

PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

LEIDY DIANA HERRERA MORA
Gerente

VIGENCIA
2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. JUSTIFICACIÓN.....	4
2. MARCO LEGAL.....	5
3. OBJETIVOS	6
3.1 OBJETIVO GENERAL	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
4. ALCANCE	7
5. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	8
5.1 PILARES DE LA POLÍTICA DE GETH.....	8
5.2 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE EMPLEO PÚBLICO	9
6. ESTRATÉGIAS DEL TALENTO HUMANO:.....	9
6.1 INGRESO – VINCULACIÓN - RETIRO	10
6.2 PROGRAMA DE INDUCCIÓN	11
6.3 PROGRAMA DE RE-INDUCCIÓN.....	12
6.4 ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	12
6.5 PLAN DE BIENESTAR ESTÍMULOS E INCENTIVOS:.....	13
6.6 PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.....	14
6.7 PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	15
6.8 ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
7. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA	16
7.1 DISPONER DE INFORMACIÓN	16
7.2 DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	17
7.3. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN	18
7.4. IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN	19
8. RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR.	20
8.1 RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR	20
9. EVALUAR LA GETH.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	27

INTRODUCCIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), estableció que el nuevo Sistema de Gestión, debe integrar los anteriores sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno e hizo extensiva su implementación diferencial a las entidades territoriales. (Decreto 1499 de 2017).

De esta manera, MIPG es un marco de referencia diseñado para que las entidades ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano. No pretende generar nuevos requerimientos, sino facilitar la gestión integral de las organizaciones a través de guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros.

Por esta razón, dentro MIPG, el Talento Humano se convierte en la principal dimensión, es decir es el eje o motor de este modelo, de allí radica la importancia y relevancia para la implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.

En el marco de la Planeación Estratégica del Hospital Roberto Quintero Villa ESE de Montenegro Quindío orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados con el Plan de Desarrollo Institucional, presenta el Plan que busca desarrollar y evaluar la gestión del Talento Humano, en aras de contribuir al mejoramiento de sus competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida de los funcionarios.

En este orden de ideas, en el Plan Estratégico se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal para definir las acciones a realizar en tres procesos, así: Ingreso que comprende los procesos de vinculación e inducción, Permanencia: en el que intervienen los procesos de capacitación, evaluación del desempeño, Bienestar, Estímulos, Plan de vacantes y Previsión de empleos, y el de Retiro: que comprende las situaciones generadas por desvinculación.

El Hospital Roberto Quintero Villa ESE. de Montenegro Quindío define sus estándares de personal para los cargos en Misión o Asistenciales, basado en la necesidad de dar cubrimiento de manera oportuna y continua a los diferentes servicios; dichos estándares se construyen teniendo en cuenta los días efectivos a laborar por año, las vacaciones, el comportamiento histórico de la institución, con el fin de poder garantizar el soporte necesario requerido en los diferentes procesos.

Este Plan es fundamental en la estructura documental del Sistema de Calidad del Hospital, hace parte de los documentos controlados, está codificado y ubicado en la intranet para su consulta por todos los colaboradores del Hospital. Se modificará cuando las necesidades de los servicios lo justifiquen y será revisada su versión cada año, de acuerdo a las necesidades de los servicios asistenciales y administrativos

La planeación estratégica del talento humano, contempla:

- Plan Anual de Vacantes
- Plan Institucional de Capacitación
- Bienestar e Incentivos
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Monitoreo y seguimiento del SIGEP
- Evaluación de Desempeño
- Inducción y Re inducción
- Medición, análisis y mejoramiento del Clima Organizacional

1. JUSTIFICACIÓN

Diferentes investigaciones y recomendaciones de organismos internacionales (OCDE, 2014 y BID, 2014) han sugerido que Colombia debe orientar sus esfuerzos hacia la creación de un servicio civil más eficiente y efectivo, con visión de futuro y con una perspectiva estratégica.

La experiencia de los países de la OCDE muestra que la planeación y gestión estratégica de la fuerza laboral son cruciales para que un gobierno pueda satisfacer las necesidades cambiantes de las entidades públicas y de los

ciudadanos, de una manera eficiente y eficaz. El sector público necesita gestionar sus recursos humanos de forma más estratégica, para que las

Organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, y se cumplan las metas misionales del Estado.

Es fundamental avanzar en el área de comportamiento de las personas, que se refiere a los temas de capacitación, desempeño, clima organizacional, cambio cultural y compensación. Estos temas se implementan y tienen impacto directamente en las entidades públicas, y son los aspectos en los que este documento pretende enfocarse para apuntar hacia el mejoramiento continuo, la estandarización de buenas prácticas y la gestión del conocimiento.

Para avanzar en todos estos aspectos, la Dirección de Empleo Público ha diseñado una estrategia de implementación de la política de GETH que, a través de la ejecución de diferentes etapas, de manera articulada y permanente, permitirá a las entidades públicas generar mejoras importantes en el rendimiento y desarrollo de su personal y, por ende, facilitará a las entidades el logro de sus objetivos misionales

2. MARCO LEGAL

LEY 100 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social. Exponen las generalidades de los Bonos Pensionales.

DECRETO 1567 DE 1998 (ARTÍCULOS 13 AL 38). Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos.

LEY 734 DE 2002 (ARTÍCULO 33 NUMERALES 4 Y 5). Se contemplan los derechos que tienen los funcionarios públicos.

LEY 909 DE 2004. “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.

DECRETO 1083 DE 2015 (ARTÍCULOS 2.2.10.1 AL 2.2.10.17). Se definen los lineamientos respecto a programas de estímulos, programas de bienestar y planes de incentivos.

DECRETO 1227 DE 2005 (CAPITULO II, ARTÍCULOS 69 AL 85 – SISTEMA DE ESTÍMULOS). Reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004.

DECRETO 1567 DE AGOSTO 5/1998. Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

DECRETO NO. 4665 DE NOVIEMBRE 29 / 2007. Por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleos públicos, para el desarrollo de competencias.

LEY 1064 DE JULIO 26/2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley general de educación.

DECRETO 1499 DE 2017. Actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

DECRETO ÚNICO REGLAMENTARIO 1083 DE 2015. Por medio del cual se expide el Decreto único Reglamentario del Sector de la Función Pública.

DECRETO 612 DE 2018. “Por el cual se fijan directrices para la integración de los Planes Institucionales y Estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.”

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Liderar la formulación, organización, seguimiento y control de los planes, programas y proyectos requeridos para la Gestión Estratégica de Talento Humano, fortaleciendo sus competencias y desarrollo integral en un ambiente

laboral favorable para dar cumplimiento a los objetivos institucionales y requisitos de ley.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer las habilidades y competencias, a través de actividades de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción, acordes con las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados, para un óptimo rendimiento.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, el seguimiento, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la seguridad digital, la calidad y los principios de integridad y legalidad.
- Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los servidores públicos de la Entidad y su desempeño, generando espacios de reconocimiento (incentivos), esparcimiento e integración familiar, a través de programas que fomenten el desarrollo integral y actividades que satisfagan las necesidades de los servidores, así como actividades de preparación para el retiro de la Entidad por pensión.
- Definir e implementar las pautas y criterios para anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el desempeño de las actividades de los servidores.
- Proporcionar información para la oportuna toma de decisiones que permita mejorar la gestión y el desempeño de la ESE

4. ALCANCE

El Plan Estratégico de Talento Humano del Hospital Roberto Quintero Villa E.S.E. comienza con la identificación de las necesidades de cada uno de los Proveedores Internos (todos los Procesos) y Proveedores Externos (Entes de Control) y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas

en el mismo. Por lo consiguiente aplica a la población de colaboradores (Servidores públicos de carrera, provisionales y contratistas)

5. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La GETH, (Guía para la Gestión Estratégica del Talento Humano del DAFP) como el conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional

Esta concepción implica que es necesario articular estratégicamente las diferentes funciones de la entidad, entre ellas las relacionadas con talento humano, alineándolas con los objetivos misionales. Debe concebirse como un proceso de planeación a largo plazo del talento humano con base en la planeación general en la que la unidad de personal debe jugar un rol protagónico, incluso en la formulación de la misión y la visión de la entidad y en la ejecución de la GETH (Sanabria, 2015). La articulación de la planeación, estructurada en torno a valores públicos y competencias, deberá generar capacidades para crearle una ventaja competitiva a la entidad.

Las áreas de talento humano deben incorporar un nuevo rol estratégico en el que se diseñen y administren nuevos procesos para los servidores, enfocándose en que, más allá de trabajar, están viviendo una experiencia que debe ser enriquecedora para ellos, de manera que puedan contribuir de manera comprometida al logro de los resultados. En ese orden de ideas, la GETH debe simplificar los procesos, ayudar a gestionar los flujos de información en el trabajo y construir una cultura basada en el trabajo en equipo, el empoderamiento y la orientación hacia la innovación; por lo que es necesario rediseñar casi todas las actividades, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, pasando por el proceso de inducción e incentivos.

5.1 PILARES DE LA POLÍTICA DE GETH

- a) El mérito, criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público.



Certificado No. SC 5858-1



- b) Las competencias, como el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano.
- c) El desarrollo y el crecimiento, elementos básicos para lograr que los servidores públicos aporten lo mejor de sí en su trabajo y se sientan partícipes y comprometidos con la entidad.
- d) La productividad, como la orientación permanente hacia el resultado.
- e) La gestión del cambio, la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores.
- f) La integridad, como los valores con los que deben contar todos los servidores públicos
- g) El diálogo y la concertación, condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los servidores públicos con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía para obtener resultados óptimos.

5.2 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE EMPLEO PÚBLICO

- a) Servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso
- b) Mayor productividad del Estado
- c) Incremento en los niveles de confianza del ciudadano en el Estado
- d) Incremento en los índices de satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados por el Estado

6. ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO:

Para cumplir con estos objetivos se plantea un modelo de empleo público en el que, con base en un direccionamiento estratégico macro, se identifican cuatro subcomponentes del proceso de gestión estratégica del talento humano:

- a) Direccionamiento estratégico y planeación institucional (ver dimensión 2 del MIPG)
- b) Ingreso
- c) Desarrollo
- d) Retiro

Las herramientas de implementación de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano se basan en estos subcomponentes, y los desglosan en categorías y actividades de gestión, articulando e integrando todos los procesos que un área de talento humano desarrolla, de manera que al utilizarlos se pueda obtener un panorama completo e integrado del estado de la GETH en la entidad. Esta visión se enmarca en el MIPG en el que la gestión del talento humano tiene un papel central.

Ciclo de vida del servidor público

A lo largo del ciclo de vida del servidor público se pueden identificar tres subcomponentes: el ingreso, el desarrollo y el retiro. En cada una de esas etapas se pueden identificar actividades puntuales a considerar.

6.1 INGRESO – VINCULACIÓN - RETIRO

- Gestionar los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo
- Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- Proveer las vacantes de forma temporal oportunamente por necesidades del servicio, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados
- Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor
- Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos
- Coordinar lo pertinente para que los servidores públicos de las entidades del orden nacional presenten la Declaración de Bienes y Rentas entre el 1° de abril y el 31 de mayo de cada vigencia y los del orden territorial entre el 1° de junio y el 31 de julio de cada vigencia
- Enviar oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente

- Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad

RETIRO

- Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro
- Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad
- Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano
- Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a los servidores que se desvinculan
- Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida
- Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados

6.2 PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La inducción se realiza de manera presencial. El programa de inducción, tiene por objeto iniciar al funcionario en su integración, a la cultura organizacional, al sistema de valores de la entidad, familiarizarlo con el servicio público, instruirlo acerca de la misión, visión y objetivos institucionales y crear sentido de pertenencia con la Institución.

Temas generales:

- Plataforma estratégica de la ESE.
- Portafolio de servicios de la ESE.
- Gestión de calidad, humanización de los servicios
- Gestión Documental.
- Derechos, Deberes y Gestión de PQRS
- Sistemas de información
- Seguridad del paciente
- MIPG

- Programas de Promoción y Mantenimiento de la Salud (Rutas de Atención Integral en Salud)
- Facturación y Contratación con Entidades Administradoras de Planes de Beneficios
- Normas de Bioseguridad, Manejo de residuos relacionados con la atención en salud.

6.3 PROGRAMA DE RE-INDUCCIÓN

El programa de Re inducción está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en la entidad, fortaleciendo su sentido de pertenencia e identidad frente a la Institución. La reinducción se realizará una (1) vez cada semestre. (Decreto 1567 CAPITULO II).

- Código de integridad
- PGIRASA
- Gestión de calidad
- Plataforma estratégica, portafolio de servicios, modelo de humanización y rendición de cuenta
- Sistemas de información
- Seguridad y salud en el trabajo
- Manual de bioseguridad
- Manual de Funciones

6.4 ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Es la preparación que se imparte en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica de los oficios: se orienta por lo tanto a atender, en el cierto plazo necesidades de aprendizaje específicas para el desempeño de las funciones, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiestan en desempeños observables de manera inmediata.

6.5 PLAN DE BIENESTAR ESTÍMULOS E INCENTIVOS:

- 1) Ejecución de un (1) Taller educativo en temas relacionados con Humanización y Comunicación asertiva. Actividad que incluye: salida a campo abierto, refrigerio, almuerzo y orientación por experto tecnico.
- 2) Realización de un (1) Pasadía en Finca Recreativa. Actividad orientada a la lúdica, esparcimiento e integración de los empleados.
- 3) Celebración del día de la Mujer y del Hombre. Se entregará un detalle a cada empleado en el mes de marzo.
- 4) Celebración del día del Trabajador. Entrega de refrigerio para todos los empleados en el mes de mayo.
- 5) Actividad para Pre pensionados. Actividad coordinada con la ARL.
- 6) Celebración del Día de la Familia. Actividad que incluye entrada a Parque Temático, refrigerio y almuerzo para el empleado y 4 familiares.
- 7) Celebración Navideña
- 8) Actividades de entrenamiento y formación, considerando las necesidades de conocimiento y/o habilidades

INCENTIVOS:

- Un (1) día hábil libre remunerado por el cumpleaños
- Un (1) día hábil libre remunerado por Calificación sobresaliente en la Evaluación de Desempeño
- Dos (2) días hábil de libre remunerado por fiestas decembrinas.
- Los siguientes días hábiles libres remunerados por años de antigüedad

AÑOS DE ANTIGÜEDAD CUMPLIDOS	DIAS DE DESCANSO REMUNERADO
5	4
10	5
15	8
20	11

25	13
30	16
35	15
40	15

Los recursos económicos para el Plan de Estímulos e Incentivos, se ejecutarán por un valor de VEINTIOCHO MILLONES SETECIENTOS SESENTA Y SIETE MIL SETECIENTOS NOVENTA Y NUEVE PESOS (\$ 28.767.799), en el Rubro No. 210101003020 del presupuesto del Hospital Roberto Quintero Villa Empresa Social del Estado para la vigencia 2025 y no serán acumulables con otros beneficios.

6.6 PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

A través del Plan Institucional de Capacitación la estrategia estará enfocada en contribuir al fortalecimiento de las habilidades, capacidades y competencias de los colaboradores, promoviendo el desarrollo integral, personal e institucionalmente que permita las transformaciones que se requieren en los diferentes contextos. MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados.

1. Estructura y diagnóstico del Plan de Capacitación

La proyección del PIC se plantea de la siguiente manera:

- Identificación de las necesidades de capacitación detectadas por la alta Gerencia. (Gerencia, Control Interno y Calidad), las cuales se desarrollarán para los Responsables de Procesos y Subprocesos de la ESE.
- Identificación de las necesidades de capacitación detectadas por los responsables de cada proceso misional de la entidad, las cuales se desarrollarán en la reunión mensual de cada proceso, dejando evidencia de la actividad realizada. (Actas y listas de asistencia)

NOTA: Al inicio de la vigencia, cada responsable de los procesos misionales de la ESE, debe enviar al proceso de Talento Humano, vía Correo electrónico el Cronograma de reuniones internas y los temas de Capacitación programados.

2. Definición de las estrategias de aprendizaje.

El Plan se desarrollará de manera virtual y presencial para los responsables de los Procesos y Subprocesos en el auditorio de la E.S.E, a partir de procesos prácticos, dinámicos y participativos. (Evidencias de material de apoyo utilizado).

3. Identificación de facilitadores internos y externos.

Los facilitadores de las capacitaciones serán los responsables de los procesos. Para los facilitadores externos, el proceso de Talento Humano realizará la gestión de los mismos, según la temática a tratar. (ESAP, SENA, Secretaría de Salud Departamental, Sub Secretaria de Salud Municipal, EAPB.)

4. Evaluación y seguimiento del Plan.

El proceso de evaluación del Plan se realizará una vez finalice cada semestre, haciendo énfasis en una valoración cualitativa del mismo.

6.7 PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

A través del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo se tendrá en cuenta el enfoque en los diferentes resultados y recomendaciones (lineamientos ARL, exámenes médicos, inspecciones, encuesta e trabajo y salud, como línea para el desarrollo de actividades, apostando a cinco iniciativas de intervención que impacten a los servidores:

- Peligros y riesgos asociados a las actividades
- Estilo de vida y de trabajo saludable
- Condiciones de salud.
- Prevención de accidentes y enfermedades laborales
- Promoción de la salud

6.8 ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Estará orientada a dar cumplimiento al Sistema de Evaluación del Desempeño de la Función Pública vigente para los funcionarios de Carrera Administrativa de la ESE.

7. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA

La Gestión Estratégica del Talento Humano, (GETH) exige la alineación de las prácticas de Talento Humano con los objetivos y propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que las áreas de personal o quienes hagan sus veces puedan ejercer, como se ha planteado, un rol estratégico en el desempeño de la organización, para lo que requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección.

7.1 DISPONER DE INFORMACIÓN

Contar con la información oportuna y actualizada permitirá tener insumos confiables para realizar una gestión que realmente tenga un impacto en la productividad de los servidores y, por ende, en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor cantidad de información posible de la entidad y de su talento humano:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros, información que se obtiene en desarrollo de la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación.
- Régimen laboral.
- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.
- Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, manuales de funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.

7.2. DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el Talento Humano, es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política: la matriz de la GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política. Con base en las variables allí contenidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar en la GETH.

Cuando la ESE diligencia la matriz en mención, obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez de la GETH:

Básico operativo: Primer nivel, implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o incluso que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos.

Transformación: Segundo nivel, implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene todavía un margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo

Consolidación: Tercer nivel, significa que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional

La matriz GETH está diseñada para que cada entidad analice las diferentes variables y se autocalifique en cada una de ellas con un puntaje de 0 a 100 bajo los siguientes criterios:

Los resultados generales, y los de cada variable, categoría y subcomponente, serán automáticamente clasificados en cinco niveles (el nivel básico operativo se divide en alto, medio y bajo) que representan el estado de evolución de la GETH.

El análisis de los resultados obtenidos permitirá diagnosticar el estado actual de la GETH en la entidad e identificará las fortalezas, debilidades y aspectos por intervenir para que desde Función Pública se puedan ofertar los servicios, el apoyo o la asesoría correspondientes para propiciar el crecimiento de la GETH en la entidad.

Al diligenciar la matriz GETH, la entidad obtiene un resultado que le permite identificar los siguientes aspectos:

* Estado actual de cada uno de los temas de talento humano * Nivel de madurez de la gestión estratégica del talento humano en la que se ubica la entidad

Estado actual de las rutas de creación de valor y de cada una de las sub rutas (ver etapa 4: implementar el plan de acción) * Aspectos por priorizar con el objetivo de avanzar en la gestión estratégica del talento humano.

Con base en esta información, detallada y desagregada, el Hospital puede conocer su estado actual y determinar el estado futuro al que aspira a llegar para iniciar los planes de acción correspondientes.

7.3. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN

Una vez se establece una línea de base en la etapa de diagnóstico, se debe diseñar un plan de acción que le permita a la entidad avanzar en los niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano. Para esta etapa se ha diseñado un instrumento asociado a la matriz GETH denominado "Formato Plan de Acción. En este formato se describen una serie de pasos donde la ESE, con base en el análisis de los resultados del diagnóstico, establece los aspectos sobre los que van a priorizar la gestión para alcanzar el siguiente nivel de madurez. El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que cada jefe de talento humano pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

A partir de la línea de base, y de las diferentes aristas diagnósticas que la matriz GETH arroja, la entidad puede analizar la información y las variables que deben ser priorizadas para diseñar un plan de acción que la conduzca del estado actual al estado deseado. La matriz establece una metodología muy

sencilla para determinar cuáles acciones podrían ser las de mayor impacto para el mejoramiento de la gestión, pero es el análisis técnico del jefe del área de Talento Humano, con base en la información recolectada en la matriz, el que define y establece el plan por desarrollar.

7.4. IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN

Esta etapa consiste en la ejecución del plan de acción, de manera que se obtenga un impacto en la GETH. El propósito es adelantar acciones que conduzcan al fortalecimiento de aquellos aspectos, en el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico, siempre con el objetivo de mejorar la GETH. Así, por ejemplo:

- Para el ingreso, se buscarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación
- Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la Capacitación, el Bienestar, los Incentivos, la Seguridad y Salud en el Trabajo y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.
- Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción en el empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar la desvinculación de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La organización debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, de acuerdo con la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG.

La entidad dará inicio a la implementación de las mejoras que haya definido y que apuntarán a cerrar las brechas que se hayan identificado en el autodiagnóstico. Será importante establecer parámetros objetivos para

determinar la eficacia de las acciones por implementar con el objetivo de garantizar el avance real en los aspectos identificados como debilidades.

La Dirección de Empleo Público apoyará el proceso con orientaciones, conocimiento y, eventualmente, estrategias para optimizar el impacto de las acciones tomadas. Una vez se implementen las medidas seleccionadas, es importante volver a evaluar la **matriz de la GETH** para establecer el nivel de avance obtenido versus el esperado

8. RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR.

La GETH puede enfocarse desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión.

Estos caminos se han denominado “Rutas de creación de valor”, y son agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH. Se puede plantear que una entidad que implemente acciones efectivas en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de gestión estratégica del talento humano.

8.1 RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR

A continuación, se describen las rutas, las sub rutas y su aporte como perspectiva diagnóstica y de intervención.

Ruta de la Felicidad: La felicidad nos hace productivos

Es posible afirmar que cuando el empleado es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia de su producción.

Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el trabajador se sienta satisfecho. Como lo plantea Seppala (2016): “durante una ajetreada semana de trabajo, o estando sumergido en un importante proyecto, resulta fácil perder de vista lo que realmente impulsa el bienestar de los empleados (párr. 5)”. Por lo anterior, es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados, pues: “los mejores líderes son capaces de hacer una pausa y mantener un toque humano en el entorno laboral al inspirar a los empleados, ser amables con ellos y animarlos para que se cuiden” (párr. 5) (Seppala, 2016).

Es por esto por lo que la primera ruta de creación de valor se definió como la “Ruta de la felicidad”, y se compone de las siguientes sub rutas:

- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto: el ambiente físico, las condiciones de salud y de seguridad deben propiciar un entorno sano y agradable para que el trabajador se sienta cómodo y en plenas facultades para dar el máximo de su rendimiento.
- Ruta para facilitar que las personas cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: para poder tener la atención y la motivación necesarias, el trabajador debe percibir que la entidad respeta y valora en su justa medida las otras dimensiones de la vida del servidor. La entidad debe ser consciente de que la persona necesita esparcimiento, espacios y tiempos para poder realizar sus actividades particulares y sobre todo, para compartir con su familia, para su crecimiento personal o profesional, o incluso para actividades de ocio. Si el trabajador siente que la entidad respeta estos tiempos y espacios sentirá mayor compromiso e interés por avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional: más allá de la retribución salarial, el empleado espera ser recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras. Una palabra de felicitación o un evento público en donde se reconozca su aporte o su tiempo de vinculación pueden ser elementos que contribuyan de manera importante a la motivación y al compromiso de un servidor.

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

Ruta del crecimiento: liderando talento

El rol de los líderes es cada vez más complejo y requiere tener claro que para poder lograr las metas organizacionales es necesario contar con el compromiso de las personas. Para lograr ese compromiso, desde el liderazgo se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento. Es así como “el aprendizaje y las oportunidades profesionales son los principales impulsores de la disposición de los empleados a recomendar su empresa como un lugar de trabajo ideal a personas menores de 40 años” (párr. 2) (Bersin, 2016)

A pesar de la importancia de este rol, no siempre los líderes apoyan y fomentan el crecimiento de las personas a su cargo. Como lo afirman Harter y Adkins (2016):

Dado el preocupante estado actual del compromiso de los empleados en Estados Unidos, podría parecer que la mayoría de los managers no están creando entornos en los que los empleados se sientan motivados o ni siquiera cómodos. Una encuesta de Gallup realizada con la participación de 7.272 adultos estadounidenses reveló que uno de cada dos había dejado el trabajo para alejarse de su manager y mejorar su calidad de vida en algún momento de su carrera. Tener un mal manager a menudo representa un doble golpe: los empleados se sienten desgraciados en el trabajo, y esa desdicha les persigue hasta casa, lo que agrava su nivel de estrés y afecta negativamente a su bienestar en general (p. 1).

De la relevancia de estos aspectos surge la segunda ruta de creación de valor, la “Ruta del crecimiento”, que se compone de las siguientes sub rutas:

- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento: es necesario que los líderes adquieran conciencia de su participación en la formación de su personal, así como de la importancia que se

vinculen con la obtención de resultados en equipo y con la motivación constante de los servidores a través del reconocimiento de sus logros y avances.

- Ruta para implementar una cultura de liderazgo orientado hacia el bienestar del talento orientado al logro: el líder está siempre enfocado en conseguir los objetivos que se ha propuesto para su gestión, pero no puede perder de vista que el elemento fundamental para alcanzar las metas es el talento humano. El liderazgo y las orientaciones deben estar enmarcadas y deben partir de que la gente vinculada a estas iniciativas se encuentre motivada y sienta el bienestar necesario para concentrarse en su trabajo.
- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores: el fundamento básico del liderazgo que apunta al crecimiento, al desarrollo y al bienestar del equipo de trabajo debe ser la ética. El líder no solamente enseña a través de la formación, sino principalmente a través de sus actuaciones y de su ejemplo.
- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen: la formación del líder debe asegurar que el conocimiento se transmite de forma clara y asertiva para garantizar que la prestación del servicio siempre se hace bajo parámetros de calidad. Un principio básico es que el servidor es competente para realizar sus actividades; y el líder juega un papel clave para garantizar el cumplimiento y el desarrollo de esas competencias.

Temáticas relacionadas con esta ruta: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, clima laboral, integridad, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración, revisión de desempeño de los gerentes.

Ruta del servicio: al servicio de los ciudadanos

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier intervención en materia de talento humano es lograr que la atención al ciudadano mejore continuamente y los índices de satisfacción crezcan. Como lo describe la OCDE (2016):

La calidad de las políticas públicas y de los servicios prestados por cualquier gobierno está estrechamente vinculada a la calidad de su servicio civil. La forma en que se gestiona el servicio civil – es decir, las funciones cruciales en la gestión de los recursos humanos (GRH) como la planificación, el reclutamiento y la selección, el desarrollo profesional, y los incentivos para la profesionalización, entre otras – es crítica para la atracción, retención y motivación de personal idóneo (p. 104).

Gestionar, entonces, los diferentes componentes del talento humano, debe conducir a que los indicadores de mejoramiento del servicio al ciudadano sean cada vez más positivos. Para ello, la intervención debe involucrar aspectos relacionados con el cambio cultural y con el bienestar y la motivación de los servidores públicos. Esta ruta se compone de las siguientes subrutas:

- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio: el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y el bienestar de los servidores públicos, de manera que paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos

- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar: la cultura a la que se apunta no puede dejar de centrarse en valores y en la orientación a resultados, pero debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estarán permanentemente presentes.

Temáticas relacionadas con esta ruta: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.

Ruta de la calidad: la cultura de hacer las cosas bien

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado claramente está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la gestión estratégica del talento humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño de los procesos y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH. Como lo plantea la OCDE (2016):

La gestión del rendimiento consiste en la planificación, la motivación y la evaluación de las contribuciones del personal al rendimiento del sector público. Es una herramienta fundamental para mejorar el rendimiento de los servidores públicos, identificar las brechas en habilidades y rendimiento y motivarlos. También es un componente clave para instalar una cultura administrativa orientada al desempeño en las instituciones del sector público. (p. 107)

En consecuencia, lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación al interior y al exterior de la entidad. Esta ruta se compone de las siguientes sub rutas:

- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”: así como es necesario dar línea y establecer orientaciones por parte de los líderes, es fundamental establecer mecanismos de evaluación del rendimiento para verificar que lo planeado se haya cumplido de la manera previamente establecida. Es importante garantizar que la calidad de los productos y servicios que ofrecen las entidades públicas se ajusta a las expectativas de los ciudadanos y grupos de valor interesados.

Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad: la evaluación del desempeño y la verificación del cumplimiento de los requisitos debe ser un propósito integral de toda la entidad, que incluya componentes no sólo propios de la fabricación o prestación del servicio, sino también elementos comportamentales para mantener bajo revisión las acciones de los servidores públicos, buscando que los valores sean un parámetro en el que se enmarquen

siempre las actuaciones de las personas vinculadas con la administración pública.

Temáticas relacionadas con esta ruta: evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro. Evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

Ruta del análisis de datos: conociendo el talento

Tal como lo identificó la consultora Deloitte en su estudio de 2014, uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para una gestión estratégica del talento humano es el relacionado con la transformación que se puede lograr a través de la recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal de la entidad. Estos datos son un insumo fundamental para la toma de decisiones, sin dejar de tener en cuenta que son los líderes los que aplican exitosamente lo que los algoritmos les sugieren. Como lo afirma Garton (2017):

Aunque creemos firmemente que RRHH puede utilizar técnicas avanzadas y bigdata para identificar y desarrollar el talento capaz de marcar la diferencia, el primer y mejor lugar para que RRHH se haga valer es asegurar que las diferentes personas de una empresa están distribuidas y organizadas de manera correcta, así como dirigidas por mandos inspiradores (p. 1).

Es así como conocer la mayor cantidad de información posible acerca del talento humano con el que se cuenta permitirá cada vez más, gracias a la tecnología actual, tomar decisiones y diseñar estrategias que permitan impactar el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la gente, pues ofrecerá información que orientará adecuadamente los programas que realmente logren incidir de manera decisiva en el fortalecimiento de las competencias, de la motivación y del compromiso de los servidores públicos. Esta ruta se compone de la siguiente sub ruta:

- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: es necesario avanzar hacia el desarrollo de métodos de recolección de datos, hacia estrategias de actualización oportuna y confiable de la información y hacia técnicas estadísticas de análisis para poder cada vez más contar con la

información que se requiere para la toma de decisiones en relación con el talento humano.

Temáticas relacionadas: planta de personal, caracterización del talento humano plan de vacantes, ley de cuotas, SIGEP.

Identificación y aporte diagnóstico de las rutas de creación de valor

9. EVALUAR LA GETH

El responsable de Talento Humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas con base en el Plan de Acción y verificar que se cumplan adecuadamente. En el formato de Plan de Acción se incluye como uno de los pasos la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.

Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y la medición de su evolución: el FURAG II. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y el avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria.

BIBLIOGRAFÍA.

Planeación del Recurso Humano, Departamento Administrativo de la Función Pública