidos en la misma para el mejoramiento del entorno laboral. 5. Participar en la identificación de necesidades y expectativas para el diseño del plan de formación y capacitación. 6. Divulgar el manual de responsabilidades al personal que ingresa a la Fundación Hospital San Pedro, garantizando su comprensión. 7. Garantizar que las hojas de vida del personal estén completas y cumplan con todos los requisitos de habilitación. Las competencias de educación, habilidades y experiencia se aplican para los servicios contratados con terceros y es responsabilidad de la organización contratante la verificación documentada de dichas competencias. 8. Participar activamente en la elaboración de los planes de mejoramiento y de acción del área en la que se desempeña. 9. Implementar y verificar el cumplimiento de los procedimientos de la evaluación del desempeño de los funcionarios del Hospital y su correspondiente registro, de acuerdo a la normatividad vigente. 10. Actualizar los procesos y procedimientos inherentes a su empleo. 11. Orientar al usuario y/o su familia con respecto al procedimiento para la atención y políticas organizacionales aplicables en el proceso de Gestión de la Información. 12. Contribuir a la operación del sistema de riesgos de la empresa a través de la identificación y reporte de no conformidades potenciales y reales y la implementación de acciones de contingencia estandarizadas y acciones preventivas definidas para asegurar el control del riesgo. 13. Prevenir la ocurrencia de situaciones que afecten la seguridad del paciente, reduciendo o eliminando la ocurrencia de eventos adversos, riesgos o demás situaciones que permitan ser una organización segura. 14. Brindar un trato cortes, con calidad humana y respeto a los usuarios y funcionarios de la Fundación Hospital san Pedro. 15. Cumplir con las demás funciones asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo

Fuente. Esta investigación.

Tabla 34. *Requisitos Cargo Profesional Universitario*

REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN	**BÁSICA**	Título de formación universitaria en Psicología, Administración de Empresas, Administración Pública, Ingeniería Industrial o Derecho.
	COMPLEMENTARIA	N/A
EXPERIENCIA	1 año en actividades de apoyo a procesos de talento humano.	

Fuente. Esta investigación.

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
Competencias del Saber y Saber Hacer:	**Descripción de la competencia**	**Valoración Porcentual**	**Indicador de gestión**
Procesos de gestión del talento humano	Conocimiento, implementación y análisis integral de los procesos de gestión del Talento Humano.	0.8**%**	Horas de seminarios realizados / 120 horas de seminarios X 100
Herramientas ofimáticas	Conocimientos actualizados y dominio de las herramientas ofimáticas Office	0,2%	Horas de capacitación realizadas / 80 horas de capacitación X 100
Selección de personal	Capacidad para implementar procesos de selección, inducción-reinducción de personal	0.8**%**	Porcentaje de implementación de los procesos de selección, inducción – reinducción de personal **/** 100% de la implementación de los procesos de selección, inducción – reinducción de personal.
Compensaciones, evaluación del desempeño, clima y cultura organizacional	Capacidad de análisis de estructuras de compensaciones. Capacidad para aplicar y analizar los enfoques y metodologías para la evaluación del desempeño. Capacidad para diseñar, aplicar y analizar encuesta sobre clima y cultura organizacional.	0.8**%**	Porcentaje de participación en el análisis de estructuras de compensaciones / 100% de participación en el análisis de estructuras de compensaciones Numero de evaluaciones de desempeño realizadas / Total de evaluaciones de desempeño programadas X 100. Numero de encuestas para clima y cultura organizacional realizadas / Total de encuestas para clima y cultura organizacional programadas X 100.
Formación y capacitación	Capacidad para garantizar la realización y ejecución del plan de capacitación.	0.8**%**	Porcentaje de cumplimiento de plan de capacitación / 100% de cumplimiento de plan de capacitación.
Seguimiento y control	Capacidad para implementar medidas que estimulen la puntualidad de los colaboradores de la organización. Capacidad para coordinar el cumplimiento de los Estándares de Acreditación Capacidad de participación activa en la elaboración de los planes de mejoramiento y de acción del área en la que se	0.8**%**	Número de medidas de puntualidad implementadas /Total de medidas de puntualidad diseñadas X 100. Porcentaje de cumplimiento de los estándares de acreditación / 100% de cumplimiento de los estándares de acreditación Porcentaje de participación activa en la elaboración de los planes de mejoramiento y de acción del área en la que se desempeña / 100% de

	desempeña.		participación activa en la elaboración de los planes de mejoramiento y de acción del área en la que se desempeña.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Capacidad de participación activa en acciones de contingencia estandarizadas y acciones preventivas definidas para asegurar el control del riesgo laboral y organizacional.	0.8**%**	Porcentaje de participación en las acciones preventivas implementadas ante el riesgo laboral y organizacional / 100% de participación activa en las acciones preventivas programadas ante el riesgo laboral y organizacional.
TOTAL		**5%**	

Fuente. Esta Investigación.

Tabla 35. *Descripción Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	LÍDER DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
Cargo del jefe inmediato	Profesional Especializado (Director de Talento Humano).	**Cargos que le reportan**	N/A.
Ubicación Principal	Pasto - Nariño	**Unidad / Dependencia a la que pertenece**	Área de Desarrollo Humano
Actualizado por	Director de Talento Humano	**# Personas que desempeñan este cargo**	1
Aprobado por	Gerencia	**Fecha actualización**	Noviembre de 2016

Fuente. Esta Investigación.

Tabla 36. *Propósito Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo*

PROPÓSITO DEL CARGO *(Breve descripción del " para qué" existe el cargo)*
Diseñar e Implementar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo garantizando el cumplimiento de la normativa vigente en Colombia y aplicable al sector salud manteniendo altos niveles de integración de personas, procesos, tecnología y cultura organizacional.

Fuente. Esta Investigación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

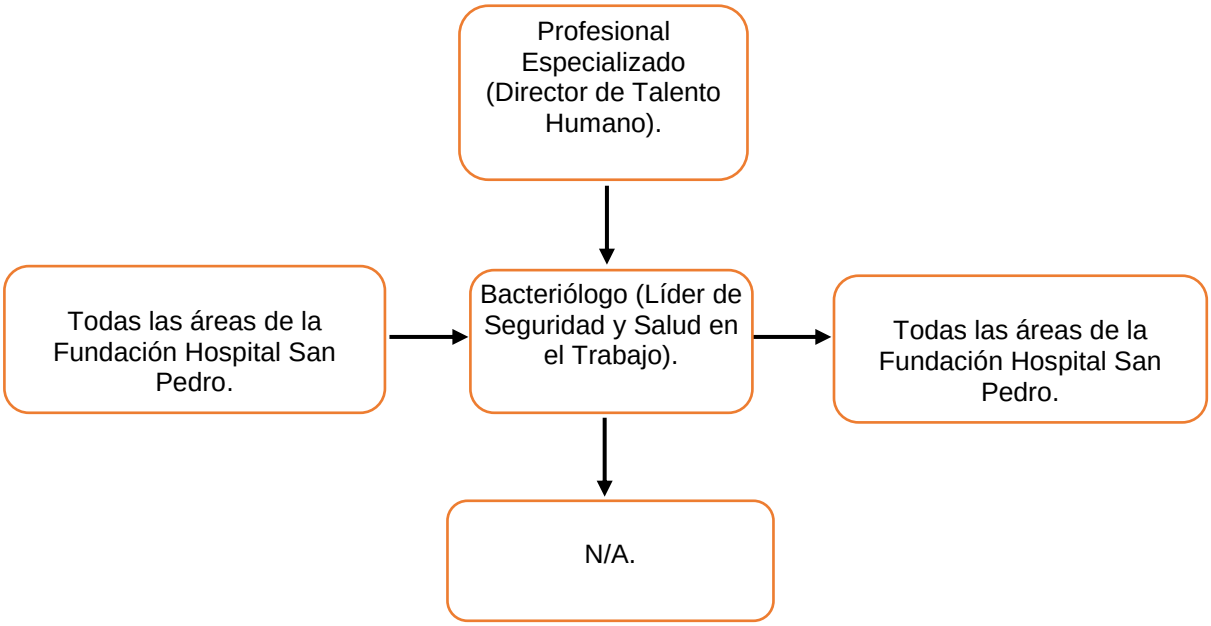

Figura 20. Estructura Organizacional
Fuente. Esta investigación.

Tabla 37. *Propósito Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo*

FUNCIONES
1. Diseñar y Desarrollar programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en los funcionarios de la Fundación Hospital San Pedro. 2. Desarrollar y evaluar programas de difusión, promoción y capacitación en normas sobre procedimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo, con énfasis en la parte preventiva, en coordinación con las instancias competentes y prestar el apoyo requerido al Copasst de la Organización. 3. Participar en las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo previstas en los planes de trabajo concertados con las empresas o entidades del ámbito laboral. 4. Efectuar vigilancia y control de riesgos ocupacionales en el sitio de trabajo. 5. Participar en actividades de capacitación y divulgación de normas y procedimientos en seguridad y salud en el trabajo dirigidos a los trabajadores de la Fundación Hospital San Pedro. 6. Participar en el Copasst de la organización. 7. Participar en la capacitación a los funcionarios de la organización sobre riesgos ocupacionales en su lugar de trabajo, promoviendo acciones correctivas y preventivas. 8. Presentar informes periódicos sobre el desarrollo de las actividades a su cargo. 9. Gestionar el reporte de accidentes laborales. 10. Participar en la investigación de accidentes de trabajo, casi accidentes y enfermedades profesionales. 11. Orientar al usuario y/o su familia con respecto al procedimiento para la atención y políticas organizacionales aplicables en el proceso de Gestión de la Información. 12. Contribuir a la operación del sistema de riesgos de la empresa a través de la identificación y reporte de no conformidades potenciales y reales y la implementación de acciones de contingencia estandarizadas y acciones preventivas definidas para asegurar el control del riesgo. 13. Prevenir la ocurrencia de situaciones que afecten la seguridad del paciente, reduciendo o eliminando la ocurrencia de eventos adversos, riesgos o demás situaciones que permitan ser una organización segura. 14. Brindar un trato cortes, con calidad humana y respeto a los usuarios y funcionarios de la Fundación Hospital

san Pedro. 15. Cumplir con las demás funciones asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

Fuente. Esta investigación.

Tabla 38. *Requisitos Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo*

REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN	**BÁSICA**	Profesional.
	COMPLEMENTARIA	Especialización en Salud Ocupacional
EXPERIENCIA	. Experiencia Relacionada de 2 años en el contenido del cargo	

Fuente. Esta investigación.

Tabla 39. *Competencias Cargo Líder Seguridad y Salud en el Trabajo*

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
Competencias del Saber y Saber Hacer:	**Descripción de la competencia**	**Valoración Porcentual**	**Indicador de gestión**
Legislación de Seguridad y Salud en el trabajo	Conocimientos sobre legislación aplicable en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.	**1%**	Horas de seminarios realizados / 40 horas de seminarios X 100
Conocimiento en ofimática	Conocimientos actualizados en ofimática.	1**%**	Horas de capacitación realizadas / 80 horas de capacitación X 100
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Conocimiento y Capacidad para diseñar e implementar el SGSST de acuerdo a la norma vigente. Capacidad para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos del SG-SST mediante indicadores de gestión.	1%	Porcentaje de cumplimiento del diseño del SGSST / 100% de cumplimiento del diseño del SGSST. Porcentaje de cumplimiento de los requisitos mínimos del SGSST / 100% de cumplimiento de los requisitos mínimos del SGSST.
Prevención de Riesgos.	Conocimiento y Capacidad para identificar y evaluar los riesgos ocupacionales y riesgos mayores de la organización mediante matriz de riesgos.	1%	Porcentaje de cumplimiento de la elaboración de la matriz de riesgos laborales identificados y evaluados / 100% de cumplimiento de la elaboración de la matriz de

			riesgos laborales identificados y evaluados.
	Capacidad para elaborar el plan de prevención de riesgos laborales y plan de emergencia de la organización.		Porcentaje de cumplimiento de la elaboración del plan de prevención de riesgos labores / 100% de cumplimiento de la elaboración del plan de prevención de riesgos laborales
	Capacidad para efectuar vigilancia y control de riesgos ocupacionales en el sitio de trabajo.		
	Capacidad para diseñar, desarrollar, evaluar y participar en los programas de difusión, promoción y capacitación en normas y procedimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo, con énfasis en las acciones preventiva, en coordinación con las instancias competentes y prestar el apoyo requerido al Copasst de la Organización .		Porcentaje de cumplimiento de la elaboración del plan de emergencias / 100% de cumplimiento de la elaboración del plan de emergencias.
			Numero de análisis de riesgos de tareas realizadas / Total de análisis de riesgos de tareas programadas X 100.
			Numero de programas de difusión, promoción y capacitación realizados / Total de programadas de difusión, promoción y capacitación planteados X 100
Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.	Conocimiento y Gestión del reporte de accidentes laborales.	1%	Porcentaje de cumplimiento de la reportes de accidentes de trabajo / 100% de cumplimiento de reportes de accidentes de trabajo.
	Participar en la investigación de accidentes de trabajo, casi accidentes y enfermedades profesionales		Porcentaje de cumplimiento en la participación de la investigación de incidentes, accidentes y enfermedades profesionales / 100% de cumplimiento en la participación de la investigación de incidentes, accidentes y enfermedades
	Consolidar la estadística de accidentalidad y enfermedades profesionales.		

		profesionales.
TOTAL	**5%**	

Fuente. Esta investigación.

Tabla 40. *Descripción Cargo Técnico Administrativo*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
Cargo del jefe inmediato	Profesional Especializado (Director Talento Humano)	**Cargos que le reportan**	-.
Ubicación Principal	Pasto - Nariño	**Unidad / Dependencia a la que pertenece**	Área de Desarrollo Humano
Actualizado por	Dirección de Desarrollo Humano	**# Personas que desempeñan este cargo**	1
Aprobado por	Gerente	**Fecha actualización**	Noviembre de 2016

Fuente. Esta investigación.

Tabla 41. *Propósito Cargo Técnico Administrativo*

PROPÓSITO DEL CARGO*(Breve descripción del " para qué" existe el cargo)*
Propender por el buen funcionamiento de la Oficina de Talento Humano, apoyando la ejecución de los procesos administrativos, de manera eficiente y oportuna

Fuente. Esta investigación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

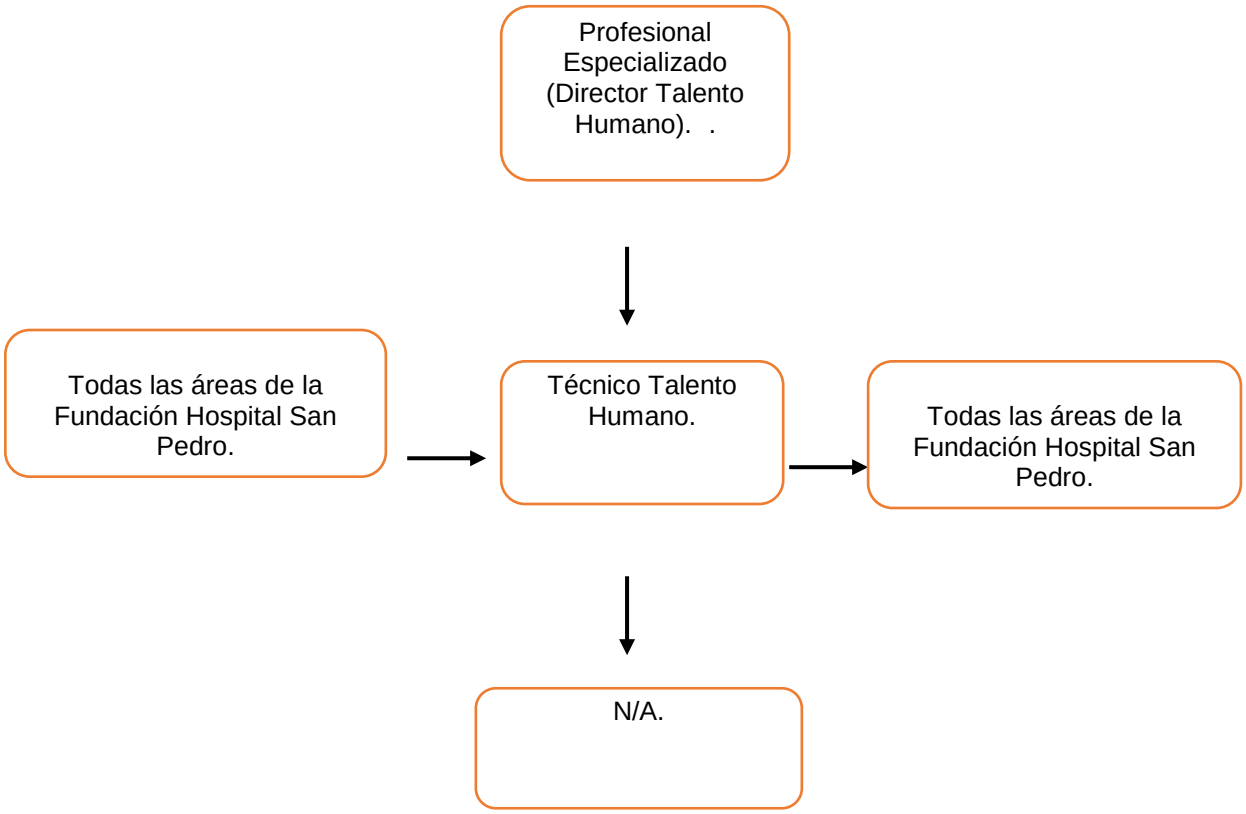

Figura 21. **Estructura Organizacional**
Fuente. Esta investigación.

Tabla 42. *Funciones Cargo Técnico Administrativo*

FUNCIONES
1. Atender al usuario interno y externo identificando sus necesidades y expectativas brindándoles información sobre sus necesidades. 2. Realizar el proceso de vinculación y afiliación a todo el sistema de seguridad social. (salud, pensión, ARL, Caja de Compensación). 3. Ingresar y retirar del sistema al personal organizándole su pago según la fecha de ingreso o retiro. 4. Elaborar los contratos de trabajo, pasarlos a revisión del Director de Talento Humano, de la Dirección jurídica y posteriormente a la firma de la Gerencia. 5. Recibir, clasificar e ingresar novedades al sistema para la elaboración de nóminas de planta y de personal por orden de trabajo. 6. Recibir e ingresar al sistema las incapacidades y gestionar los cobros que correspondan. 7. Informar y liquidar al personal que sale a vacaciones. 8. Realizar la liquidación, confirmación, trámite e impresión de las nóminas, seguridad social, parafiscales y pagos a terceros; siguiendo procedimientos, generando los informes respectivos al área de Contabilidad. 9. Consolidar la información estadística de la dependencia y elaborar los informes requeridos, relacionado sobre los datos del sistema de información de nómina. 10. Actualizar condiciones de los funcionarios frente al Sistema General de Seguridad Social en Salud (Salud, Pensión, ARL, Cesantías, Parafiscales, etc.). 11. Registrar en el sistema las novedades de personal para efectos del pago de la nómina. 12. Elaborar las comunicaciones y certificaciones requeridas con respecto al personal tanto vinculado como los de

orden de trabajo.
13. Tener registro actualizado del personal de planta y de orden de trabajo.
14. Elaborar las certificaciones de bonos pensiónales dentro del término establecido por la ley.
15. Generar preavisos, notificaciones, elaboración de los oficios de terminación de contratos.
16. Realizar minutas de prórroga de contrato cuando aplique.
17. Realizar reporte del personal que tiene derecho a dotación.
18. Realizar proyección de derechos de petición que llegan al área y asarlos a revisión de la Dirección jurídica.
19. Elaboración de archivos planos de embargos judiciales y de alimentos.
20. Al retiro del personal realizar aceptación de renuncia (si es del caso), carta de agradecimiento, liquidación de cesantías, cartas de retiro, comprobantes de pagos de seguridad social de los últimos 3 meses.
21. Orientar al usuario y/o su familia con respecto al procedimiento para la atención y políticas organizacionales aplicables en el proceso de Gestión de la Información.
22. Contribuir a la operación del sistema de riesgos de la empresa a través de la identificación y reporte de no conformidades potenciales y reales y la implementación de acciones de contingencia estandarizadas y acciones preventivas definidas para asegurar el control del riesgo.
23. Prevenir la ocurrencia de situaciones que afecten la seguridad del paciente, reduciendo o eliminando la ocurrencia de eventos adversos, riesgos o demás situaciones que permitan ser una organización segura.
24. Brindar un trato cortes, con calidad humana y respeto a los usuarios y funcionarios de la Fundación Hospital san Pedro.
25. Cumplir con las demás funciones asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN	**BÁSICA**	Técnico Administrativo en Gestión Humana
	COMPLEMENTARIA	N/A
EXPERIENCIA	1 año de experiencia relacionada.	

Fuente. Esta investigación.

Tabla 43. *Competencias Cargo Técnico Administrativo*

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
Competencias del Saber y Saber Hacer:	**Descripción de la competencia**	**Valoración Porcentual**	**Indicador de gestión**
Legislación laboral	Posee conocimientos actualizados en legislación laboral.	1,25**%**	Horas de seminarios realizados / 100 horas de seminarios X 100
Herramientas ofimáticas	Posee conocimientos actualizados y dominio de las herramientas ofimáticas	1,25**%**	Horas de capacitación realizadas / 80 horas de capacitación X 100
Liquidación de nómina y seguridad social	Conocimiento y Capacidad para efectuar de manera correcta, oportuna, y de acuerdo con las normas laborales, los procesos de liquidación de la nómina, prestaciones sociales legales y	1,25**%**	Porcentaje de cumplimiento de trámites de liquidación de nómina realizados / 100% de trámites de liquidación de nómina.

	extralegales. Capacidad para clasificar, registrar e ingresar al sistema la documentación y los datos que se configuran en novedad de nómina de acuerdo a los parámetros y procedimientos establecidos. Capacidad para realizar el proceso de vinculación y afiliación a todo el Sistema de Seguridad Social. (Salud, pensión, ARL, Caja de Compensación). Capacidad para elaborar, registrar, ingresar y actualizar en el Sistema General de Seguridad Social en Salud los trámites y las novedades de Salud, Pensión, ARL, Cesantías, Parafiscales, etc.		Porcentaje de trámites de novedades de nómina realizados / 100% de trámites novedades de nómina. Porcentaje de procesos de vinculación y afiliación al sistema de seguridad social realizados / 100% de procesos de vinculación y afiliación al sistema de seguridad social.
Contratos y liquidación	Conocimiento y Capacidad para realizar de forma oportuna y correcta los trámites de contratación, continuidad y liquidación del personal de planta y contratos ocasionales.	1,25**%**	Porcentaje de trámites de contratación, continuidad y liquidación del personal de planta y contrato ocasionales realizados / 100% de trámites de contratación, continuidad y liquidación del personal de planta y contratos ocasionales.
TOTAL		**5%**	

Fuente. Esta Investigación.

Tabla 44. *Descripción Cargo Secretaria*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	SECRETARIA.		
Cargo del jefe inmediato	Profesional Especializado (Director de Talento Humano).	**Cargos que le reportan**	N/A
Ubicación Principal	Pasto – Nariño	**Unidad / Dependencia a la que pertenece**	Área de Desarrollo Humano
Actualizado por	Director de Talento Humano	**# Personas que desempeñan este cargo**	1
Aprobado por	Gerente	**Fecha actualización**	Noviembre de 2016

Tabla 45. *Propósito Cargo Secretaria*

PROPÓSITO DEL CARGO *(Breve descripción del " para qué" existe el cargo)*
Trabajar en equipo gestionando todo aquello que el jefe inmediato delega estableciendo relaciones personales efectivas con el entorno interno y externo de la empresa.

Fuente. Esta Investigación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

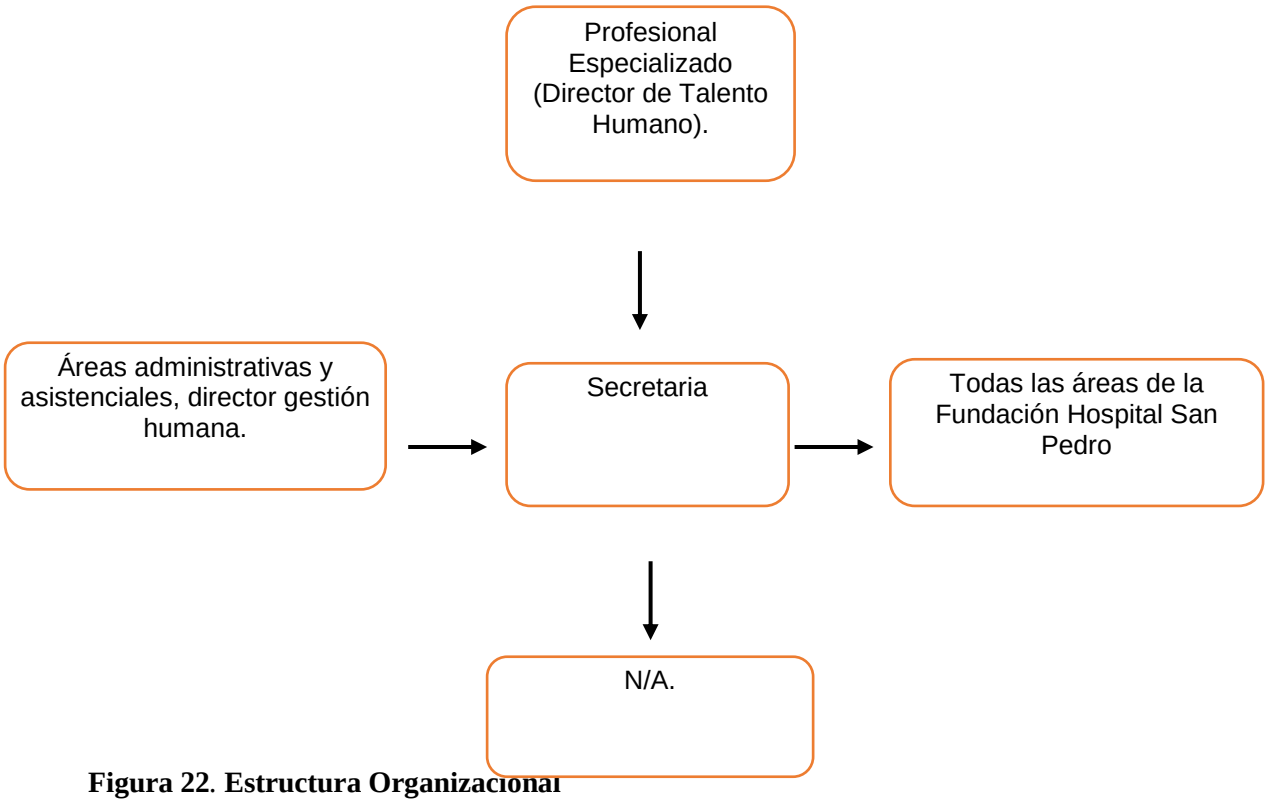

Figura 22. **Estructura Organizacional**
Fuente. Esta investigación.

Tabla 46. *Funciones Cargo Secretaria*

FUNCIONES
1. Atender presencial y vía telefónica a todos los usuarios internos y externos y llevar con eficiencia y reserva todos los asuntos relacionados con la Oficina. 2. Mantener la custodia de las hojas de vida de todos los funcionarios. 3. Archivar la documentación relacionada con las hojas de vida del personal. 4. Llevar control de la verificación de títulos de estudio, acreditados en la hoja de vida o al momento del ingreso del personal. 5. Elaborar los listados de refrigerios de todo el personal. 6. Apoyar en el proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal. 7. Recepción de hojas de vida, manejo de banco de hojas de vida y revisión de soportes. 8. Realización de certificados, oficios, circulares y demás aspectos operativos que imparta el jefe inmediato. 9. Organización de la logística de eventos y capacitaciones que se hacen desde la oficina de Talento Humano. 10. Orientar al usuario y/o su familia con respecto al procedimiento para la atención y políticas organizacionales aplicables en el proceso de Gestión de la Información. 11. Contribuir a la operación del sistema de riesgos de la empresa a través de la identificación y reporte de no conformidades potenciales y reales y la implementación de acciones de contingencia estandarizadas y acciones preventivas definidas para asegurar el control del riesgo. 12. Prevenir la ocurrencia de situaciones que afecten la seguridad del paciente, reduciendo o eliminando la ocurrencia de eventos adversos, riesgos o demás situaciones que permitan ser una organización segura. 13. Brindar un trato cortes, con calidad humana y respeto a los usuarios y funcionarios de la Fundación Hospital san Pedro. 14. Cumplir con las demás funciones asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo

Fuente. Esta investigación.

Tabla 47. *Requisitos Cargo Secretaria*

REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN	**BÁSICA**	Tecnólogo en Gestión del Talento humano o Secretariado
	COMPLEMENTARIA	N/A
EXPERIENCIA	. 12 meses en actividades de apoyo a procesos de talento humano.	

Fuente. Esta investigación.

Tabla 48. *Competencias Requeridas Cargo Secretaria*

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
Competencias del Saber y Saber Hacer:	**Descripción de la competencia**	**Valoración Porcentual**	**Indicador de gestión**
Manejo de Archivos y comunicación interna y externa.	Conocimiento y Capacidad para mantener actualizada la documentación de las historias laborales, supervisando fechas de vencimiento de certificados. Conocimiento y Capacidad para la realización de certificados, oficios, circulares y demás aspectos operativos que imparta el jefe inmediato.	1,25%	Porcentaje de cumplimiento en la actualización de documentación e historias laborales del personal / 100% de cumplimiento en la actualización de documentación e historias laborales del personal. Porcentaje de cumplimiento en la realización de comunicación interna y externa de la oficina / 100% de cumplimiento en la realización de comunicación interna y externa de la oficina.
Reclutamiento, selección y vinculación de personal	Conocimiento y Capacidad para apoyar en el proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal.	1,25%	Porcentaje de apoyo en los procesos de reclutamiento, selección y vinculación del personal / 100% de cumplimiento en los procesos de reclutamiento, selección y vinculación del personal.
Riesgos Laborales	. Conocimiento y Capacidad para apoyar al líder de Seguridad y Salud en el Trabajo con el informe de ausentismo para salud ocupacional	1,25%	Porcentaje de apoyo al líder de seguridad y Salud en la elaboración de informes de ausentismo / 100% de cumplimiento en la elaboración de informes de ausentismos.
Organización de eventos	Conocimiento y Capacidad para organizar la logística y locativa para los eventos que se hacen desde la oficina de Talento Humano.	1,25%	Porcentaje de cumplimiento de la organización de la logística y locativa de eventos / 100% de cumplimiento de la organización logística y locativa de eventos.
TOTAL		**5%**	

Fuente. Esta Investigación.

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis del estado actual de las competencias de la organización se utilizó como técnica la recolección de datos secundarios, mediante la obtención de información documental que posee actualmente la institución sobre su direccionamiento estratégico, misión, visión, principios, valores, políticas, cargos y funciones del Área de Talento Humano.

Esta información fue de vital importancia, dado que a través de la misma, se pudo evidenciar, que la Fundación Hospital San Pedro, tiene unas competencias definidas, sin embargo estas no se encuentran elaboradas teniendo en cuenta las competencias del Core de la organización, las competencias cardinales y las gerenciales, las que actualmente no posee las organización y que son necesarias en primera instancia para que las competencias específicas de los cargos del área de talento humano sean alineadas a éstas, de acuerdo a los planteamientos teóricos y metodológicos establecidos por organizaciones y expertos en gestión por competencias como: Prahalad y Hamel; La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999); Santos Fernández, (2001),

Para la creación de las competencias esenciales, cardinales y gerenciales se utilizó como metodología la propuesta por autores y organizaciones especializadas como Prahalad y Hamel (1992) quienes resaltan la importancia de las *core competence* (competencias claves de la organización), referido a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados (Santos Fernández, 2001, p.90). En relación, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término «competencia básica distintiva» como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases, estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es la generadora de la ventaja competitiva.

Quienes establecen tener en cuenta aspectos relevantes de la empresa y seguir el siguiente procedimiento: Tomar fragmentos relevantes del direccionamiento estratégico, Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas. Posteriormente, se definió las competencias esenciales o del Core de la Institución, para lo cual se analizó las respectivas correlaciones entre los fragmentos del direccionamiento estratégico señalados o resaltados con diferentes colores para diferenciarlos, a partir de ahí se elaboró las competencias del Core o Esenciales para la Fundación Hospital San Pedro, las mismas que tienen la característica de ser transversales, posteriormente, con el propósito de que estas sean percibidas e identificadas con facilidad por directivos, colaboradores, usuarios, familiares y sociedad en general se presentó a través de un logotipo, slogan y una definición corta.

Así mismo se planteó las competencias cardinales a partir de la matriz axiológica de la organización y de habilidades claves o específicas que se requieren para generar por parte de los colaboradores un nivel de desempeño promedio o superior en sus respectivos cargos o puestos de trabajos, ulteriormente se establecieron los criterios y descriptores que definieron las competencias cardinales escogidas con base en la matriz axiológica, para luego establecer los grados de valoración a cada una de ellas, representando de forma global el 80% de la valoración del total de modelo de competencias propuestas para la organización, debido a la relevancia otorgada a las competencias blandas que hacen referencia al saber ser, estar y querer hacer, según el modelo de competencias ICEBERG, y con el propósito de que estas se puedan asumir de forma natural y espontánea por todas las personas que trabajan en la organización para que presten un servicio de excelencia, se presentó en un logotipo, slogan y una definición corta.

En cuanto a las competencias Gerenciales para los cargos de Nivel de Dirección, donde se encuentran la Gerencia, Asesores, Subgerentes, Directores y Coordinadores, Nivel Profesional se encuentran los Especialistas y Universitarios, Nivel Tecnológico, Técnico y Operativo, se definió las competencias requeridas para guiar a sus colaboradores al éxito de la institución, determinando una valoración del 15%.

Para crear las competencias específicas del área de Talento Humano, se utilizó como metodología las establecidas por los autores, Lazzati, (2010), Mertens, (1997), Boyatzis, (1982), Spencer y Spencer, (1993), Mamolar, (2001), Quienes definieron que las competencias son características subyacentes de una persona que predicen un desempeño promedio o superior y que son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo.

Por tal razón, para poder identificar con mayor precisión las competencias específicas para los cargos del Área de Talento Humano, se tomó a consideración los lineamientos establecidos por Alles, M (2002), para desde el planteamiento práctico diseñar las competencias específicas del saber y saber hacer para los respectivos cargos del Área de Talento Humano, teniendo en consideración, además de los planteamientos teóricos, las funciones establecidas en los cargos actuales para el área de Talento Humano y una encuesta realizada a los funcionarios que desempeñan estos cargos, con lo cual se definió sus respectivos indicadores y se valoraron en un 5%, completando el 100% de valoración del modelo de competencias diseñado en un formato de descripción de cargos.

Con los resultados alcanzados en los objetivos planteados para el diseño de las competencias laborales para el Área de Talento Humano alineadas al direccionamiento estratégico de la Fundación Hospital San Pedro, se pudo evidenciar la relevancia que tuvieron los principios y fundamentos establecidos en el marco teórico y metodológico, para llevar a cabo la gestión por competencias en las organizaciones, los que permitieron contrastar la teoría con la práctica, para definir de manera apropiada las competencias del Core de la institución, las competencias cardinales, gerenciales, técnicas y específicas para el área de Talento Humano, para de esta manera impactar directamente en la adquisición, creación y transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes observables en sus colaboradores, para poder predecir un desempeño promedio o superior en el ejercicio de los cargos y la realización de las actividades de trabajo en los niveles Directivo, Profesional, Tecnológico, Técnico y Operativo, que aporte a la generación

de valor, al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al mismo tiempo, al desarrollo de la competitividad de la Fundación Hospital San Pedro a nivel local, regional y nacional, en el mercado de los servicios integrales de salud de alta complejidad, con ética, calidez y calidad.

4. CONCLUSIONES

- En la Fundación Hospital San Pedro no se ha desarrollado un modelo de competencias organizacionales y laborales, se evidencian actividades aisladas que responden al diseño de competencias para los cargos con el propósito de implementar el proceso de evaluación de desempeño, sin embargo, estas no ejecutan un modelo estructurado que contemple las etapas establecidas para su construcción desde la alineación con el direccionamiento estratégico. Frente al estado actual es necesario resaltar que la organización apoya y contempla la importancia del diseño e implementación como estrategia que impacta en la gestión del talento humano y por tanto en las áreas misionales.

- Para el grupo de investigación, un modelo de competencias en la organización debe promover la generación de valor y contemplar la articulación del direccionamiento estratégico con las competencias del core bussines, las habilidades y actitudes del talento humano por medio de las competencias cardinales, aunados a las competencias desde los diferentes niveles en el organigrama, este entramado relacional debe guardar una coherencia para que los colaboradores puedan identificarse con el proyecto visional que la organización tienen a corto, mediano y largo plazo y poder alinearlo con su proyecto de vida, por esta razón se propone una metodología de endomarketing que busca generar en las personas aprendizajes significativos de las competencias cardinales y del core por medio del diseño de un logo, eslogan y de una definición de fácil recordación e interiorización de los conceptos, favoreciendo el cumplimiento de la visión organizacional.

- La información resultado de la investigación sobre la competencias específicas de los cargos del área de talento humano, que alineadas a las competencias del core bussines, cardinales y gerenciales, ayudarán a desarrollar acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los procedimientos que se desarrollan en esta área y que son transversales a toda la organización, convirtiéndose en la primera etapa para la consolidación de un modelo de gestión de competencias en la Fundación Hospital San Pedro.

- Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del talento humano, pero deben ser estudiadas, analizadas, implementadas y

evaluadas por personas competentes, que tengan interiorizados los procedimientos y técnicas del manejo adecuado y puedan fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos los atributos y contrarrestando en el camino, las posibles situaciones por mejorar en la organización.

- La aspiración del proyecto de investigación fue originar una propuesta en términos teóricos que es el resultado del análisis de diversos autores, pasos y herramientas, que unidos a la experiencia permitió desarrollar las etapas de creación del modelo de competencias en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

BIBILOGRAFÍA

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires: GRANICA. Recuperado de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf

Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas, la trilogía: Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: GRANICA. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=t_WrHJ7umpEC&pg=PA285&lpg=PA285&dq=diccionario+de+comportamientos+gestion+por+competencias&source=bl&ots=AsyK81dYtc&sig=zDuSJEXRmpPQweaMHwB2nElGx3s&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig4f-_3cTQAhVFSCYKHScaDmcQ6AEIUjAJ#v=onepage&q=diccionario%20de%20comportamientos%20gestion%20por%20competencias&f=false

Arráez, J. (2000). ¿Puedo jugar yo? Granada: Proyecto Sur.

Boyatzis, R. (1982). *The competence manager:* A model. New York: Wiley.

Cardy, R., & Selvajaran, T.T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizon*, (49), 235-245. Recuperado de http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/507.pdf

Correa, N., & Zea, e. (2011). *Manual de competencias para el talento humano asistencial de la ESE Hospital San Rafael del municipio de Jericó basado en el direccionamiento estratégico*. (Tesis inédita de especialización). Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado de http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/297/Manual%20de%20competencias%20para%20el%20talento%20humano%20asistencial%20de%20la%20ESE%20Hospital%20San%20Rafael%20del%20municipio%20de%20Jeric%C3%B3,%20basado%20en%20el%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de http://www.editdiazdesantos.com/libros/fernandez-rios-manuel-analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo-C03002290901.html#contenido

Fuentes, H., & Álvarez, I. (1998). La formación por la contemporaneidad: Modelo holístico configuracional de la didáctica de la educación superior. *Esquemas Pedagógicos, 2* (3), 3-20. Recuperado de http://intranet.unicundi.edu.co/revista/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=59

Fuentes, H. (2003). *Las competencias como configuración didáctica de la formación de los profesionales*. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba: CEES.

FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO. (6 marzo de 1930). *Creación de la Fundación Hospital San Pedro.* [Resolución 17 de 1930].

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C., & BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL.

Inche, J., Andías, Y., Huamanchumo, H., López, M., Vizcarra, J., & Flores, G. (2003). Paradigma cuantitativo: un enfoque empírico-analítico. *Producción y Gestión, 6* (1), 23-37. Recuperado de http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5938/5144

Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación.

Luna, A., Guzmán, J. (2011). Diseño del modelo de competencias para la Cooperativa Gestionando COOP de la ciudad de Pereira. (Tesis inédita de maestría). Universidad

Tecnológica de Pereira, Pereira. Recuperado de http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1547/658306L961.pdf?sequence=1

Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos. *Capital Humano*, (49). Recuperado de http://revistas.laley.es/fb/F_CapHum/files/assets/seo/toc.html

Méndez, G. (s.f.). Las competencias y sus tipologías. Revista Análisis Económico. Recuperado de http://www.analisiseconomico.info/index.php/opinion2/122-las-competencias-y-sus-tipologias

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. (9 enero de 2007). *Modificaciones en el sistema de seguridad social en salud.* [Ley 1122 de 2007]. Recuperado de http://www.ins.gov.co/normatividad/Leyes/LEY%201122%20DE%202007.pdf

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (28 mayo de 2014). *Procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.* [Resolución 2003 de 2014]. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf

MINISTERIO DE SALUD. (2005). *Formación y regulación de los recursos humanos en salud*. Primera edición. Serie de Recursos Humanos en Salud. Perú: Observatorio Nacional de Recursos Humanos en Salud, p. 496. Recuperado de http://observatorio.inforhus.gob.pe/publicaciones/bibliograficos/libro04/I-04.pdf

Moreno, M., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista Empresa* (10), 56-72. Recuperado de www.uhu.es/formacion_profesorado/art%20REV%20EMPRESA%202004.doc

Moreno, J. (2003). *Gestión por competencia laboral.* 2da edición. Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Producción. 2da edición, Guatemala.

Mulder, M. (2007). Competencia: La esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional* (40), 5-24. Recuperado de http://www.oei.es/historico/org45.htm

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (3 abril de 2006). *Sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del sistema general de seguridad social en Salud.* [Decreto 1011 de 2006]. Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19975

Rodríguez, G., Flores, J., García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Capítulo de libro. Granada, España: Ediciones Aljibe. Recuperado de http://metodosdeinvestigacioninterdisciplinaria.bligoo.com.co/media/users/10/528344/files/53953/INVESTIGACION_CUALITATIVA_Rodriguez_et_al.pdf

Sánchez, V. (2012). *Diseño de un manual de cargos por competencias para la empresa Fleurosa*. (Tesis inédita de pregrado). Escuela Politécnica Nacional, Quito. Recuperado de http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4729/1/CD-4363.pdf

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (10 julio de 2007). *Sistema nacional de discapacidad.* [Ley 1145 de 2007]. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201145%20DE%202007.pdf

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (23 diciembre de 1993). *Sistema de seguridad social integral.* [Ley 100 de 1993]. Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Vázquez, L. (2009). Principales fundamentos pedagógicos del sistema de superación para los profesores universitarios de la facultad de Ciencias Técnicas del ISPETP. *Pedagogía Profesional, 7* (3). Recuperado de http://www.pedagogiaprofesional.rimed.cu/Numeros/Vol%2007%20No%203/lucia.pdf

Villarreal, M. (2006). *Selección por competencias en el sector salud en clínicas de nivel II y III*. (Tesis inédita de especialización). Universidad de la Sabana, Bogotá. Recuperado de http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3012/131634.pdf?sequence=1

ANEXOS

ANEXO A

Formato Encuesta.

La presente entrevista es realizada por los cursantes del posgrado en gerencia del talento humano de la universidad de Bogotá Jorge Tadeo lozano, a continuación presentamos una serie de preguntas abiertas relacionadas con las competencias y comportamientos que pueden ser relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades incluidas en los diferentes niveles de la organización, solicitamos de su colaboración debido a que sus apreciaciones contribuirán significativamente al objetivo de establecer un manual de competencias laborales para el área del talento humano de la FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO en la que Usted labora.

NOMBRE:

1. ¿Cuál es su cargo?

2. ¿Qué lugar ocupa su cargo en el organigrama de la Fundación Hospital San Pedro?

3. ¿Cuáles son las funciones de su cargo?

4. ¿Qué habilidades son requeridas para ejercer su cargo?

5. ¿Que considera usted que se necesita conocer para desempeñarse en su cargo?

6. ¿Qué características de personalidad son las ideales para cumplir las funciones del cargo?