



**MANUAL DE PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS**

**GERENCIA**

**PLANES**

**CODIGO: 10011-21**

**VERSIÓN: 03**

**Página 1 de 22**

**E.S.E. HOSPITAL SAN JOSÉ**

**PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO**

**Restrepo Valle, Enero de 2023**

***“Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!”***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

**TABLA DE CONTENIDO**

	<b>Página.</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MARCO LEGAL.....</b>	<b>7</b>
2.1 NORMAS DE IMPACTO .....	7
<b>3. FORMULACIÓN.....</b>	<b>9</b>
3.1 FASE 1: DIAGNOSTICO .....	9
3.2 FASE 2: DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS A INTERVENIR .....	9
3.3 FASE 3: PLAN DE ACCIÓN.....	9
3.4 FASE 4: CONTROL Y SEGUIMIENTO .....	9
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA .....	10
4.2 Marco teórico de la metodología .....	10
<b>5. DIMENSIONES FACTORES Y VARIABLES DEL MODELO .....</b>	<b>11</b>
<b>6. RESULTADOS FASE 1: DIAGNOSTICO .....</b>	<b>18</b>
Tabla. Implementación Modelo de planeación estratégica .....	19
<b>7. DIMENSIONES, FACTORES Y VARIABLES DEL MODELO .....</b>	<b>20</b>
Tabla. Dimensión, factores y variables del modelo .....	21
<b>8. IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH) .....</b>	<b>22</b>
8.1 IMPORTANCIA DE LA VARIABLE EN LA DIMENSIÓN .....	22
8.2 ESCALA DE EVALUACIÓN .....	22
8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	23
<b>9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DEL RECURSO HUMANO .....</b>	<b>24</b>
9.1 CALIFICACIÓN GENERAL .....	24
9.2 CALIFICACIÓN POR COMPONENTES .....	24
9.3 DIAGNOSTICO POR RUTA CREACIÓN DE VALOR .....	25

<b>10. ACTIVIDADES A INCLUIR EN PLANES DE ACCION.....</b>	<b>26</b>
a. Alineación cultural .....	26
b. Gestión del cambio .....	26
c. Infraestructura Organizacional .....	27
d. Liderazgo de las personas: .....	27
e. Responsabilidad Social .....	27
f. Plan de Previsión de Recursos Humanos .....	28

## **INTRODUCCION**

La Alta Dirección de la entidad hospitalaria E.S.E. Hospital San José contribuye de manera permanente al logro de los objetivos institucionales toda vez que busca fortalecer la gestión de los procesos internos y proporcionar el recurso humano necesario y con las competencias adecuadas que permitan la consecución de la misión institucional.

Para lograr este objetivo desde la Subgerencia Administrativa y Financiera se lideran y desarrollan las políticas del Talento Humano, las cuales se fundamentan en los principios de la administración pública. Por este motivo es fundamental los planes, programas y recursos para liderar, asesorar y proponer en temas relacionados con vinculación, gestión de personal por competencias, elaboración y desarrollo de políticas, programas y planes estratégicos de Recursos Humanos.

Lo anterior en el marco de los principios de la administración pública en donde se encuentra la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública, fundamentados en gran parte por la Ley 909 de 2004 y el Decreto reglamentario 1227 de 2005 y los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil del Sistema General de Carrera.

En el presente documento se explican las diferentes etapas que desarrolló la entidad para formular su Plan Estratégico de Talento Humano, teniendo en cuenta los lineamientos y herramientas aportadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP y las necesidades y características de la entidad, de igual forma se presenta la estrategia que desarrollara la entidad en el periodo 2023.

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

## 1. OBJETIVO

Contribuir al Mejoramiento de la Calidad de vida de los colaboradores de la Entidad, a través de la formulación y desarrollo de programas que fomenten un ambiente de trabajo positivo, que permita el posicionamiento de la gerencia y el fortalecer la gestión y articulación interna del Hospital.

## 2. MARCO LEGAL

La legislación colombiana regula la mayor parte de las funciones y procesos de Gestión Humana en las entidades públicas.

Las leyes y decretos pueden clasificarse en dos tipos, aquellas denominadas "De Impacto", porque determinan factores altamente relacionados con la Planeación Estratégica Institucional y las "Descriptivas", porque nominan algunas regulaciones o descripciones.

### 2.1 NORMAS DE IMPACTO

<i>Constitución Política de Colombia. Cap 2 Describe la función publica</i>	Ley 1450 de 2011. Plan Nacional de Desarrollo	Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción
Acuerdo 137, 138 de 2010 CNSC Cap2. Criterios Técnicos y requerimientos mínimos-Evaluación del desempeño (Tipo)	Ley 909 de 2004 Empleo público. carrera administrativa.	Norma Técnica Colombiana/NTC-ISO 900. Describe las generalidades de los recursos humanos
Decreto 2639 de 2005. Competencias Laborales.	Modelo Estándar de Control interno/ MECI, Cap. 6.2 Describe las generalidades de los recursos humanos	Ley 785 de 2005. Nomenclatura y Clasificación de empleos nivel territorial
Ley 770 de 2005. Requisitos desempeño de cargos (CNSC)	Decreto 734 de 2002. V Régimen Disciplinario	Decreto 2400 de 1968 Administración y gestión de personal.
Decreto 1227 de 2005. Ingreso, permanencia y retiro.	Decreto 717 de 1999. Readaptación laboral (Reestructuraciones)	Decreto 1950 de 1973 Normas de Administración de personal
Ley 489 de 1998 Organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional	Decreto ley 1567 de 1998 Capacitación y estímulo para los empleados . inducción Cap. II, art 7	

Ley 489 de 1998, la cual define la estructura organizacional de las entidades públicas del orden nacional, la planta de personal y los niveles jerárquicos. Relacionado con la Planeación Estratégica, esta ley regula los procesos de diagnóstico institucional, fortalece los sistemas de información y las

**"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"**

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

competencias de los funcionarios.

- Ley 909 de 2004 la cual regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. En términos generales esta ley define la profesionalización de los RRHH al servicio de la administración pública, bajo el parámetro del mérito, determina los lineamientos para la estructura del empleo público, la ordenación de la jornada laboral, el ingreso y el ascenso público, la capacitación, la evaluación de desempeño y los principios de la Gerencia pública. La mencionada Ley 909 estableció que, al Departamento Administrativo de la Función Pública, le corresponde diseñar mecanismos e instrumentos- que contribuyan a que las entidades públicas puedan de forma coherente y armónica administrar los recursos humanos para la eficiente y racional administración del empleo público en Colombia y el mejoramiento de productividad y eficiencia de las organizaciones públicas.

Así mismo la Ley 909 de 2004, artículos 14 y 15, establece como funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública y de las Unidades de Personal, la elaboración de Planes Anuales de Vacantes; dichos Planes favorecerá la racionalidad de los procesos de selección que deberá adelantar la Comisión Nacional del Servicio Civil para la provisión de las vacantes en cargos de carrera administrativa.

### **3. FORMULACIÓN**

Para la formulación del Plan Estratégico de Talento Humanos se realizó un plan de trabajo conformado por una serie de actividades con una secuencia lógica que permitiera el logro de los objetivos propuestos.

#### **3.1 FASE 1: DIAGNOSTICO**

- Recolección de Información
- Mesas de trabajo
- Diligenciamiento de la Matriz suministrada por el DAFP
- Análisis de la Información

#### **3.2 FASE 2: DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS A INTERVENIR**

- Priorización de necesidades
- Presentación de Resultado Fase 1 a parte interesada

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

### **3.3 FASE 3: PLAN DE ACCIÓN**

- Objetivos, actividades, instrumentos y herramientas
- Documentación (Recolección del Plan Estratégico)

### **3.4 FASE 4: CONTROL Y SEGUIMIENTO**

- Desarrollo de herramientas
- Control
- Evaluación
- Actualización
- Seguimiento

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA**

La metodología propuesta de Gestión Estratégica de Talento Humanos se basa, en primer lugar, en el modelo e investigación desarrollada en el contexto colombiano por Gregorio Calderón (2008); en segundo lugar, en la investigación adelantada de forma conjunta por la ESAP y el DAFP sobre *Planeación Estratégica Del Recurso Humano En Las Entidades Públicas* (2010) y en la contribución de un equipo interdisciplinario de asesores y profesionales del DAFP quienes realizaron aportes conceptuales y técnicos para la formulación e implementación del modelo.

### **4.2 Marco teórico de la metodología**

El modelo de Gregorio Calderón se toma como un punto de referencia para la formulación de la metodología propuesta por el DAFP. En este sentido, a continuación, se presentan algunos elementos sobre los cuales se apoya y justifican los diferentes componentes del modelo presentado, estableciendo un especial interés en la idea de agregar valor al funcionamiento de las áreas de Recursos Humanos en la Entidades Públicas colombianas. Estos elementos también son

**"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"**

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

coherentes con los aspectos que son abordados desde los diferentes modelos de planeación estratégica de Recursos Humanos.

## **1. DIMENSIONES FACTORES Y VARIABLES DEL MODELO**

Tal como se mencionaba, la metodología presenta cinco (5) dimensiones, las cuales se subdividen en factores y variables que identifican de una forma detallada los diferentes elementos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica de Recursos Humanos en una entidad.

Cada uno de estos elementos en conjunto permitirá que desde el proceso de Recursos Humanos se pueda generar valor a través de la optimización de las condiciones que permitan un mayor rendimiento de los trabajadores.

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

## 1) Proyección organizacional

Esta dimensión se relaciona con la necesidad de la empresa de responder de manera inteligente a los requerimientos del mercado, desarrollando capacidades internas que le permitan aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece. Estas condiciones requieren que la empresa emprenda acciones estratégicas que propenderán por el desarrollo de ventajas competitivas, en términos de eficiencia y eficacia. La estrategia competitiva de la empresa dependerá de la existencia de un entorno competitivo, de la existencia de unos recursos que agreguen valor (escaso, difícilmente imitable e intransferible), así como de una habilidad gerencial para organizarlos y gestionarlos de forma que los productos y servicios desarrollados sean atractivos, de calidad y económicamente viables.

Desde este marco de referencia, gestión humana debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y los servicios/productos relacionados con el quehacer institucional.

Así mismo debe aportar a los procesos de responsabilidad social empresarial y debe buscar la administración eficiente de los recursos, si quiere ser reconocida como un elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia. El papel central del proceso de Recursos Humanos en este aspecto es apoyar el desarrollo de la capacidad para actuar estratégicamente de la organización.

Con respecto a la visión y acción estratégica, esta debe verse reflejada en el cumplimiento de objetivos organizacionales, en la optimización de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, así como en la conversión

de la estrategia en prácticas específicas, en el mejoramiento del desempeño institucional y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales.

Estos aspectos implican:

Formular una estrategia de recursos humanos, que conciba la función del área como un medio para lograr la ventaja competitiva que la empresa requiere.

Buscar la congruencia de la estrategia de recursos humanos con la estrategia organizacional.

Mantener la coherencia interna entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos.

Medir los resultados de la gestión de recursos humanos en función de su impacto en la organización (satisfacción de clientes internos o externos, rendimiento, etc.) y no en función del cumplimiento de actividades.

Con respecto a la alineación cultural, este es el punto de partida para la implementación de cualquier plan institucional, ya que comprende los lineamientos básicos de cómo se comportan los trabajadores y de cuáles son sus principales criterios de acción dentro de la empresa. Para desarrollar este aspecto en la organización, el área de Recursos Humanos debe asumir responsabilidades sustancialmente diferentes, convertirse en líderes de gestión de la transformación cultural, formando la mentalidad y los comportamientos que influyan sobre los resultados técnicos, operativos y financieros de la entidad y el mejoramiento de la eficiencia organizacional. Para generar valor agregado desde esta perspectiva, se debe: - Identificar la cultura más apropiada para la estrategia de la empresa y tratar de alinear las prácticas de gestión humana a dicha cultura. También se debe buscar que esta cultura se constituya en fuente de motivación y autonomía. - Articular todos los procesos de gestión humana, para identificar las mejores prácticas con relación al desarrollo de las estrategias propuestas, e ir adaptando esta serie de prácticas a la naturaleza y condiciones particulares de las entidades públicas de hoy en día.

**"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"**

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

## 2) Gestión del Cambio

Esta segunda dimensión se refiere al cambio planeado, es decir al cambio que intencionalmente pretende el logro de unos objetivos preestablecidos. El cambio es una capacidad organizacional para mejorar el diseño e implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización.

En este sentido se trata de una transformación organizacional, entendido el concepto como crear un nuevo modelo de organización y producción; significa alterar las propias premisas sobre la realidad y comprender el cambio como fundamental para el éxito organizacional.

El papel central del área de Recursos Humanos es desarrollar la capacidad de cambio; este será su verdadero valor agregado. Si bien al área de gestión humana se le critica haberse dedicado en exceso a funciones administrativas, cuando esta labor se orienta al desarrollo de estructuras flexibles, a la búsqueda de nuevas configuraciones del trabajo y al logro de prácticas de alto rendimiento en gestión humana, las reestructuraciones o cambios que se puedan presentar en la organización no serían del todo incompatibles con las acciones ya desarrolladas. Complementario con lo anterior, solo se conseguirá un alto rendimiento sostenido si las formas nuevas de la organización resultante del proceso de diseño tienen en cuenta la naturaleza del trabajo y de las personas.

Este factor hace referencia a las acciones desarrolladas por el área de gestión humana con el propósito de generar relaciones de confianza entre los trabajadores para promover la aceptación del cambio. Este es un aspecto que se encuentra altamente relacionado con la historia misma de cómo se han manejado los procesos de cambio en el pasado y del rol que ha desempeñado gestión humana en su desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, el área debe buscar que los procesos de cambio se terminen, se comuniquen sus resultados y se identifique su impacto en términos de beneficios y oportunidades para los trabajadores y la organización.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta en relación con este factor son:

Difundir y discutir la necesidad compartida del cambio, para generar un mayor involucramiento con los procesos de cambio desarrollados.

Movilizar apoyos, para que los trabajadores identifiquen donde se producen los cambios y como beneficiarán a los grupos de interés.

También le corresponde al área de talento humano motivar a la alta dirección para que patrocine el cambio y para que sea coherente frente a estos procesos.

Para que el cambio sea efectivo en una organización debe ser institucionalizado, es decir, que la organización incorpore dentro de sus prácticas cotidianas este concepto. A recursos humanos le corresponde facilitar dicha institucionalización a través de la revisión de prácticas administrativas y gerenciales en la empresa, la definición de modelos organizacionales de cambio y el apoyo a la organización en el desarrollo de programas asociados con estos procesos. Otro aspecto de alta importancia es el monitoreo y evaluación de los procesos de cambio, mediante el acompañamiento y direccionamiento de las acciones que se van realizando, así como mediante la identificación de beneficios y riesgos de cada proceso.

### **3) Infraestructura organizacional**

La tercera dimensión infraestructura organizacional, se entiende como el conjunto de actividades empresariales que permiten asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes (flexibilización) y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras (Ulrich, Losey y Lake, 1998 citado por Calderón, 2008).

El valor agregado por gestión humana en esta dimensión se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad organizacional para ser eficiente y eficaz. También se espera que la eficiencia y eficacia organizacional se esté reevaluando y mejorando de forma sistemática y continua.

Es necesario que los objetivos de los procesos que desarrolla el área de Recursos Humanos se enlacen con la obtención de una mayor eficiencia organizacional. En este sentido, gestión humana genera valor a la organización cuando comprende la dimensión del capital humano de cada una de las prioridades clave de la empresa y desarrolla acciones que fortalecen las capacidades de los trabajadores para obtener un mayor rendimiento individual y colectivo.

Esta concepción de la función de Recursos Humanos implica:

Integrar y coordinar los procesos de gestión humana que se realizan, para optimizar la eficiencia del área y de la organización.

Conocer y desarrollar las competencias de los trabajadores de la organización, para así potenciar su contribución individual y colectiva a los resultados organizacionales. Así mismo, se hace necesario reconocer dicha contribución para establecer un vínculo bidireccional de ganancia mutua entre la organización y sus trabajadores.

Medir y monitorear la función de recursos humanos, de acuerdo con su aporte real al aumento del rendimiento empresarial.

La Subgerencia Administrativa debe apoyar el desempeño organizacional total. Su aporte debe ser significativo en los procesos de modernización, en la integración de las diferentes funciones, áreas y prácticas organizacionales, y en los proyectos de mejoramiento de la organización del trabajo. Esto indica que el proceso de Recursos Humanos y su líder debe asumir un rol de asesores internos en el proceso de diseñar y rediseñar las ocupaciones, los cargos y las tareas que se desarrollan en la organización, para alcanzar estrategias, capacidades y niveles de rendimiento más altos.

#### **4) Liderazgo de las personas.**

Tal como su nombre lo indica, esta dimensión hace referencia al papel que desempeña el liderazgo como un componente importante de la gerencia y de la planeación estratégica misma de la organización.

En este sentido, se entiende al líder como un agente estrechamente relacionado con los resultados del equipo de trabajo, el cual deberá estar encapacidad para crear las condiciones que le permita movilizar a las personas y lograr su contribución discrecional (Bennis, 1997 citado por Calderón, 2008).

Mejoramiento del estilo de dirección Tal como se mencionaba anteriormente, contar con competencias adecuadas en los trabajadores es necesario para garantizar un alto desempeño en la organización; en el caso de los líderes y directivos esto es algo particularmente importante no solo en el desarrollo de las tareas asignadas a su cargo u ocupación, sino para poder guiar, acompañar y motivar el trabajo de sus colaboradores.

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

De acuerdo con esto, el área de Subgerencia Administrativa debe procurar:

Que haya un ambiente facilitador para el aprendizaje y fortalecimiento de las competencias que favorezcan los roles de liderazgo dentro de la organización

Que efectivamente se promuevan acciones encaminadas a fortalecer las competencias de los líderes de la organización. Se busca que gestión humana asuma el rol de formadores de los gerentes de la organización.

El Proceso de Gestión humana se tiene que convertir en el canal de mediación entre los trabajadores y la organización y debe asegurar que los trabajadores dispongan de los medios necesarios para desarrollar eficientemente su labor. Este rol implica por una parte el velar porque haya condiciones adecuadas de trabajo no solo desde lo tecnológico, sino también desde lo social y psicológico; por otra parte el área de Subgerencia Administrativa también debe apoyar el trabajo de los líderes y directivos en relación con el direccionamiento de las tareas con el fin de alcanzar las metas individuales, colectivas y organizaciones. Fortalecimiento de actitudes positivas hacia la organización Gestión humana tiene la responsabilidad de desarrollar estrategias que permitan que los trabajadores se sientan a gusto en su trabajo, con el fin de buscar su contribución voluntaria en el cumplimiento de las metas estratégicas de sus respectivas áreas y de la organización, así como en el mejoramiento continuo de la empresa. En este orden de ideas, le corresponde a gestión humana establecer procesos de reconocimiento y estímulo que mejoren la motivación, la satisfacción, el compromiso y el empoderamiento de los trabajadores.

### **5) Responsabilidad Social Empresarial**

La quinta dimensión, responsabilidad social, se asume como el conjunto de principios para entender el papel de la empresa en la sociedad y la obligación que conlleva de actuar voluntariamente en sintonía con las necesidades y exigencias de dicha sociedad (Calderón, 2008).

Asumir una posición frente a la responsabilidad social implica diversos aspectos de la gestión organizacional:

Definir qué tipo de organización se quiere ser, es decir, repensar aspectos de base como la misión empresarial, a partir de lo cual se definirán las políticas de responsabilidad social.

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

Establecer qué proceso se seguirá para la construcción social de su legitimidad, o sea, anticiparse en gestionar las cuestiones que surgen de la sociedad a raíz de su reputación empresarial. Así mismo, puede cuestionarse cómo se logra esa rentabilidad social y su posición frente al posible costo social que implique, sin llegar a descuidar los factores de eficiencia y eficacia existentes.

Plantearse que la responsabilidad social requiere definir la posición empresarial frente a la transparencia y por tanto frente a la rendición de cuentas de la sociedad.

Desde la gestión Humana se espera participar activamente en la construcción del sentido de responsabilidad social en la organización, a través del apoyo en la formulación apropiada de una política de responsabilidad social. Así mismo se busca involucrar a los trabajadores en su formulación y seguimiento y velar porque haya una relación clara y explícita entre estas políticas y los procesos de mejoramiento continuo empresariales.

Una vez establecida una política de responsabilidad social clara, es necesario vigilar que esta se empiece a aplicar y que se cumpla. En este sentido, Gestión Humana velará por que las normativas que involucren al personal se lleven a cabo, garantizando su coherencia con normas y leyes de orden nacional y regional, cuando sea necesario. Adicionalmente, es deber de RR.HH. apoyar las acciones orientadas a la sostenibilidad y respeto del entorno, en tanto que estas implican en buena medida la interacción entre las personas, la sociedad y el medio ambiente en el que se encuentran.

## 2. RESULTADOS FASE 1: DIAGNOSTICO

Inicialmente, es importante conocer cuál es el estado actual de la organización con respecto a las distintas dimensiones, factores y variables que plantea el modelo, para tal fin es fundamental desarrollar un proceso de diagnóstico organizacional. Una de las herramientas más frecuentemente usada para este proceso es la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). El análisis DOFA es una herramienta de auditoría de la organización para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno y presenta un procedimiento inductivo de análisis que permite identificar factores internos y externos a fin de determinar aquellos aspectos que son importantes intervenir.

Para el presente proceso, se realizó una adaptación de la matriz incorporando a la misma como aspectos claves a evaluar las dimensiones, factores y variables propuestas por el modelo propuesto para el proceso de planeación estratégica de recursos humanos, los cuales pueden ser adaptados de acuerdo con las

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

características y naturaleza de cada organización y sector económico al que pertenecen.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por el DAFP el diagnostico se realizó mediante un análisis DOFA-

**Tabla. Implementación Modelo de planeación estratégica**

TABLA 4-2. IMPLEMENTACION DE MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSO HUMANO EN LAS ENTIDADES PUBLICAS DIMENSIONES - FACTORES Y VARIABLES											
DIMENSION / FACTOR	VARIABLES	Importancia Dimension (2)	Peso Variable (3)	ESCALA DE EVALUACION (4)			Fuente de información para la evaluación (5)	PUNTAJE FACTOR (Calificación escala de evaluación factor X peso porcentual asignado Variable) (6)	Prioridad de intervención (A, M, B) (7)		
				DEBILIDADES de 1 a 3	NEUTRO de 4 a 7	FORTALEZAS de 8 a 10			A 0-30	M 31-70	B 71-100
<b>DIMENSIÓN 1. PROYECCION ORGANIZACIONAL</b>											
Visión y acción estratégica	Participar en la planeación estratégica institucional							0			
	Identificar problemas organizacionales y administrar el riesgo							0			
	Definir mecanismos que permitan alinear los objetivos institucionales con la gestión del talento humano							0			
	Formular la política de planeación del Talento Humano							0			
	Transferir los planes a acciones							0			
Subtotal del factor		0		0			0	#DIV/0!	#####	A[0]00	#DIV/0!
Alineación cultural	Establecer una metodología para definir la cultura organizacional							0			
	Identificar y aplicar una cultura apropiada con la estrategia							0			
	Alinear practicas de Gestión Humana con la cultura							0			
	Vincular la acción de los directivos con la cultura							0			
	Promover la innovación y la flexibilidad en la cultura							0			
Subtotal del factor		0		0			0	#DIV/0!	#####	A[0]00	#DIV/0!
Total dimension		0					%	#DIV/0!	#####	A[0]00	#DIV/0!

### 3. DIMENSIONES, FACTORES Y VARIABLES DEL MODELO

En esta sección se enuncian las dimensiones, factores y variables que se tendrán en cuenta para el diagnóstico de la organización teniendo en cuenta lo planteado en el modelo de planeación estratégica de recursos humanos.

**“Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!”**

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

**Tabla. Dimensión, factores y variables del modelo**

DIMENSIÓN	FACTOR	VARIABLE
1. GESTIÓN DEL CAMBIO	CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN LOS PROCESOS DE CAMBIO	Involucrar a las personas con el cambio Identificar los resultados y alcance del cambio Comprometer a la alta dirección
	INSTITUCIONALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CAMBIO	Formar para el cambio Comunicar e informar sobre el cambio Acompañar y evaluar el cambio Aplicar los resultados del cambio para generar valor
2. PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL	VISIÓN Y ACCIÓN ESTRATÉGICA	Participar en la planeación estratégica institucional Identificar problemas organizacionales y administrar el riesgo Definir mecanismos que permitan alinear los objetivos institucionales con la gestión del talento humano Formular la política de planeación del Talento Humano Transferir los planes a acciones.
	ALINEACIÓN CULTURAL	Establecer una metodología para definir la cultura organizacional. Identificar y aplicar una cultura apropiada con la estrategia. Alinear prácticas de Gestión Humana con la cultura  Vincular la acción de los directivos con la cultura  Promover la innovación y la flexibilidad en la cultura
3. INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PRACTICAS DE ALTO RENDIMIENTO	Atraer y retener el talento Establecer y desarrollar competencias Medir y recompensar el desempeño Implementar e integrar prácticas de Gestión Humana orientadas al desempeño Medir resultados de Gestión Humana en eficiencia y eficacia
	APOYO A PROCESOS ORGANIZACIONALES	Apoyar los procesos de modernización institucionales Mejorar la organización de trabajo Apoyar los procesos de información y comunicación institucionales Mejorar el desempeño organizacional
4. LIDERAZGO DE LAS PERSONAS	MEJORAMIENTO ESTILO DE DIRECCIÓN	Crear ambientes de aprendizaje Formar directivos Desarrollar la capacidad comunicativa
	APOYO A PROCESOS ATENCIÓN A LAS PERSONAS	Generar condiciones favorables para cumplir las labores Orientar y guiar el trabajo
5. RESPONSABILIDAD SOCIAL	FORTALECIMIENTO DE ACTITUDES POSITIVAS HACIA LA ORG.	Fomentar la contribución de los trabajadores  Reconocer la labor de los trabajadores
	POLÍTICA RESPONSABILIDAD SOCIAL	Involucrar a los trabajadores Velar porque se cumpla la Política de RS

**"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"**

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

#### **4. IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH).**

En esta sección se tendrá que asignar un peso porcentual con respecto a la importancia que tiene la dimensión en el proceso de planeación estratégica de RRHH. La sumatoria de la ponderación realizada debe dar el 100.

Tenga en cuenta que cuando se hacen las ponderaciones porcentuales acerca de la importancia de cada dimensión, estas se hacen de acuerdo con lo que se considera lo más adecuado para poder agregar valor desde el área de RR.HH. (Qué importancia debería tener la dimensión para un óptimo funcionamiento del área en términos de contribución a la empresa).

No obstante, es igualmente importante identificar los posibles limitantes de la institución de modo que estos puntajes ideales, sean aplicables al contexto real en el que se desarrollan o implementan.

##### **8.1 IMPORTANCIA DE LA VARIABLE EN LA DIMENSIÓN.**

Este apartado hace referencia al peso que tiene cada variable en el factor valorado. En esta se tendrá que realizar la asignación de un peso porcentual a cada variable con respecto al factor evaluado.

La sumatoria de la ponderación realizada en cada variable indicará el peso porcentual de dicho factor en la dimensión a la cual pertenece.

Así mismo, la sumatoria de los porcentajes de cada factor, no debe exceder el puntaje asignado a la dimensión a la que pertenecen.

##### **8.2 ESCALA DE EVALUACIÓN.**

En este apartado aparecen los niveles y escala de calificación que permitirá valorar el estado actual de cada variable y dimensión con respecto al estado actual de cada una en la organización. La escala de evaluación sugerida para esta valoración es la siguiente:

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[controlinterno@hsjrestrepo.gov.co](mailto:controlinterno@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (092) 2522722 - 2522773 Cel. 321 6202947

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

**DEBILIDADES.**

Se entiende por debilidad aquellos factores que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, y se constituyen en aspectos a cambiar en la organización.

En la matriz propuesta estas aparecen en una escala de 1 a 3.

**NEUTRO.**

Se entiende por un factor neutro, aquellos aspectos que se mantienen en un nivel intermedio y que pueden ser factores a mejorar. En la matriz propuesta estas aparecen en una escala de 4 a 7.

**FORTALEZAS.**

Se entiende por fortalezas, aquellos aspectos que permiten aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas y que es pertinente mantener. En la matriz propuesta estas aparecen en una escala de 8 a 10.

En esta escala se tendrá que realizar una calificación de 1 a 10, de acuerdo al estado actual del factor en la organización. Para las evaluaciones de las variables, se tiene en cuenta como está este aspecto en la organización. Ya no se trata de identificar ideales, sino de reflejar de forma sustentada en qué medida se está dando este aspecto en la cotidianidad del área.

Esto se hace para poder identificar fortalezas y aspectos por mejorar en cada uno de los factores y dimensiones sugeridos por el modelo.

### **8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el diligenciamiento de la matriz se tuvieron en cuenta diversas fuentes de información:

- Responsables de proceso
- Grupo de Planeación y otras partes interesadas.

El DAFP propone una tabla con preguntas guía en relación con los aspectos que se deberían tener en cuenta (anexo 1) con el objetivo de realizar la evaluación y su respectivo soporte para cada variable del modelo propuesto.

## **5. ACTIVIDADES A INCLUIR EN PLANES DE ACCION**

Las actividades que se relacionan a continuación se analizarán por la Subgerencia Administrativa y Financiera y se incluirán en los planes a acción anuales de acuerdo a las prioridades, presupuesto y al aporte a los objetivos estratégicos de la entidad, determinando las diferentes dependencias con las que debe trabajar en equipo por ser temas de interés común.

### **a. Alineación cultural:**

- Realizar medición de la cultura organizacional
- Realizar medición de clima organizacional
- Vincular estas dos mediciones entre si
- Tener en cuenta aspectos culturales de la organización para formular las estrategias de RRHH.
- Determinar los aspectos culturales que facilitan el desarrollo de objetivos y metas institucionales
- Desarrollo de actividades enfocadas a fortalecer los aspectos más deseables de la cultura organizacional
- Desarrollar procesos de cambio cultural de considerarse necesario.

### **b. Gestión del cambio:**

- Liderar el desarrollo de una política que determine el compromiso de la organización con los procesos de cambio.
- Gestionar las expectativas de los trabajadores con respecto a los cambios que se implementen en la entidad.
- Fortalecer los sistemas de comunicación entre RRHH y los directivos de tal forma que se motive a la alta dirección a participar de los procesos de cambio.
- Determinación de estrategias para evaluar los procesos de cambio que se desarrollan en la entidad. Indicadores.
- Incluir en el PIC temas relacionados con el cambio
- Fomentar el desarrollo de capacidades de los empleados para afrontar los procesos de cambio.

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[contactenos@hsjrestrepo.gov.co](mailto:contactenos@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (2) 2522722 - 2522773

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

**c. Infraestructura Organizacional:**

- Diseñar indicadores que permitan medir gestión, impacto, eficiencia y eficacia de los procesos de RRHH.
- Desarrollar y analizar de la rotación interna y externa.
- Determinar de estrategias que permitan medir la motivación de los trabajadores.
- Promover el enfoque de competencias al interior de la organización (que los empleados conozcan las competencias inherentes a su cargo, que estas se vinculen con el PIC, la EDL y el plan de incentivos de la entidad).
- Participar en comités directivos (con propuestas que contribuyan al desempeño organizacional)
- Desarrollar de mediciones sobre cargas laborales para aportar al desempeño organizacional.
- Desarrollar de una propuesta sobre gestión del conocimiento organizacional.
- Desarrollar e implementar un sistema de información.

**d. Liderazgo de las personas:**

- Fomentar competencias que fortalezcan los roles de mando en la entidad.
- Incluir en el PIC actividades enfocadas a promover el mejoramiento continuo de los líderes de la entidad (desarrollo de competencias gerenciales)
- Implementar una estrategia de retroalimentación de los líderes sobre su gestión, cumplimiento de metas (acuerdos de gestión) y rol.
- Promover canales de comunicación efectivos entre los líderes, directivos y colaboradores.
- Desarrollar un programa de acompañamiento y entrenamiento al nuevo trabajador (ampliar plan de inducción actual)
- Diseño e implementación de estrategias que fomenten en desarrollo de acciones proactivas que vayan más allá de las exigidas por el trabajo.

**e. Responsabilidad Social:**

- Política
- Programa de responsabilidad social empresarial
- Incorporar principios de RS dentro del ejercicio cotidiano de RRHH

***"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"***

[contactenos@hsjrestrepo.gov.co](mailto:contactenos@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (2) 2522722 - 2522773

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)

**f. Plan de Previsión de Recursos Humanos**

- La Subgerencia incluirá en las actividades del Plan de Acción actividades tendientes a suplir las necesidades internas de personal mediante:
  - a. Encargos
  - b. Provisión de vacantes mediante nombramiento provisional
  - c. Estrategias de retención de personal

Revisó:	Aprobó:
Sandra Noguera Perafan Subgerencia Administrativa y Financiera	Luz Ayda Zuleta Valencia Gerente
	
Fecha: Enero de 2023	Fecha: Enero de 2023

**"Hospital San José, un Hospital más cerca de ti!"**

[contactenos@hsjrestrepo.gov.co](mailto:contactenos@hsjrestrepo.gov.co)

Tel. (2) 2522722 - 2522773

Calle 9 15-10, Restrepo Valle

[www.hsjrestrepo.gov.co](http://www.hsjrestrepo.gov.co)