

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN LA FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS

DESIGN OF THE HUMAN MANAGEMENT MODEL FOR THE STRENGTHENING OF THE COMPETENCIES OF COLLABORATORS AT THE ICOMSALUD IPS FOUNDATION

Angie Dubelly Suárez Rojas

✉ angiedubelly@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-8630-9057>

Emilio José Corrales Castillo

✉ emiliojosecorrales@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-1585-3423>

Olga Guinand Galvis

✉ olgagui@hotmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-6483-3632>

José Luis Duque Ceballos

✉ <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

© jose.duque01@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Suárez Rojas, A. D., Guinand Galvis, O., Corrales Castillo, E. J. & Duque Ceballos, J. L. (2021). Diseño del modelo de gestión humana para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores en la fundación ICOMSALUD IPS. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 59-100). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN LA FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS

RESUMEN

En este capítulo se observará una propuesta del diseño del modelo de gestión humana para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores en la Fundación Icomsalud IPS.

También se encontrará una breve descripción bibliográfica de conceptos sobre la gestión humana, modelos y procesos haciendo énfasis en los cinco macro-procesos de Mónica García; se explican los diferentes tipos de competencias laborales, Cardinales, específicas gerenciales, y por área de la autora Martha Alles.

Luego se presentará la descripción de los macro procesos a desarrollar en el modelo de gestión humana por competencias para la Fundación Icomsalud IPS.

Se detallarán los atributos de la Fundación, sus problemas relacionados con la gestión humana, las causas que originaron la situación analizada mediante el método exploratorio descriptivo y con un enfoque de tipo cualitativo, utilizando el método de indagación deductivo, que permitió inferir nuevos conocimientos no elaborados en la Fundación.

Finalmente, como resultado del diagnóstico organizacional se propondrá un modelo de gestión humana basado en competencias para la Fundación Icomsalud.

Palabras clave:

Gestión humana, macro procesos, competencias, talento humano, perfil de cargo.

ABSTRACT

In the current chapter you will see a proposal of the design of the human management model for the strengthening of the competences of the collaborators in the Icomsalud IPS Foundation.

You will also find a brief bibliographic description of concepts on human management, models and processes with emphasis on the five macro-processes of Monica Garcia; the different types of labor competencies are explained, cardinal, specific managerial, and by area of the author Martha Alles.

Then you will find the description of the macro processes to develop in the model of human management by competencies for the Foundation Icomsalud IPS.

It details the attributes of the foundation, its problems related to human management, the causes that originated the situation analyzed through the descriptive exploratory method and with a qualitative approach, using the deductive inquiry method, which allowed to infer new knowledge not elaborated in the Foundation.

Finally, as a result of the organizational diagnosis, a human management model based on competencies is proposed for the Icomsalud Foundation.

Keywords:

Human management, macro processes, competencies, human talent, job profile.

INTRODUCCIÓN

Las empresas han evidenciado en la actualidad la importancia de los cambios en el Área de la Gestión humana, para poder ser competitivas en el medio y asegurar su permanencia, esto permite una articulación entre los intereses de la alta gerencia de las empresas frente a la visión estratégica, sus cambios y el empoderamiento que realicen con sus colaboradores, ya que estos son quienes finalmente llevan a la ejecución los objetivos de la organización.

Por lo cual los colaboradores ya no se evalúan únicamente por sus conocimientos técnicos, sino que también son consideradas sus habilidades y competencias, buscando su alineación con las estrategias de la organización.

El presente trabajo de investigación se realiza teniendo en cuenta la revisión bibliográfica de los antecedentes en el tema de gestión humana, los modelos y procesos, identificando y conceptualizando las competencias laborales, los tipos de competencias y la descripción del modelo de gestión de competencias de Martha Alles, partiendo de la inquietud sobre la construcción de un modelo que permitiera realizar la gestión del talento humano y fortaleciera las competencias de la organización.

Toda esta revisión permitió la elaboración del presente trabajo; el diseño del modelo de la gestión humana, que busca el fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de la fundación IPS ICOMSALUD, esto a través de la identificación de la situación actual generando un diagnóstico de la organización, y así analizar las alternativas que permiten sugerir una propuesta que sea eficiente y pertinente para la organización, y así fortalecer las competencias de sus colaboradores.

Todo esto se logró gracias al apoyo constante de la gerencia de la Entidad, atendiendo las sugerencias, escuchando las propuestas planteadas, y adaptando algunos procesos a la Fundación, y también considerando el apoyo permanente de los colaboradores, con la participación activa de cada uno de los procesos que se necesitó para la ejecución de este proyecto.

MARCO TEÓRICO

Para la construcción del marco teórico de la presente investigación, se tuvo en cuenta la revisión bibliográfica en el cual se describen conceptos, modelos, procesos y competencias de la gestión humana; finalmente se describen dos modelos de gestión humana, macro procesos que García, Murillo y González (2009), describen en su libro *Los macro procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. También se consideró el modelo de gestión humana por competencias de Martha Alles descrito en su libro *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos* (2006).

A continuación, se hace un recorrido conceptual sobre el capital humano, los recursos humanos y la gestión humana.

Shultz (1960) menciona el capital humano como la intención de desarrollar a las personas, cuando se forma a las personas, los sujetos mejoran sus capacidades y alternativas de acción. De esta manera se puede mejorar el bienestar de las personas.

Según Dessler y Varela (2011) la gestión de los recursos humanos hace referencia a la implementación de acciones y lineamientos que conduzcan a agenciar las relaciones interpersonales gestionadas por la gerencia. Estas acciones incluyen el reclutamiento, formación, evaluación de desempeño, gestión salarial, propiciando un contexto de seguridad, un manejo ético y justo a los empleados, permitiendo reducir los errores en la vinculación y de esta manera lograr alcanzar los objetivos organizacionales a través de las personas.

Para García, Vargas y Ocampo (2011) se define la gestión humana como “las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (p. 13).

Sin embargo, para Calderón et al., (2010), el talento humano implica el desarrollo de actividades adicionales a las propias de la gestión del talento humano, mucho más orientado a una mirada estratégica de la gestión, donde se debe alinear a los colaboradores, planificar la demanda y oferta de personal analizando los mercados laborales, gestionar las relaciones interpersonales desde una perspectiva legal dentro de toda la organización incluyendo las sindicales.

Entre tanto, Hatum (2011) menciona que la gestión del talento hace referencia a plantear acciones estratégicas para el personal en concordancia con la estrategia del negocio, en el que se deben

destacar acciones concernientes a los objetivos de atraer, desarrollar y retener a los colaboradores mas capaces en todos los roles y niveles de la organización.

Según Armas, Llanos y Traverso (2017), la gestión del talento humano hace referencia a que “son las personas quienes le dan vida a las organizaciones, las que la configuran y definen, son ellas quienes por medio de su aporte marcan el éxito o no de la organización” (p.4).

Del recorrido conceptual anterior, se concluye que los conceptos han presentado una variación con el pasar de los tiempos: capital humano, recursos, talento, gestión y, a su vez, con ellos el cambio de visión que actualmente tienen las organizaciones, donde las personas ocupan un lugar de gran importancia para el crecimiento de la organización.

A continuación, en la tabla 1 se observan las agrupaciones realizadas por la autora Mónica García et. al (2010), en su libro, *Macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, en el cual organizan diversas posiciones frente a la gestión humana con sus respectivos procesos estratégicos, formuladas por importantes autores como los son Chiavenato (2002), Dessler (1991), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), Decenzo y Robbins (2001), Gómez, Balkin y Cardy (1999), Sherman, Bohlander y Snell (1999), Rodríguez (2002), Castillo Aponte (1994) y Alles (2005, 2006), que son de gran aporte para esta investigación en el momento de definir y escoger el modelo para desarrollar.*

Tabla 1. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

DESSLER (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
CASTILLO APONTE (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
DECENZO Y ROBBINS (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas

RODRÍGUEZ -2002	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
CHIAVENATO -2002	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SCHULER (2003)	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
ALLES (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
ALLES (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: García, Vargas y Ocampo (2011, p. 16).

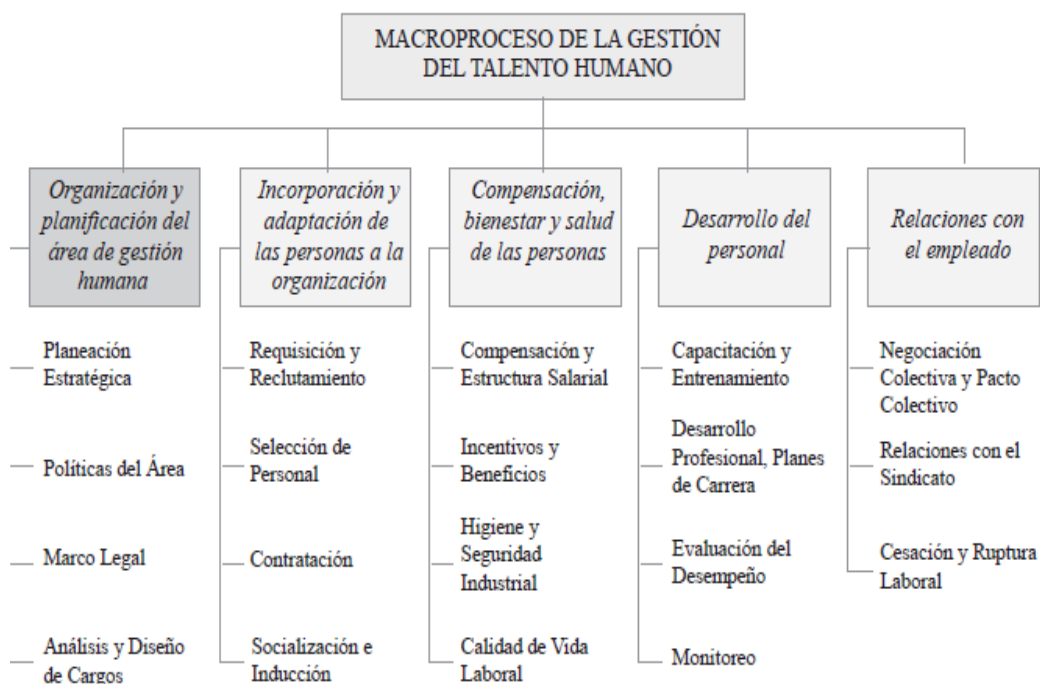
Por lo tanto, se reconoce que la gestión humana ha permitido en las organizaciones considerar las personas como un factor clave en el logro de sus objetivos organizacionales, identificando sus habilidades, talentos, conocimiento y capacidades individuales; esto se ve reflejado en la forma en la que cada organización ejecuta y

lleva a la práctica la administración del talento humano, a partir del modelo que diseña de cada gerente para dirigir la organización.

Modelo de los Macro procesos de la Gestión humana

El modelo que propone Mónica García, sobre de los macro procesos de la gestión humana están descritos en cinco procesos interrelacionados de forma secuencial fundamental en la organización con sus componentes y sus principales actividades para generar valor en la organización (García, Vargas y Ocampo, 2011), como se evidencia en la figura 1.

Figura 1. Los cinco macro procesos de la gestión del talento humano



Fuente: García, Vargas y Ocampo (2011, p. 17).

El primer macro proceso está relacionado con la organización y planificación del Área de Gestión humana, el cual tiene como objetivo la “organización y preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización” (García, Vargas y Ocampo, 2011, p. 17).

Tabla 2. Macro proceso organización y planificación del Área de Gestión Humana.

Proceso	Descripción
Planeación Estratégica	Se orienta hacia la programación de lo que se necesita en cuanto a los recursos humanos para satisfacer las necesidades y dar cumplimiento de los objetivos de la organización, así como realizar un diagnóstico de personal y diseñar los programas y planes que serán puestos en acción y, posteriormente, permitirán una evaluación y control del cumplimiento.
Política del Área de Gestión humana	Hace referencia a las pautas de la realización de las acciones concretas de la organización de forma tal que se pueda dar solución a problemas y situaciones rápidamente, según criterios específicos de planeación, organización y desarrollo del personal, estas políticas en la organización hacen énfasis en la planeación reclutamiento, selección, salario, beneficios entretenimiento y seguridad del personal (García, M., Vargas, G. & Ocampo, 2011) (p. 149).
Marco Legal	Según García, Vargas, G, (2011) refiere “conjunto de normas legales, que determina los requisitos mínimos que debe cumplir el empleador, garantizando los derechos del trabajador durante la relación laboral” (pág. 52), también “una referencia que se tiene en cuenta dentro de todos los procesos que se lleven a cabo en relación con los colaboradores de la organización y como marco normativo” (p. 18).

Análisis y Diseño de cargos	De acuerdo con Gómez, Balkin & Cardy (1999), el diseño de cargo es para "proporcionar información pormenorizada sobre como desarrolla la organización sus funciones, como asigna las competencias y responsabilidades, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación, que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial" (p. 34).
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

El segundo macro proceso (tabla 2) es la incorporación y adaptación de las personas a la organización tiene como objetivo según los autores, "la asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización" (García, Vargas y Ocampo, 2011). Los procesos que hacen parte de este segundo macro proceso están conformados por requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

Tabla 3. Macro proceso, incorporación y adaptación de las personas a la organización

Proceso	Descripción
Requisición y Reclutamiento	García, Vargas & Ocampo, (2011) señalan que "la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar ese vacante dentro de una organización", también señala que la diferencia "La requisición es el paso previo necesario para un efectivo reclutamiento" (pág. 56). El reclutamiento puede realizarse según, García, Vargas & Ocampo (2011), a través de: "Una convocatoria interna con los colaboradores que trabajan en la organización, a través del uso de estrategias de comunicación" (p. 59).

Selección Personal	Cada organización define los procesos para la escogencia de la persona a contratar, algunos de estos mayormente utilizados son los siguientes según García, Vargas & Ocampo (2011, p. 63): El estudio de las hojas de vida basado en el perfil que se requiere, pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato, la entrevista y evaluación psicológica haciendo uso de instrumentos psicotécnicos y escoger la persona que inicia el proceso de inducción, entre otros.
Contratación	Para García, Vargas & Ocampo(2011) “Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia subordinación y recibiendo una remuneración” (p. 66).
Socialización e inducción	Mónica García (2011) concluye que la socialización e inducción pretende adaptar al nuevo integrante a la cultura, comportamiento y procesos de la organización, el proceso de inducción es introducir al nuevo empleado a la compañía, y los servicios a los que tiene derecho, las normas de rendimiento reglamento políticas y procedimientos, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño; la segunda etapa es la introducción, el cual hace referencia al puesto de trabajo de forma directa el Jefe y sus compañeros, detalles de su puesto de trabajo y las personas con las que tiene relación directa.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica el tercer macro proceso, el de la compensación, bienestar y salud de las personas, que tiene como objetivo desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento dentro de la organización. Los procesos que hacen parte de este macro proceso son compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral a demás toda la normatividad y características que debe tener la organización

para el cuidado de los empleados y finalmente la calidad de vida laboral que desarrolla el ambiente que se le garantiza al individuo.

Tabla 4. Macro proceso compensación, bienestar y salud de las personas

Proceso	Descripción
Compensación	El fin fundamental de la compensación es remunerar el desempeño de las actividades ejecutadas por los trabajadores para la satisfacción de la persona y de la empresa, en el cual se tiene en cuenta el proceso de estructura salarial, según el código sustantivo del trabajo, o la normatividad legal vigente, el método usado por cada empresa para evaluar los puestos de trabajo, considerando el cargo, el nivel de responsabilidad, los requerimientos intelectuales como la experiencia, conocimiento, el esfuerzo, entre otros que debe realizar para la ejecución de las actividades, el nivel de las responsabilidades, las condiciones de su puesto de trabajo, todo esto para finalmente definir la asignación salarial.
Incentivos y Beneficios	Hace referencia a la intención que tienen las organizaciones con el fin de fidelizar los colaboradores al interior de la organización, busca motivar el desarrollo de las actividades, retener la fuerza de trabajo, y obtener resultados en la eficiencia de estos, y así finalmente mejoren su desempeño.
Higiene y Seguridad Industrial	Dada la importancia del desarrollo de este proceso, es fundamental que las organizaciones tengan un programa de salud ocupacional que ayude a reducir los riesgos de salud, a nivel físicos, biológicos y psicológicos de los colaboradores, mediante el diseño, aplicación y seguimiento de la de normatividad legal vigente en el país y la puesta en práctica de los procedimientos de prevención en la organización.
Calidad de Vida Laboral	Blanch (2003), define la calidad de vida laboral como “el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico, y social experimentado por las personas en su puesto y entorno de trabajo”. Asimismo, García (2008) refiere que el área de gestión humana debe hacerse responsable de la calidad de vida laboral, que comprende todas aquellas actividades correspondientes a la higiene y seguridad industrial, compensación, el ambiente en el que se desarrollen las actividades, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica el cuarto macro proceso: desarrollo de personal, que tiene como objetivo buscar el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales de las personas a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas. Los procesos que hacen parte de este macro proceso son capacitación y entrenamiento, desarrollo del personal planes de carrera, evaluación del desempeño, monitoreo.

Tabla 5. Macro proceso Desarrollo del personal

Proceso	Descripción
Capacitación y Entrenamiento	Carmona (2004) define la capacitación como “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo” (pág. 110). que busca mejorar las capacidades y que finalmente se vea reflejado en el desempeño organizacional en general. Y García (2008) plantea que “el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña, con el entrenamiento se busca reducir la brecha existente entre el desempeño que actualmente tienen los empleados y el que se requiere para alcanzar todos los objetivos” (p. 111).
Desarrollo Profesional y Plan Carrera	Chiavenato (2002) lo define como como “un proceso relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura” (pág. 119). Asimismo, Martha Alles (2006) refiere que hacer carrera “es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan las posibilidades del individuo y hasta donde sea productivo para la organización.” (p. 122), a través de un proceso formalizado, secuencial de los empleados que tienen el potencial para ocupar cargos más elevados (Chiavenato, 2002).

Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es el proceso que permite realizar la evaluación del cumplimiento, desarrollo y ejecución de las actividades que está o no realizando el empleado en las diferentes áreas, procesos o cargos de la organización, que permite elaborar unos planes de mejora con el cual se beneficie la organización y el colaborador.
Monitoreo	Según, García (2008) el monitoreo “es un control de las personas para permitirles su desarrollo y logro de las expectativas y metas de la organización”, con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicos, cada monitoreo se puede realizar según el estilo de cada organización a través del uso de herramientas como bases de datos, sistemas de información, que le permitan a la gerencia la toma de decisiones de forma eficaz. Tomado de García, Vargas & Ocampo (2011) (pág. 129)

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se explica el quinto macro proceso: relaciones con el empleado, que tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono donde se involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos, si existen en la organización. La cesación o ruptura laboral que garantiza la terminación legal del vínculo del empleado y la organización. Los procesos que hacen parte de este macro proceso son: negociación colectiva, relación con los sindicatos, cesación y ruptura laboral.

Asimismo, Carmona (2004) refiere que existe una clasificación en los contratos como son, *convención colectiva*: firmada por varios patronos o asociaciones patronales en donde se fijan las condiciones que regirán los contratos de trabajo y su vigencia, *pacto colectivo*: convenio que se firma entre la empresa, su representante legal y cada uno de los trabajadores, *contratación sindical*: se usan en caso de huelgas legales para que los sindicatos asuman la responsabilidad

de atender el proceso de la empresa. (tomado de García, Vargas y Ocampo, 2011, p. 132).

Finalmente, Rodríguez (2007) refiere que la palabra colectivo indica que los representantes del sindicato y de la empresa negocian los términos de contrato para los empleados como grupo. “La negociación colectiva incluye la negociación, administración e implantación de los convenios escritos, por los que las empresas y los sindicatos dirigen sus relaciones laborales”, citado por García, Vargas y Ocampo (2011, p. 133).

Por otra parte, la ruptura laboral, según Mónica García (2008) hace referencia a “la terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización” (p. 136).

Para Carmona (2004), la cesación o ruptura laboral “son medidas, por un índice de rotación que indica el ritmo en que los empleados abandonan la organización” (p. 136).

Es decir que la ruptura cese o despido es una decisión final que se da por una inadecuada adaptación, ya sea por la relación entre el empleado y la empresa, como consecuencia de un bajo rendimiento laboral, dificultad de un empleado para adaptarse a la organización, conductas o comportamientos inapropiados para las políticas de la empresa, para reducir costos, que generan finalmente como resultado el despido o cese de la relación empleado y organización.

Competencias laborales

Para continuar con el marco teórico, esta investigación trata como segundo tema las competencias laborales, a partir de la conceptualización de los principales ejes teóricos de las competencias laborales en una organización. Se explican los diferentes tipos de competencias laborales según la teoría de Martha Alles (2009) y, por último, cómo se desarrolla el modelo de talento humano por competencias en una organización, según el modelo realizado por la misma autora.

Para empezar con el concepto de competencias, se debe tener en cuenta que este está estrechamente relacionado con la gestión de recursos humanos en las organizaciones, además, está asociado con los resultados o las ideas que se tienen en cuanto a un desempeño exitoso de los empleados en una organización. Definir las competencias de los empleados en una organización ayuda a especificar las capacidades del empleado y la efectividad, para que sean evaluados y medidos y así definir si son competentes para su puesto de trabajo.

Para Alles (2005) las competencias hacen referencia a las “características de personalidad, que se generan a partir de comportamientos, que forman un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 29). Y según Alles (2009) las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (p.20).

Ampliando el complejo conceptual se puede afirmar que las competencias son factores que se diferencian de los empleados

en una organización, cada uno se destaca según su ocupación, si es superior, comparándola con la de otro; puede que un empleado tenga un alto desempeño, un promedio formidable o pueda que sea aceptable, estas competencias son – en suma-, características que tiene cada empleado. Se manejan de manera individual, por lo que en la organización permite que su desempeño sea mejor (Alles, 2005).

En conclusión, las competencias en una organización son la combinación de conocimientos específicos, habilidades y actitudes, que generan en una organización actividades positivas, en las que se obtienen excelentes resultados, que ayudan a la organización para alcanzar objetivos propuestos.

Tipos de competencias

A continuación, se describen los diferentes tipos de competencias como lo son las cardinales, específicas gerenciales y por área, que se manejan en una organización según Alles (2009).

Para esta autora las competencias son derivadas de comportamientos que generan un desempeño exitoso, las cuales se presentan en tres grupos:

Tabla 6. Clasificación de las competencias

Competencias	Descripción
Competencias cardinales	Están constituidas por 20 características, estas competencias son las principales, y aquellas que en una organización se desea que todo su personal las tenga o las desarrolle, por medio de distintos conceptos, una organización puede representar mejor el propio sentir. (...) Son competencias aplicables a todos los miembros de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.

<p>Competencias específicas gerenciales</p>	<p>Están constituidas por 10 características, son competencias que se aplican a colectivos específicos o grupos de personas, para el caso de las gerenciales se emplea para personas que tienen un liderazgo o jefes, además debe tener a cargo a otras personas. Estas pueden ser aplicadas a la alta gerencia y gerencia media, sin embargo, las condiciones varían dependiendo lo cargos.</p>
<p>Competencias específicas por área /proceso</p>	<p>Están constituidas por 32 características, esta competencia se aplica a colectivos específicos o grupos de personas. Para este caso se aplican para personas que conforman un área en particular, se habla de un área específica o de manera horizontal (puede ser transversal o por subgrupos) cuando hacen parte de un proceso.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Alles (2009).

Alles (2009) muestra la importancia de definir e identificar las características y los diferentes tipos de competencia que tienen los trabajadores en su organización, así se puede dar un proceso de selección de una manera óptima, teniendo en cuenta las necesidades que tiene cada organización.

Modelo de gestión por competencias Martha Alles

A continuación, este documento describe cómo se desarrolla el modelo de gestión humana por competencias en una organización, teniendo como base las referencias conceptuales de Martha Alles. A su vez, el documento pretende evidenciar el modelo implementado para La Fundación ICOMSALUD IPS.

La metodología de Alles (2009) permite entender la definición de los puestos por competencias, se comienza a partir de una reflexión o análisis de la planeación estratégica organizacional considerando

la misión y la visión en la organización, así como analizar si esta debe ser reestructurada. Seguidamente, se definen los criterios de las competencias, identificando una muestra que permita recoger la información, luego se identifican las tareas los requerimientos y el grado de cada competencia A (alto), B (bueno), C (mínimo necesario), D (negativo o insatisfecho) las competencias definidas en función de cada organización se clasifican en cardinales, competencias específicas gerenciales y específicas por área, posteriormente se procede con la elaboración de diccionarios, la descripción de los puestos de trabajo por competencias, se valida el modelo. Lo anterior, se puede observar en la figura 2 siguiente:

Figura 2. Metodología de Martha Alles sobre el capital humano



Fuente: Alles (2008).

La metodología del capital humano, propuesta por Martha Alles se valida a través de los procesos o subsistemas de cada organización por medio del programa de recursos humanos como son: selección, entrenamiento capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones. A continuación, se describen los procesos de del modelo de gestión por competencias:

Análisis y descripción de puestos basado en competencias: el análisis del puesto de trabajo se realiza para la adecuación persona-puesto, además permite evaluar personal que ya trabaja en la organización. Se aplica a todos los niveles.

Reclutamiento: conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo. (Alles, 2006, p. 178).

Las organizaciones están dispuestas para este proceso a nivel interno: colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos, llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes, planificar reemplazos y sucesiones (Alles, 2006, p.179).

El reclutamiento externo se realiza: cuando las empresas cuentan con un Departamento de Recursos Humanos que permite realizar búsquedas confidenciales, búsquedas que excedan el nivel de la persona que internamente podría manejarlas. Cuando la complejidad del tema requiera un especialista y el proceso requiera una visión imparcial se opta por el outsourcing del Área de Recursos Humanos a fin de disminuir costos fijos de la organización (Alles, 2006, p.180).

Selección: es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas (Alles, 2006, p.102).

Capacitación y entrenamiento: permite detectar necesidades de desarrollo de competencias en los colaboradores de la organización. También sirve para evaluar la efectividad de acciones de desarrollo de competencias. Se aplica a todos los niveles (Alles, 2009, p. 90).

Evaluación de desempeño: la evaluación del desempeño en una organización permite realizar una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas: assessment (ACM), entrevistas por incidentes críticos y fichas de evaluación del desempeño por competencias (Alles, 2009, p. 90).

Política de remuneraciones: se trata de una retribución en dinero como de una opción de compra de acciones. Se deberá definir la frecuencia de estos pagos, ya sea anual, semestral u otra, significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración relación al puesto y a su desempeño (Alles, 2006, p. 344).

Desarrollo de planes de sucesión: son los planes de carrera y los planes de sucesión para elegir posibles candidatos al definir planes de sucesión de posiciones clave. Para elegir a aquellas personas que podrán asumir en el futuro posiciones clave. Deben tener en cuenta los conocimientos y competencias requeridos para el puesto a ocupar. Para los planes de sucesión, las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro (Alles, 2006, p. 287).

METODOLOGÍA

En este capítulo del libro se utilizó un tipo de estudio exploratorio descriptivo, con el fin de recoger información sobre las variables que se están investigando.

En este estudio se pretende explorar en Icomsalud sobre sus fenómenos reconociendo sus problemáticas y describir factores referentes a la gestión del talento humano y través de la elaboración de una entrevista, finalmente evaluar la información arrojada y así diagnosticar las características que tienen los funcionarios frente al tema, para así proponer un diseño de gestión humana (Hernández Sampieri, et al., 2010).

El enfoque de estudio es de tipo cualitativo, pues “lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos y así generar conocimiento. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (Hernández Sampieri, et al., 2010).

El método de indagación es el deductivo, Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica, realizaron la primera contribución de importancia al desarrollo de un método sistemático para descubrir la verdad (Newman, 2006).

Este método ayuda en la obtención de conocimientos, y así poder organizar hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión (Newman, 2006).

Mediante el método deductivo en el presente trabajo se tiene como objetivo partir de aspectos generales de la investigación para llegar a

situaciones particulares, este permite inferir nuevos conocimientos o leyes aún no conocidas en la Fundación ICOMSALUD IPS.

La forma de obtener la información adecuada para el trabajo es a través de la revisión de las fuentes primarias las cuales están constituidas por la información administrada por el personal administrativo y asistencial de la Fundación IPS ICOMSALUD, a quienes se les realizó una entrevista semi estructurada, para la recolección de información que sirva en el diagnóstico de la gestión humana a nivel organizacional y posteriormente se analizaron alternativas de modelo de gestión de talento humano para asignar el pertinente y así finalmente formular una propuesta de modelo de la gestión del talento humano.

También se recolectó la documentación relacionada con el plan estratégico, analizando las entrevistas adquiridas a través del área administrativa de la empresa.

Además, como fuentes secundarias se recurrió a recolección documental sobre conceptos obtenidos en tesis, artículos, libros, manuales, protocolos, de autores reconocidos en el tema, usando las bases de datos de la biblioteca de la Universidad como lo son ProQuest, Science Direct, Scopus, EBSCO y otras páginas académicas de internet, textos especializados en estadísticas, metodología de investigación y diversos enfoques teóricos que hacen referencia a la gestión de talento humano y las competencias para el desarrollo de marco teórico y conceptual.

Además se hizo la recolección e información de otras empresas que han realizado estudios sobre clima laboral la cual se encuentra relacionada en la bibliografía del documento mencionado.

Los autores Hernández Sampieri, et al., (2010) señalan que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente; de acuerdo con Münch (2005), los instrumentos para recabar la información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

Para recolectar la muestra se solicitó al Área de Coordinación Administrativa la base de datos del personal, para conocer el total de los funcionarios de ICOMSALUD; posteriormente se realizó de forma individual la entrevista, la cual se diligenció con el personal de nivel ejecutivo administrativo y asistencial de la Fundación IPS ICOMSALUD. Una vez recolectada la información, se pudo desarrollar un diagnóstico en la organización, buscando establecer la situación actual de los procesos se procede a definir el modelo y sus respectivas competencias.

También, se realizó la revisión de la documentación del Manual Organizacional actualizado en febrero del 2018 de la Fundación ICOMSALUD, en el cual se reconoce la necesidad de actualización de algunos procesos misionales y la creación del área de gestión humana.

Posteriormente, se realizó un modelo de cuestionario estructurado que permitió la identificación de datos necesaria para el análisis y actualización de los diferentes cargos del talento humano y que posteriormente sirvió a los investigadores para realizar el diseño del modelo de gestión humana orientado al fortalecimiento de las competencias organizacionales de la Fundación.

RESULTADOS

Formulación del modelo de gestión humana basado en competencias Fundación ICOMSALUD IPS

Para la formulación del modelo se procedió a realizar el diseño del modelo de gestión de talento humano, a través de la revisión de la planeación estratégica organizacional, su misión y visión actuales de ICOMSALUD, analizando las nuevas estrategias administrativas propuestas por la Dirección de ICOMSALUD, verificando los 17 cargos que tenía la organización en ejecución en el momento, con sus respectivas funciones reales, identificando las falencias en cada cargo, como son sobre carga laboral, repetición de funciones, reprocesos, incumplimiento de funciones y dificultades en la relación con sus jefes o superiores, al desconocer la línea jerárquica.

A partir del análisis anterior para la reestructuración de cargos y funciones en la Fundación ICOMSALUD IPS, nace la creación de tres nuevos cargos: Coordinación Administrativa, estudiante de práctica en Facturación y la Oficina de Gestión humana. También se tiene en cuenta para la construcción del modelo el marco teórico, considerando adaptar el modelo de los macro procesos de la gestión humana de Mónica García (2011), estructurando el proceso de organización y planificación del área de gestión humana, que incluye políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos, y como segundo subprocesos incorporación y de las personas a la organización, que incluye, requisición y reclutamiento y selección de personal buscando generar cambios en los procesos, para posteriormente crear la oficina de gestión humana.

El modelo diseñado tiene como referencia los macroprocesos de Mónica García (2011), de los cuales solo se tomaron algunos puntos que se adaptaron al Área de Gestión humana de la institución.

También se tiene en cuenta el modelo de gestión de talento humano basado en competencias de Martha Alles, para la creación de un diccionario de competencias que permita contar con las necesarias para cada uno de los cargos de la organización.

Con el análisis anterior, se diseña el modelo denominado macro proceso de la gestión del talento humano basado en competencias, que será explicado en detalle a continuación en el diseño y desarrollo del macro proceso.

Figura 3. Modelo del macro proceso de la gestión humana basado en competencias para la Fundación ICOMSALUD IPS



Fuente: Elaboración propia, con base en García, Vargas y Ocampo (2011).

La propuesta del modelo de gestión humana por competencias se basa en factores externos, que incluyen, Empresas Administradoras de Planes y Beneficios (EAPB), proveedores, usuarios, factores internos, misión, visión, objetivos, políticas internas, macro procesos, políticas del área, marco, legal, análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento y selección de personal.

El desarrollo de este modelo estaría a cargo de la Oficina Regional de Gestión humana, el cual pondrá en ejecución la propuesta para la prestación de los servicios en salud en la modalidad de atención domiciliaria, para consecución de objetivos organizacionales en la toma de decisiones que tengan relación con su competencia.

Diseño y desarrollo del macro proceso de gestión humana basado en competencias

A continuación, se desarrolla el macro proceso de gestión humana basado en competencias, el cual incluye los factores internos y externos, los subprocesos: políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, del modelo diseñado para la Fundación ICOMSALUD IPS:

Políticas del área institucionales la Fundación ICOMSALUD IPS

Política Institucional de ICOMSALUD: fomentar la prevención, tratamiento, rehabilitación y mitigación de las enfermedades relacionadas con la salud integral, brindando a la comunidad en general, herramientas propias de promoción en salud que faciliten y mejoren las condiciones de vida, no solo de éstas, sino también de las entidades y todo aquel que lo requiera dentro de este marco general.

La Fundación podrá adelantar las siguientes actividades basada en la normatividad actual: establecer convenios con entidades públicas y privadas, prestar un servicio a través del programa Promoción en Salud y Hospitalización Domiciliaria, buscando optimizar el servicio oportuno y digno de los usuarios y al mismo tiempo minimizar la estadística actual de mortalidad; así mismo ejecutar, capacitar y contratar en todo lo concerniente en salud a nivel local y regional, y realizar convenios de cooperación y otro tipo de alianzas, con toda persona natural y jurídica y/o mixta que la ley permita.

Políticas de la gestión humana para la Fundación ICOMSALUD IPS

Las políticas institucionales planteadas a nivel de la gestión del talento humano se basan en el cumplimiento de la Constitución Política que rige en Colombia y se tiene en cuenta la normatividad vigente basada en los derechos fundamentales del trabajo.

Para la Fundación ICOMSALUD IPS en sus políticas internas se tiene en cuenta:

- Inclusión laboral
- Uso obligatorio de uniformes
- Entrega de los insumos de bioseguridad
- Capacitaciones
- Cumplimiento de horarios
- Material institucional
- Incumplimiento de los procesos

Estas políticas buscan garantizar el respeto por los derechos humanos de los trabajadores, a través de una participación activa de esta población, permitiéndoles el desarrollo de su potencial y que a su vez incidan en el fortalecimiento competitivo de la Fundación ICOMSALUD IPS.

El marco legal, gestión humana para la Fundación ICOMSALUD IPS

Para la Fundación ICOMSALUD IPS, las leyes y resoluciones en Colombia que regulan las actividades del Área de Gestión del talento humano son las que aporta el Ministerio de Trabajo en cuenta a política nacional en talento humano en salud, con sus respectivas actualizaciones.

Análisis, diseño del cargo descripción de puesto de trabajo

La identificación y la descripción de los perfiles para cada uno de los 20 cargos, incluyen: nombre del cargo, nivel del cargo, departamento/área, requisitos mínimos de formación académica, educación formal, no formal, experiencia laboral, conocimientos básicos, descripción del cargo, misión del cargo, objetivos del cargo, funciones del cargo, funciones del cargo principal, relaciones laborales, relaciones internas, área/cargo, finalidad (¿qué se comunica y para qué?), relaciones externas organización/entidad, finalidad (¿qué se comunica y para qué?) competencias requeridas, competencias específicas gerenciales, del área, cardinales. Para el diseño de las competencias se realizó un análisis de los perfiles de cada cargo, y con la revisión del diccionario de las competencias, se seleccionaron las competencias cardinales, del área y gerenciales, para cada uno de los cargos, identificando su respectivo nivel A (alto), B (medio), C

(regular) y D (bajo), las competencias la creación del diccionario de competencias de acuerdo con el modelo de Martha Alles, a partir del cual se genera un orden estructural para los diferentes cargos.

Una vez diseñada la estructura del cargo, se realizó la descripción de las funciones, relaciones y la finalidad del cargo con las especificaciones de cada uno de los 20 perfiles, que son:

- **Nivel ejecutivo:** Gerente, Asesor, Contador, Abogado, Dirección Asistencial, Jefe de Oficina Regional de Gestión humana y Dirección Comercial
- **Nivel administrativo:** Coordinador Asistencial, Coordinador Administrativo y Jefe de Mantenimiento, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Contable, Auxiliar de Facturación y Estudiante de Práctica.
- **Nivel asistencial:** Enfermeras Profesionales, Auxiliar de Enfermería, Cuidador, Nutricionista, Medico, Servicios Generales.

Requisición y reclutamiento

El proceso de requisición se realiza actualmente en ICOMSALUD de manera informal, a través de una solicitud verbal a la persona encargada de la búsqueda de las personas para ocupar una vacante.

La requisición permite reconocer los procesos previos a la selección, contratación, inducción (los dos últimos procesos no se explicarán en esta investigación, ya que no los realizará la Área de Gestión humana).

El modelo que se propone como requisición tiene un formato de solicitud interna, que debe ser diligenciado por el encargado de

alguna de las áreas (directores, o coordinadores) y enviado mediante el uso de correo electrónico institucional para hacerlo de manera formal, al Área de Gestión humana, para empezar el proceso de selección basado en la vacante a cubrir.

El formato incluye la siguiente información: datos básicos del solicitante: nombre apellido, cargo, teléfono, información del cargo, nombre del cargo, descripción de la función del cargo, numero de cupos, departamento solicitante, tipo de vacante, jornada laboral, (permanente, temporal, diurna, nocturna, por horas) asignación salarial, causa de la solicitud, tipo de reemplazo y a quién reemplaza, comentarios adicionales.

Reclutamiento

El reclutamiento en la Fundación ICOMSALUD se realizaba a través del proceso la búsqueda activa de posibles candidatos para una vacante, ya sea por recomendación de amigos, la voz a voz, por publicación en la web de empleo como Computrabajo, se seleccionaba el candidato por medio de una entrevista general realizada por la directora asistencial, si cumplía con los conocimientos básicos para la vacante se seleccionaba.

La propuesta para el Área de Gestión humana es que a través de un proceso organizado en el cual se recibe por correo institucional el formato de requisición, se procede a estudiar el perfil ya elaborado para la vacante, posteriormente, se realiza reclutamiento interno, como la intranet como forma de difusión de la vacante postulada, ya sea a nivel interno usando carteleras informativas, el voz a voz y el uso de correos electrónicos con la información de la vacante, esto

permite conocer si existen personas interesadas como candidatos para ocupar el cargo y que ya están laborando en la Organización.

El reclutamiento externo se propone realizar a través de la difusión por medio de portales de ofertas laborales como: www.aliadolaboral.com, Computrabajo.com, Eempleo.com, Metrabajo.com: [Acciontrabajo](http://Acciontrabajo.com), Bumeran.com, Lared.com, Laborum.com, Trabajando.com, Zona Jobs, permitiendo tener variedad de candidatos para realizar el proceso de selección y así obtener hojas de vida que se acerquen a lo requerido en la vacante.

Los medios de reclutamiento a utilizar son la recomendación de amigos, familiares y conocidos de forma oral o escrita, también por redes sociales, pautas en medios como publicación en avisos de periódicos, avisos en sitios visibles, consulta de archivos de candidatos y bases de datos de candidatos.

Figura 4. Ejemplo de convocatoria haciendo uso de las redes sociales: convocatoria de empleo de uso virtual.

Fuente: Documentos institucionales ICOMSALUD.



Convocatoria de Empleo en Cali

Auxiliar de Enfermería

Forma parte de nuestro equipo

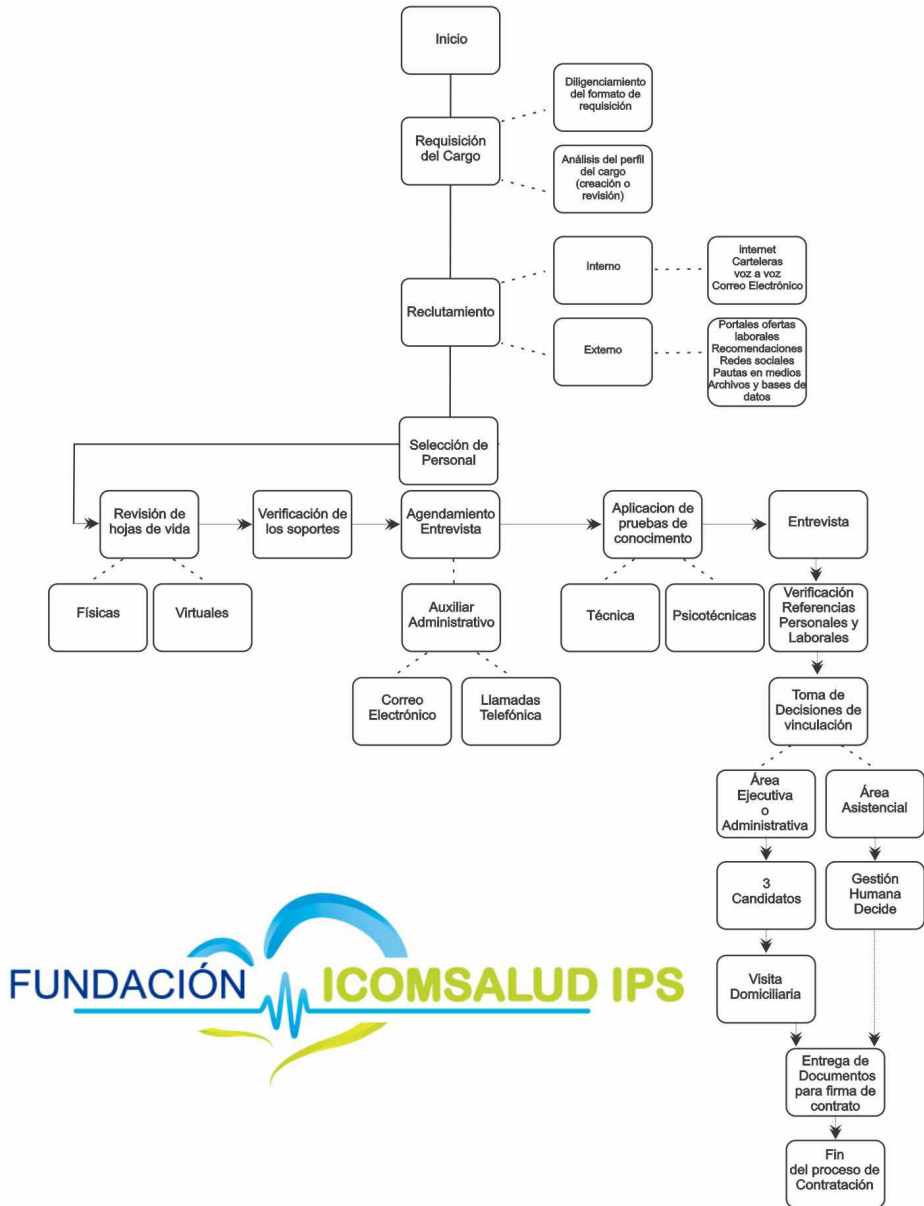
TRABAJA

CON NOSOTROS

FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS

Interesados e interesadas por favor enviar la hoja de vida al correo electrónico :
gestionhumana@icomsaludips.com

Figura 5. Proceso de requisición y reclutamiento de personal ICOMSALUD.



Fuente: Elaboración propia.

La figura de gestión humana basada en competencias comprende el resumen expuesto anteriormente de todo el macro proceso como propuesta para la creación de la Oficina de talento humano de la Fundación ICOMSALUD IPS, que hace parte del nuevo organigrama de la Organización.

Selección de personal

El proceso de selección de personal en ICOMSALUD IPS anteriormente se realizaba mediante la revisión de hojas de vida de posibles candidatos, se seleccionaba la que se ajustara al requerimiento de la vacante, posteriormente se hacía llamada telefónica para agendar el horario de la entrevista, finalmente se realizaba entrevista informal, y se procedía al a contratación. A continuación, se explica en detalle el modelo propuesto:

- Se realiza la revisión del formato de requisición del cargo, para verificar si es un cargo nuevo y proceder a diseñarlo, o si el cargo ya existe.
- Se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, con socialización de la vacante a nivel interno y externo.
- Se revisan las hojas de vida físicas y virtuales, basados en el perfil que se requiere, verificación de los soportes adjuntados en la hoja de vida, por medio de programas como Rethus, para validación del personal de salud, en la pagina <https://web.sispro.gov.co/THS/Cliente/ConsultasPublicas/ConsultaPublicaDeTHxIdentificacion.aspx>
- La Auxiliar Administrativa realiza el agendamiento de la entrevista, la cual se le comunica al candidato por vía electrónica me-

diante el correo gestionhumana@icomshaludips.com, y se confirma la asistencia de forma telefónica.

- Se aplican las pruebas de conocimiento técnico del área de la vacante, a través de las cuales se pretenden reconocer las áreas sobre las que se tiene dominio, y las que presentan falencias, y así el encargado de la inducción fortalece los conceptos. Esto con el fin de reconocer si posee los conocimientos requeridos por el perfil del cargo. También, se realiza la aplicación de la prueba psicotécnica, test proyectivo *Wartegg*, el cual explora aspectos de la personalidad, como las emociones, relaciones interpersonales, expectativas, proyecto de vida, análisis de las situaciones y los valores, el cual es analizada y calificada por la psicóloga de gestión humana. El candidato dispone de 40 minutos para desarrollarlas. Los resultados de ambas pruebas se consolidan en el formato de entrevista con su respectiva puntuación y análisis.
- El mismo día, se realiza la entrevista estructurada en formato diseñado para cada área, ya sea administrativa o asistencial, con el fin de obtener información de mayor importancia considerada por el entrevistador. Para el área asistencial, específicamente las auxiliares de enfermería, se realizan mayormente preguntas del contexto familiar y social, debido a la permanencia que tendrán en el domicilio de los pacientes que es de alrededor de 12 horas, esto genera unas responsabilidades y compromisos en el proceso de entrevista.
- **Candidato descartado:** en caso de que el perfil del candidato no cumpla con los requerimientos del cargo se realiza una notificación indicando que no fue seleccionado para la vacante. Este es comunicado vía correo electrónico.
- **Si el candidato continúa con el proceso:** se realizan las llamadas telefónicas de verificación de las referencias laborales y personales del candidato preseleccionado.

- **Toma de decisiones sobre la vinculación:** si el candidato a seleccionar es del área ejecutiva o administrativa se presentan al gerente y a la directora asistencial tres posibles candidatos al cargo, con sus respectivas evaluaciones de conocimientos técnicos, resultados de las pruebas psicotécnicas y conclusión final de la entrevista para la toma de decisiones sobre la vinculación y posterior contratación. Para el área asistencial la persona encargada de la oficina de gestión humana toma la decisión de la selección y remisión a contratación del candidato que cumpla con los requisitos del perfil del cargo.
- Si existe alguna inquietud en el proceso de selección de un candidato, se debe solicitar el apoyo de la Coordinación Asistencial para la toma de decisiones.
- Si el candidato corresponde al Área Administrativa y Ejecutiva se realiza visita domiciliaria.
- Finalmente, al candidato seleccionado se le entrega el listado de los requisitos que se necesitan para la contratación, el cual varía de acuerdo al área asistencial, administrativa o ejecutiva. Consta de hoja de vida, fotocopia de cedula de ciudadanía, diploma de grado de estudios secundarios, acta de grado de estudios secundarios, diploma de estudios superiores, técnico s tecnólogos, Rethus, resolución, copia del certificado de soporte vital básico y avanzado, certificado de otros estudios, antecedentes vigentes de Contraloría, Policía, Procuraduría, Registro Único Tributario, póliza de responsabilidad civil, certificación bancaria, foto de 3x4, planilla de la seguridad social, fotocopia del carné de vacunas, títulos anticuerpos, certificado médico ocupacional y firma del contrato.
- La coordinación asistencial prepara el proceso de contratación, con todos los requerimientos de la Fundación (documentación requerida para la firma del contrato) y dependiendo el área a vincular, el coordinador de cada dependencia realizará la inducción del candidato. Así se da por concluido el proceso de selección.

CONCLUSIONES

En el diagnóstico realizado en ICOMSALUD IPS se logró establecer la situación actual de los procesos, identificando que no había estandarización, no había claridad en el desarrollo de las funciones que desempeñaban los colaboradores para cada cargo, ocasionando incumplimiento en las responsabilidades, duplicidad en las funciones, exceso en la carga laboral, aumento en las incapacidades por agotamiento, deserción de algunos cargos, y a su vez pérdidas económicas para la Fundación.

Con la formulación del modelo se pudo identificar los problemas y tomar decisiones con procesos que se requerían organizar desde todas las áreas, a nivel ejecutivo, administrativo y asistencial, para un fortalecimiento organizacional basado en el reconocimiento de las competencias, tomando como referencia el modelo de García (2008), con el macro proceso de la gestión de talento humano y adaptado a ICOMSALUD IPS.

Con el diseño del macro proceso de gestión humana basado en competencias se lograron definir las políticas del área y reconocer el marco legal que rige la gestión humana para evitar demandas futuras por desconocimiento. También se logró analizar, crear, actualizar y describir las funciones de los cargos basados en competencias.

El desarrollo de este modelo de gestión humana va a permitir a ICOMSALUD IPS la estandarización de los procesos lo cual traerá beneficios cuando se postulen en la habilitación para la prestación de servicios en otros municipios y departamentos, ya que es un campo requerido. Con las funciones definidas y socializadas a los coordinadores asistenciales y administrativos hubo reducción de los

problemas frente a las funciones que cada colaborador desempeñaba, ya que las áreas están funcionando de una forma organizada.

Exponer las dificultades encontradas en cada cargo permitió a la Gerencia la toma de decisiones con la reorganización de funcionarios en los puestos de trabajo, se procedió a la creación de tres cargos nuevos: la Coordinación Administrativa, disminuyendo la carga laboral de la Coordinación Asistencial de la Dirección Administrativa, la creación y puesta en desarrollo de la Oficina Regional de Gestión humana y la creación del cargo estudiante de prácticas de Facturación, como apoyo a los procesos administrativos. Finalmente, con la identificación de las competencias, la Gerencia concedió la oportunidad de realizar un ascenso laboral a un colaborador que ha generado resultados positivos para la Fundación.

Por último, con esta investigación se está desarrollando actualmente para ICOMSALUD IPS el Manual de Gestión Humana basado en competencias como complemento al Manual Organizacional, que será el producto final como entregable para la Fundación.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño-por-competencias-de-360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Armas, M. Y., Llanos, M del P., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Blanch i Ribas, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Tomo I: *Fundamentos*. Tomo II: *Desafíos*. Barcelona: EDIUOC.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 23 (41): 13-36, julio-diciembre de 2010
- Castillo Aponte, J. (2006). *Gestión total del personal*. Bogotá: Grijalbo.
- Castillo, A. J. (2006). *Administración del personal. Un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoe Ediciones LTDA.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá Colombia : Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed., Bogotá: Mcgraw-Hill.
- Decenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
- Dessler, G. & Varela, J. R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, Quinta Edición. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*, 4^{ta} ed., México: Prentice Hall.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, 2 ed., Madrid: Mcgraw-Hill.
- García, M. (2008). *La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica*. *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*, 13-65.

- García, M., Vargas, G. & Ocampo, C. (2011). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Colombia: Universidad del Valle. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/j.cttlrfsr82>. *Pensamiento & Gestion*, 164-200.
- García, S., Murillo, V. G. & Gonzales, H. (2011). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos humanos*. España: Prentice Hall Iberia. ISSN: 8489660107.
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del talento, Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw Hill.
- Newman, G. D. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso* (págs. 180-205). Venezuela: Larasus.
- Schultz, T. W. (1960). *Capital formation by education*. *The journal of political economy*. 571-583.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.