



# Red Salud Armenia E.S.E.

**PA' CUIDAR DE TODOS**

**MANUAL GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Código: ES-TH-MA-001 Versión: 4

## Tabla de contenido

- 1. Introducción..... 4
- 2. Justificación..... 4
- 3. Plataforma estratégica de la gestión de talento humano ..... 4
  - 3.1 Misión..... 4**
  - 3.2 Visión ..... 4**
  - 3.3 Política de gestión del talento humano ..... 5**
- 4. Objetivos..... 5
  - 4.1 Objetivo general..... 5**
  - 4.2 Objetivos específicos..... 5**
- 5. Glosario..... 5
- 6. Alcance ..... 6
- 7. Marco normativo ..... 6
- 8. Características de gestión de talento humano ..... 7
  - 8.1 Evaluación de expectativas y necesidades ..... 7**
    - 8.1.1 Identificar las necesidades del equipo ..... 8
    - 8.1.2 Recopilar información interna ..... 8
    - 8.1.3 Uso de datos..... 8
  - 8.2 Evaluación periódica del clima organizacional ..... 9**
  - 8.3 Evaluación periódica de competencias y desempeño ..... 9**
  - 8.4 Aspectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo ..... 11**
  - 8.5 Análisis de cargas de trabajo, distribución de turnos, descansos, evaluación de la fatiga y riesgos laborales ..... 12**
    - 8.5.1 Análisis de cargas de trabajo ..... 13
    - 8.5.2 Cuadro de turnos..... 13
    - 8.5.3 Evaluación de la fatiga y riesgos laborales..... 14
    - 8.5.4 Análisis de puestos de trabajo ..... 14
  - 8.6 Convocatoria, Recepción de documentos, entrevista, pruebas de conocimiento, verificación de documentos, vinculación, seguimiento y/o evaluación, reubicación y promoción del personal y retiro ..... 14**
  - 8.7 Políticas de compensación y definición de escala salarial ..... 19**
  - 8.8 Bienestar laboral..... 20**
  - 8.11. Necesidades de comunicación organizacional..... 20**

8.11.1	Tipos de Comunicación Organizacional.....	21
	Comunicación Descendente.....	21
8.11.2.	Plan de Comunicación Interna .....	22
<b>8.12.</b>	<b>Transformación de la cultura organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>8.13.</b>	<b>Relación docencia-servicio.....</b>	<b>24</b>
<b>8.14.</b>	<b>Efectividad de la respuesta.....</b>	<b>25</b>
9.	Otros planes de gestión y evaluación de talento humano .....	25
<b>9.1</b>	<b>Plan de previsión de recurso humano.....</b>	<b>26</b>
<b>9.2</b>	<b>Plan estratégico de talento humano .....</b>	<b>26</b>
<b>9.3</b>	<b>Plan anual de vacantes.....</b>	<b>26</b>
<b>9.4</b>	<b>Plan institucional de capacitación (PIC) .....</b>	<b>27</b>
<b>9.5</b>	<b>Plan de sistema de seguridad y gestión en el trabajo (SSGT).....</b>	<b>27</b>
<b>9.6</b>	<b>Evaluación FURAG II.....</b>	<b>27</b>
10.	Bibliografía.....	28
11.	Control de cambios .....	28
12.	Anexos .....	28

## 1. Introducción

La Gestión del Talento Humano es el conjunto de actividades necesarias para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la entidad, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, salud y seguridad en el trabajo y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los funcionarios y el entorno. Siendo la Gestión del talento Humano un proceso administrativo basado en los cuatros principios de la administración; Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, basados en el ciclo de mejoramiento continuo (PHVA).

## 2. Justificación

Actualmente la Gestión del Talento Humano (GTH) constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas.

Para el cumplimiento de este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. Vargas (2002) establece al respecto que "...desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias." Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suele residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

## 3. Plataforma estratégica de la gestión de talento humano

### 3.1 Misión

Generar transformación cultural y organizacional en el logro de objetivos y metas institucionales mediante el desarrollo del talento humano de Red Salud Armenia E.S.E., basado en un modelo de competencias, que viabiliza la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos corporativos, el fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistémica de las actividades misionales de la gestión del talento humano, caracterizando así una visión estratégica del gerenciamiento del capital más valioso de toda entidad.

### 3.2 Visión

En el 2024, Red Salud Armenia E.S.E., a través de su Plan Estratégico de Talento Humano, será pionero en la construcción, desarrollo y retención de una sólida base de capital humano y de talento, como estrategia para alcanzar los objetivos institucionales y proteger la fuga de conocimiento

### 3.3 Política de gestión del talento humano

Red Salud Armenia ESE en acompañamiento de las empresas tercerizadas promoverá en sus colaboradores la mejora continua para obtener la transformación cultural a través del área de Gestión del Talento Humano y las etapas de la vida laboral planeación, ingreso, desarrollo y retiro; aportando al mejoramiento de sus capacidades y conocimientos en cumplimiento de la plataforma estratégica.

5

## 4. Objetivos

### 4.1 Objetivo general

Desarrollar y evaluar la Gestión del Talento Humano en aras de contribuir al mejoramiento de sus competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida.

### 4.2 Objetivos específicos

- Administrar la vinculación, Inducción y Reinducción, permanencia y retiro de los funcionarios de la Entidad, así como los requerimientos de los ex funcionarios de la entidad.
- Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados en los resultados de gestión.
- Fortalecer la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral, a través del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores en el puesto de trabajo, a través de la implementación del Plan Institucional de Capacitación.
- Desarrollar el Plan de Bienestar para contribuir al mejoramiento de la Calidad de Vida de los servidores de la entidad.
- Coordinar la evaluación del desempeño laboral y Calificación de servicios de los servidores del Departamento.
- Administrar la nómina y prestaciones sociales de los funcionarios de la entidad.
- Obtener un mejoramiento del clima organizacional, mediante el cambio de hábitos y prácticas de los funcionarios.

## 5. Glosario

**Bienestar Social:** Se le llama al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de las personas en una sociedad y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la satisfacción humana o social.

**Clima Laboral:** Se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

**Inducción:** Es un procedimiento basado en el conocimiento el cual consiste en analizar a través de la observación, situaciones particulares a fin de originar una conclusión.

**Talento Humano:** Refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

**Re-inducción:** Es un proceso planeado de reorientación al personal vinculado en la Institución cuando ocurren cambios normativos, modificación de políticas institucionales dentro del marco legal.

**Seguridad y Salud en el Trabajo:** Tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

## 6. Alcance

El manual aplica para todos los tipos de vinculación como carrera administrativa, provisional, oficiales, libre nombramiento y remoción, contratistas u otros que desarrolle la entidad, de acuerdo con los parámetros definidos en la normatividad vigente.

## 7. Marco normativo

- Constitución Política de Colombia 1991. Principios de la Función Administrativa y Mecanismos de Control.
- Decreto 1567 del 05 de agosto de 1998: “por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.”
- Ley 909 del 23 de septiembre de 2004: “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”
- Decreto 775 del 17 de marzo de 2005: “por el cual se establece el Sistema Específico de Carrera Administrativa para las Superintendencias de la Administración Pública Nacional.”
- Decreto 2929 del 25 de agosto 2005: “por el cual se reglamenta el Decreto-Ley 775 de 2005.”
- Ley 1064 del 26 de julio 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.”
- Ley 1474 del 12 de julio de 2011: “por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la función pública.”

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión 2012, actualizado por el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017. Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015: “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.”
- Decreto 1083 del 26 de mayo 2015: “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.”
- Ley 1753 del 09 de junio de 2015: “por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, Todos por un nuevo país.”
- Ley 1857 del 26 de julio 2017: “por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.”
- Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017: “por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- Decreto 612 del 04 de abril de 2018: “por el cual se establecen las directrices generales para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.”
- Resolución 0312 del 13 de febrero de 2019: “por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.” Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030. Departamento Administrativo de la Función Pública.

### 8. Características de gestión de talento humano



#### 8.1 Evaluación de expectativas y necesidades

Una evaluación de necesidades es un proceso para determinar las necesidades, es decir, las “brechas” entre los resultados reales y los deseados. Cuando se utiliza correctamente, esta evaluación proporciona información valiosa sobre los procesos del equipo y permite identificar dónde es posible mejorar la eficiencia. Para ello, se definió la siguiente metodología.

### **8.1.1 Identificar las necesidades del equipo**

Con el fin de recopilar y analizar la información de la evaluación de necesidades del talento humano, primero se debe resolver los siguientes interrogantes que permitirán definir los objetivos a alcanzar, estas preguntas serán analizadas por el equipo que conforma gestión del talento humano:

- ¿Qué necesidades del talento humano intentamos satisfacer?
- ¿Cómo se implementa actualmente este proceso de talento humano?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades sin aprovechar de gestión del talento humano?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la gestión del talento humano?
- ¿El objetivo es solucionar un problema específico o abordar un proceso más general?
- ¿Cuentan con fuentes de datos claras y medibles se pueden obtener de gestión del talento humano?
- ¿Cómo medirá el éxito de la gestión del talento humano?

### **8.1.2 Recopilar información interna**

A continuación, se deberá recopilar la información sobre cómo abordar mejor las brechas identificadas. Es importante recordar que el objetivo de una evaluación de necesidades es comprender cómo pasar del proceso actual al resultado deseado.

Para ello, se requiere de la participación de las áreas o servicios que conforman a Red Salud Armenia ESE, entre más personas participen de la actividad, más probabilidades se tiene de lograr el éxito con la evaluación de necesidades.

Estas son algunas preguntas que se deben de tener en cuenta al recopilar información:

- ¿Dónde se necesitan las mejoras relacionado con la gestión de talento humano?
- ¿Por qué los métodos actuales de gestión de talento humano no permiten alcanzar el rendimiento esperado?
- ¿Contamos con los recursos suficientes para ejecutar un proceso de gestión de talento humano más eficaz?

### **8.1.3 Uso de datos**

Una vez se cuenta con todos los datos posibles y se deben analizar los resultados de la evaluación de necesidades y la información para tomar decisiones informadas sobre las mejoras de los procesos.

## 8.2 Evaluación periódica del clima organizacional

El clima organizacional es la percepción que los miembros tienen de la atmósfera y funcionamiento interno de una organización, y cómo reaccionan al respecto.

Factores como el espacio físico de trabajo, las relaciones entre compañeros, resolución de conflictos, transparencia, satisfacción laboral y la comunicación interna, determinarán un buen o mal clima organizacional. Es importante gestionarlo y medirlo, ya que afecta directamente el comportamiento y rendimiento de los trabajadores.

Asimismo, es importante reconocer las consecuencias de un clima negativo en comparación a un clima positivo:

Un clima negativo provocará mayor rotación, insatisfacción, malas prácticas y relaciones entre los miembros. Esto sucede, por ejemplo, si una empresa centra su funcionamiento en la competitividad y cumplimiento de metas, sin promover relaciones sanas en sus trabajadores.

Un clima positivo, por otro lado, causará mejores resultados, mayor motivación e identificación de los miembros, deviniendo en un mayor compromiso con la empresa. Verán las metas de la organización como propias y dejarán de interesarse únicamente en sus objetivos individuales.

Para esta medición, se definieron los objetivos y aspectos que se desean modificar dentro de Red Salud Armenia ESE, con el fin de lograr resultados positivos.

Es importante que los colaboradores de tu organización aporten con ideas para la evaluación. Al fin y al cabo, son ellos mismos los que están ahí haciendo frente a las tareas laborales a diario, y pueden ser muy valiosos para entregar perspectiva. Además, si ellos entienden el objetivo detrás de la evaluación, tenderán a ser más participativos y menos herméticos a ella.

Es importante asegurar la confidencialidad de las repuestas y disipar cualquier duda que genere desconfianza, toda vez que a veces se pueden presentar sentimientos de rechazo hacia la encuesta y la evaluación en general.

La medición no acaba luego del proceso de evaluación, se debe analizar comunicar los resultados a los colaboradores de la organización.

A partir de todo lo anterior, se deberá construir un plan de acción que determine las estrategias y pasos a seguir para generar cambios reales a futuro. La idea es lograr un clima organizacional de calidad, donde los colaboradores se sientan cómodos, integrados y motivados. Siempre será necesario hacer un seguimiento en la gestión de personas, solo así podrás garantizar un entorno laboral más sano para todos.

## 8.3 Evaluación periódica de competencias y desempeño

El área de gestión del talento Humano crea, implementa y fortalece los instrumentos de evaluación de desempeño laboral y competencias laborales y los resultados los utiliza como insumo en la formulación del PIC, en el programa de estímulos y como criterio de permanencia en el servicio público.



**COMPROMISOS:** Son los acuerdos entre el Evaluador (Jefe Inmediato) y Evaluado (servidor público de carrera administrativa, en periodo de prueba o libre nombramiento y remoción que no ocupan empleos de gerencia pública) que deben establecerse y se refieren a la realización y entrega de productos y servicios, los resultados esperados y la forma como éstos deberán alcanzarse, definiéndose dos (2) tipos de compromisos:

**COMPROMISOS LABORALES:**

**LABORALES**

Son los productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar durante el período de evaluación respectivo.

Este compromiso se establece a partir de los Planes Institucionales, Operativos o de Gestión del Área o Dependencia de Trabajo, Propósito del Empleo, funciones asignadas y programas o proyectos de la Entidad.

**COMPORAMENTALES**

Son las conductas concertadas entre evaluador y evaluado, dirigidas al cumplimiento de compromisos laborales que debe demostrar el funcionario sujeto a evaluación.

Este compromiso se establece a partir de las competencias y sus conductas asociadas, tomadas del Decreto 2539 de 2005.

Los compromisos laborales, deben corresponder a acciones directas que pueden ser medidas y observables; en el período de prueba se deben fijar tres (3) compromisos que reúnan o representen las funciones del empleo, las competencias requeridas en el respectivo manual de funciones, que permitan evaluar el desempeño laboral del empleado durante el término que dure el período de prueba (6 meses).

Los compromisos que se establezcan deberán ser:



La empresa tercerizada realiza la evaluación a los trabajadores en misión en el SER y sus conductas asociadas.

#### 8.4 Aspectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo es definida como el nivel de satisfacción relacionado con las actividades ejecutadas en el entorno corporativo, promoviendo una sensación de seguridad y desarrollo personal y profesional entre los trabajadores.

La calidad de vida en el trabajo, implica para la empresa: mejora de la productividad, mayor atención, motivación, mejor ambiente laboral, disminución de gastos de salud, menor ausentismo; con respecto a los trabajadores o colaboradores: reconocimiento por su trabajo, mejoría de salud, entorno laboral más inspirador, tiempo libre de calidad, dieta balanceada, mayor enfoque a la actividad física, mayor creatividad, acceso a beneficios de bienestar, etc.

#### Recomendaciones para mejorar la experiencia laboral

**Flexibilidad en el trabajo:** Esto implica que la entidad implemente horarios flexibles de los colaboradores, para que se adapten al horario que más les acomode, lo que, a su vez, ayuda a que se comprometan más con la empresa y tomen su responsabilidad de forma más seria. Asimismo, si no es necesario acudir a las oficinas para cumplir con sus labores, establecer el home office es una gran alternativa, siempre y cuando la actividad a desarrollar lo permita.

**Ofrece beneficios adicionales:** Inscripciones a gimnasios o clubes deportivos, actividades lúdicas, boletos para actividades culturales, cursos para tener mejor salud o alimentación son buenas prestaciones extra que contribuyen de manera positiva al esparcimiento y salud de los trabajadores o colaboradores.

**Reconocimiento:** Reconocer a los trabajadores por sus logros o por el trabajo bien hecho a través de bonos o premios, es una manera de mejorar la calidad de vida laboral y mantenerlos motivados y satisfechos. Además, este tipo de acciones por parte de la empresa disminuyen los índices de ausentismo, rotación, atracción y retención de talento.

**Entorno físico adecuado:** Uno de los principales motivadores o desmotivadores en el área laboral es el entorno físico, por lo que es importante adecuar las áreas de trabajo para motivar al trabajador.

Con el fin de obtener un mayor impacto en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, se tendrán en cuenta los resultados de la identificación de necesidades para la selección de estrategias, las cuales se desarrollarán a través del plan de bienestar de la organización.

### 8.5 Análisis de cargas de trabajo, distribución de turnos, descansos, evaluación de la fatiga y riesgos laborales

La fatiga laboral es un fenómeno complejo y muy común en los ambientes de trabajo especialmente en aquellos que requieren de una alta carga física y en los que son utilizadas complicadas tecnologías que presentan al hombre máximas exigencias. Desde los años 30's, se han realizado diversos estudios que indican que la fatiga laboral no solo tiene consecuencias inmediatas, también se encuentran patologías clínicas como el Síndrome de Burnout.

El estrés ocupacional es uno de los principales factores predisponentes del cansancio en el personal de salud. Algunos estudios indican que los trabajadores de la salud presentan tasas más altas de abuso de sustancias psicoactivas y suicidio que otros trabajadores. Adicionalmente se han encontrado en este grupo elevadas tasas de depresión y ansiedad.

#### Consecuencias del estrés ocupacional en los trabajadores de la salud

Se ha identificado que el estrés es un factor predisponente de diversos fenómenos no solo en el personal de salud sino también en el paciente, entre los cuales se encuentran:

- Psicológicos: agotamiento o cansancio, irritabilidad, descontento en el trabajo, depresión, tensión emocional, ganas de abandonar el trabajo.
- Conductuales: problemas para dormir, ausentismo laboral, errores en el diagnóstico, errores en el tratamiento.
- Físicas: dolor de cabeza, malestar estomacal, cambios en la presión sanguínea.
- Menor satisfacción del paciente

#### Principales aspectos relacionados con estrés en el personal de salud

Los siguientes factores o estresantes laborales se relacionan con estrés y por ende con cansancio en el personal de salud en general, factores que varían entre los trabajadores dependiendo de sus funciones o las labores que realicen:

- Niveles inadecuados de dotación.
- Largas jornadas de trabajo, dentro o fuera de una misma institución.
- Patrón de trabajo por turnos.
- Ambigüedad en las funciones.
- Exposición a sustancias peligrosas y patógenos infecciosos.

La calidad de los cuidados de los pacientes por parte del hospital que se relacionan con presión y la sobrecarga laboral, dado que una atención de mayor calidad se refleja en más apoyo y disponibilidad de recursos.

Con el fin de evitar este tipo de patologías, se cuenta con las siguientes herramientas que contribuye a la prevención.

### 8.5.1 Análisis de cargas de trabajo

13

Este análisis incluye:

- Actividades realizadas por cada cargo: donde se describe las diferentes actividades cotidianas inherentes a las funciones del funcionario y que contribuyen única y exclusivamente a alcanzar el objetivo de su cargo. Esto con el fin de detectar las funciones propias del cargo y eliminar y/o asignar a otro funcionario las que no pertenecen a este.
- Insumos de información: proporciona la información necesaria para el desarrollo de las actividades del proceso. Al analizar estos retrasos en los insumos de información detectamos los cargos que dependen de otros y presentan contratiempos en sus actividades, lo que nos llevó a revisar las funciones del cargo que suministraba la información.
- Proveedor de la información: aquellas personas que suministran los insumos de información. Este aspecto nos permitió acercarnos a aquellos cargos que por estar realizando actividades que no aportan al cumplimiento del objetivo de su cargo, se retrasaban en sus verdaderas funciones interrumpiendo así el proceso en cadena de la información requerida por otro cargo.
- Horas extras: La cantidad de horas fuera del tiempo laboral normal para el desarrollo de las actividades. Esto nos condijo a detectar aquellos funcionarios a los cuales no les alcanzaba su jornada completa para realizar sus funciones y les era necesario extenderla, no por otra razón diferente a una sobrecarga (descartando tiempo ocioso, ineficiencia e incapacidad para las funciones inherentes al cargo).
- Responsables: aquellas personas que deben desarrollar las actividades. Son los funcionarios que a través de estas actividades contribuyen al cumplimiento del objetivo de su cargo.

### 8.5.2 Cuadro de turnos

La herramienta de cuadro de turno se aplica para los servicios hospitalarios que deban garantizar la prestación de servicios de 24 horas. Dentro de las recomendaciones generales para su diseño se tienen:

- Turnos máximos por día de 12 horas laborales
- Participación en las actividades de control de riesgo psicosocial como pausas activas y capacitación de manejo de estrés.
- Instalaciones con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio, control de ruido
- Adecuados espacios para el descanso del equipo de salud que está en turno.

### 8.5.3 Evaluación de la fatiga y riesgos laborales

Con el fin de identificar de forma temprana la fatiga del personal y con ello aumentar los riesgos laborales, de forma periódica, en conjunto con el área de seguridad y salud en el trabajo se aplicará la evaluación, con los resultados se deberán analizar, socializar los resultados y definir un plan de acción que permita prevenir los riesgos identificados.

### 8.5.4 Análisis de puestos de trabajo

Los factores psicosociales se realizan en acompañamiento de la ARL, comprenden los aspectos intra laborales, extra laborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias que influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Para realizar el análisis de cargo con énfasis psicosocial se utiliza la guía del análisis psicosocial de puesto de trabajo, creado por el Ministerio de la Protección Social ahora llamado Ministerio de trabajo y la Universidad Javeriana en el año 2010, con el tipo de aplicación global donde se evalúan siete dimensiones que son:

- Demandas cuantitativas.
- Demandas de carga mental.
- Demandas emocionales.
- Exigencias de la responsabilidad en el cargo.
- Consistencia del rol.
- Demandas ambientales y de esfuerzo físico,
- Demandas de la jornada de trabajo, con el fin de indagar a través de los instrumentos las condiciones intra laborales del cargo estudiando el nivel de riesgo que tienen las demandas laborales.

Se Analizan las relaciones sociales con los compañeros, superiores y la motivación laboral. Se presentan las conclusiones y hallazgos de acuerdo a la información suministrada por las fuentes entrevistadas en el proceso. Se deberá diseñar un plan de acción con el fin de cerrar las brechas identificadas en el análisis realizado.

### 8.6 Convocatoria, Recepción de documentos, entrevista, pruebas de conocimiento, verificación de documentos, vinculación, seguimiento y/o evaluación, reubicación y promoción del personal y retiro

Con el fin de dar cumplimiento a la normatividad vigente, Red Salud Armenia ESE, se cuenta con el siguiente proceso:

	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registro Relacionados (formatos)</b>
--	-------------------------------	------------------------------------	--------------------	--

<p><b>1.</b></p>	<p><b>Convocatoria</b></p>	<p>De acuerdo a la planta de empleo de la entidad, cuando se presenta una vacante, desde el proceso de Talento Humano, se revisan las historias laborales de los servidores públicos activos, de carrera administrativa, para ver si algún servidor cumple con los requisitos del encargo, se informa a la Gerencia para que proveen estas vacantes mediante encargos y/o nombramientos. Las Direcciones Técnicas informan a las Subgerencia el personal que necesitan para de esta forma se pueda realizar la convocatoria a través de página Web institucional, Convocatoria de la CNSC. y Empresas tercerizadas.</p>	<p>Proceso de Talento humano.  Área de Recursos Humanos empresas tercerizadas</p>	<p>Publicación de la Oferta Publica CNSC.  Página Web Institucional</p>
<p><b>2.</b></p>	<p><b>Recepción y verificación de documentos</b></p>	<p>El proceso de selección, inicia en la recepción y verificación de los documentos. a través del análisis de la documentación aportada por el funcionario en la hoja de vida. Para el personal tercerizado este análisis y recepción de la hoja la vida es analizada por la persona encargada del TH de las empresas tercerizadas, la selección, inicia en la verificación de los documentos. aportados por el trabajador en la hoja de vida.</p>	<p>Área de Recursos Humanos de Red Salud Armenia E.S.E y Área de Recursos Humanos de las empresas tercerizadas.</p>	<p>Hojas de Vida de los aspirantes. Llamadas telefónicas, Correos electrónicos</p>
<p><b>3.</b></p>	<p><b>Entrevista</b></p>	<p>La entrevista del personal de planta y/o Contratistas, la realiza las Subgerencias de acuerdo al proceso del funcionario en acompañamiento del Coordinador de Talento Humano  En esta, el entrevistador se encarga de evaluar de manera informal algunas competencias necesarias para el cargo.</p>	<p>Área de Recursos Humanos - Subgerencia de Planificación y Subgerencia Científica.  Área de Recursos Humanos</p>	<p>Hoja de Vida</p>

4.	<b>Pruebas psicotécnicas y de conocimiento</b>	Se realiza las pruebas Psicotécnicas y de conocimiento (dependiendo el cargo)	Área de Recursos Humanos empresa tercerizadas	Pruebas Psicotécnica Prueba de conocimiento
5.	<b>Verificación de documentos.</b>	Desde el área de Talento humano de la entidad se verifica los certificados aportados por el aspirante al cargo tanto educativos como recomendaciones, se verifica el RETHUS del personal asistencial para así poder demostrar la veracidad de los documentos presentados anteriormente. Este mismo proceso desde el área de Talento humano de las empresas tercerizadas verifica los certificados aportados por el aspirante al cargo se verifica el RETHUS del personal asistencial para así poder demostrar la veracidad de los documentos presentados anteriormente.	Área de Recursos Humanos, Empresas tercerizadas.	N/A
6	<b>Examen Médico de Ingreso</b>	Para el personal que va ingresar a la planta de empleo, se le realiza por parte de la entidad la valoración por el médico de Salud Ocupacional de la entidad. Las empresas tercerizadas realizan al trabajador que va ingresar los exámenes médicos correspondientes	Área de Recursos Humanos  Candidato	Remisión examen médico
7.	<b>Vinculación y/o Contratación de personal</b>	Realizar Acta de Posesión y Resolución correspondiente al cargo que va a ocupar Entregar al aspirante seleccionado copia del contrato.	Área de Recursos Humanos - Área de Jurídica y recursos humanos empresa tercerizada	Contrato laboral. Resoluciones Actas de Nombramiento.
8.	<b>Ingreso de personal</b>	Formalizar la vinculación del nuevo colaborador a la entidad; teniendo presente que para esta actividad se diligencian entre otros documentos las afiliaciones a la seguridad social (EPS, AFP, ARL) y parafiscales, se genera el carnet de la Corporación, autorización tratamiento de datos personales, Inducción, manual de responsabilidades, perfiles y cargos, correo corporativo y se efectúan los demás documentos que necesite el colaborador para el desarrollo de sus actividades.	Área de Recursos Humanos	Manual de Funciones.  Afiliaciones a seguridad social.  tratamiento de datos personales.

				Inducción.  Reporte novedades de personal.
<b>9.</b>	<b>Periodo de prueba</b>	<p>Todo nuevo trabajador tendrá un periodo de prueba, tiempo que estará estipulado en el Contrato Individual de Trabajo. Antes del término de éste el Área de Recursos Humanos en conjunto con el Líder de área a cargo del colaborador, harán una evaluación de desempeño del nuevo trabajador, en la cual se determinará si es la persona idónea para continuar vinculado al proceso. El personal de planta tendrá un periodo de prueba de dos (2) meses, el cual será evaluado por el Coordinador del proceso para de esta forma determinar su Nombramiento.</p>	<p>Líderes de área</p> <p>Área de Recursos Humanos</p>	<p>Evaluación Periodo de Prueba. Evidencias de lo evaluado</p>
<b>10.</b>	<b>Reubicación y Promoción del Personal</b>	<p>Para el personal inscrito en la planta de empleo de la entidad, la reubicación del personal obedece a las necesidades del proceso, las cuales se notifican al área de Talento Humano a través de los Directores Técnicos y/o Coordinadores , para que la Coordinadora realice a través de oficio el traslado al funcionario, es de tener en cuenta que la planta de empleo es Global, por lo tanto el personal es trasladado por necesidad del servicio con las mismas funciones del cargo, en caso de Reubicación estas se dan a través de Recomendaciones realizadas por la ARL y el medico de Salud Ocupacional de la entidad.</p> <p>Para el personal en Misión los Directores Técnicos informan a la Empresa Tercerizada la necesidad que se tenga realizar traslados de trabajadores en misión y/o cubrir por necesidad del servicio con trabajadores en misión, a la vez la empresa Tercerizada notifica al trabajador por medio</p>	<p>Área de Talento Humano- Directores Técnicos y/o Coordinadores. Talento Humano empresas Tercerizadas</p>	<p>Oficio al funcionario, correos electrónicos.</p>

		de correo electrónico, whatsapp y llamada telefónica.		
<b>11.</b>	Retiro de personal	Una vez se finalice el contrato, se presente la renuncia o el despido del trabajador, se procederá a entregar al trabajador el PAZ y SALVO para que este lo diligencie por las partes, y de esta forma puedan realizar las liquidaciones correspondientes.	Área de Recursos Humanos	Paz y Salvo  Remisión examen médico.  Reporte novedades de personal
	<b>Retiro de personal</b>	<p>El retiro del servicio implica la cesación del ejercicio de funciones públicas. Las causales de retiro del servicio contempladas en la Ley 909 de 2004, artículo 41 de los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa son las siguientes:</p> <p>Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción.</p> <p>Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa.</p> <p>Por renuncia regularmente aceptada</p> <p>Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez</p> <p>Por invalidez absoluta; Por edad de retiro forzoso</p> <p>Por destitución, como consecuencia de proceso disciplinario.</p> <p>Por declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo.</p> <p>Por revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo, de conformidad con el artículo 5° de la Ley 190 de 1995, y las normas que lo adicionen o modifiquen.</p> <p>Por orden o decisión judicial.</p> <p>Por supresión del empleo.</p> <p>Por muerte.</p>	Coordina dora de talento humano y técnico nomina	Paz y Salvo  Remisión examen médico.  Resolución terminación de Nombramiento, para tramite de liquidación y pago de cesantías definitivas

		Por las demás que determinen la Constitución Política y las leyes		
--	--	---	--	--

### 8.7 Políticas de compensación y definición de escala salarial

Con el propósito de que la compensación constituya un mecanismo efectivo para atraer, motivar y retener el mejor talento humano, Red Salud Armenia ESE presenta en la siguiente política los principios que deben regir sus esquemas de compensación.

#### Objetivo

Definir criterios mínimos que permitan contar con un sistema de compensación justo y equitativo en el que la remuneración se establezca bajo principios objetivos y se garantice la alineación de los empleados con la estrategia de largo plazo de la ESE.

#### Alcance y marco de aplicación

Esta política aplica a los empleados de Red Salud Armenia ESE en todos los niveles.

#### Lineamientos

- El Salario y/o compensaciones de todos los empleados deben cubrir como mínimo todos los requerimientos de ley.
- Una política competitiva debe ser integral con el objetivo de atraer, motivar y retener el talento humano, debe articular la valoración y análisis de cargos, los análisis de equidad y competitividad, y la complejidad de consecución en el mercado laboral, para lograr la sostenibilidad de la ESE.
- Cualquier cambio en la fijación de salarios para los funcionarios de planta debe ser aprobado por parte de la Junta Directiva
- El aumento general del salario de todos los funcionarios de planta debe ser revisado y aprobado por el Sindicato.
- Se realizarán periódicamente análisis de equidad y competitividad al salario de los empleados
- Se documentará y comunicará a sus empleados el esquema de compensación al que tienen derecho y las condiciones que deben cumplir para acceder a éste (Salario, remuneración por desempeño y otros beneficios).  
Como parte del proceso anual de financiera, el área de gestión de talento humano y las subgerencias revisarán el presupuesto de compensación total en el que se incluirán salarios y otros beneficios

#### Gobernabilidad

El área de gestión de talento humano será responsable por validar y hacer recomendaciones a los esquemas de compensación de la ESE.

## 8.8 Bienestar laboral

Un plan de bienestar laboral es un proyecto llevado a cabo por la empresa cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, para que perciban el ambiente como favorable, y sientan cubiertas sus necesidades de índole personal, social, cultural y económica.

Para la construcción del plan de bienestar anual, se deberá realizar:

- Evaluación de necesidades de los empleados.
- Establecer los objetivos del plan de bienestar laboral.
- Asignar actividades a las necesidades y objetivos identificados.
- Designar los recursos necesarios.
- Presentación y aprobación de parte de la gerencia

Durante la vigencia se dará cumplimiento a la programación anual de dicho plan, se deberá comunicar al personal el avance de su cumplimiento y los logros obtenidos con su ejecución.

### 8.11. Necesidades de comunicación organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Los beneficios de manejar un plan de comunicación eficiente en la organización son:

- Permite un mejor manejo de los recursos disponibles
- Favorece las relaciones entre las personas
- Integra la comunicación informal y formal
- Impulsa la identidad corporativa
- Orienta a los empleados hacia el logro de los objetivos comunes ü Brinda la oportunidad de potenciar a los recursos humanos.
- Facilita que los empleados se puedan expresar con mayor libertad y se pueda aprovechar la imaginación, inteligencia e iniciativa de las personas ü Permite lograr un clima laboral positivo

### 8.11.1 Tipos de Comunicación Organizacional

Los tipos de comunicación en una organización se clasifican según el flujo de comunicación formal, pudiendo ser:

#### Comunicación Descendente

La comunicación descendente se produce cuando se transfiere información desde las suposiciones jerárquicas superiores a las inferiores.

#### **Objetivo**

Mantener informados a los trabajadores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido.

#### **Información transmitida**

- Sobre el entorno en el que se desenvuelve la organización
- Sobre la evolución de los objetivos de la organización
- Sobre las actividades y proceso que se desarrollan

#### **Eficacia**

- Proporciona información detallada a las personas con relación a las actividades que deben realizar.
- Se logra prevenir interpretaciones erróneas y/o malos entendidos, que pueden suponer futuros conflictos por las decisiones tomadas.
- Fomenta el respeto y la consideración entre las personas, generando confianza entre los distintos niveles organizativos.

#### **Barreras**

Los estilos de dirección: participativos o imperativos o Creencia que la información es poder y por ello no puede transmitirse. o La dimensión de la organización.

#### **Herramientas**

- Reuniones de trabajo
- Reuniones de formación
- Entrevistas personales
- Manuales de procedimientos
- Cartas personales, mail.
- Portales electrónicos, (intranet, Web, etc.)

#### **Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente circula desde las posiciones jerárquicos inferiores hacia las superiores.

#### **Objetivo:**

Permite conocer a los directivos lo que funciona y lo que no en la organización y mantener contacto directo con sus colaboradores, siendo conocedores de sus opiniones y necesidades lo que facilita la toma de decisiones con criterios más objetivos.

**Eficacia:**

- Permite conocer las necesidades, expectativas e inquietudes de los profesionales
- Promueve la aportación de ideas y la implicación de los profesionales en el desarrollo de actividades tanto asistenciales como de gestión.
- Mejora el acercamiento entre las personas de dirección y sus equipos.
- Sirve como retroalimentación, permitiendo comprobar y con qué grado de fidelidad se difunde la información emitida descendente.

**Barreras:**

Los estilos de dirección: participativos o imperativos

- Cuando se corta la comunicación ascendente en algún nivel del organigrama.
- Miedos de los profesionales a trasladar sus opiniones.

**Herramientas:**

- Reuniones periódicas.
- Grupos de mejora.
- Entrevistas personales
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias

**Comunicación Horizontal**

Es la comunicación entre departamentos, áreas servicio desarrollándose generalmente en un mismo nivel jerárquico.

**Objetivo:**

Permite potenciar el trabajo multidisciplinar e interdepartamental, mejorando la coordinación de equipos.

**Eficacia:**

- Genera espíritu de corporación y logra ambientes de trabajo comunes.
- Facilita los malentendidos interdepartamentales.
- Agiliza la comunicación oficial llegando antes a las personas y departamentos implicados.
- Facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas.
- Genera confianza y amistad.

**Barreras:**

- El lenguaje técnico-profesional.
- La importancia que cada Departamento se atribuye para sí y con relaciona los demás miembros y áreas de la organización.

**Herramientas:**

- Reuniones de trabajo entre departamentos, servicios, áreas, etc.
- Comunicados

**8.11.2. Plan de Comunicación Interna**

Para poder contar en la organización con planes de comunicación interna efectivos, es necesaria la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y canales adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación estará a cargo del área de comunicaciones, quien realizará el diagnóstico de la comunicación en la organización, diseñará el plan, así mismo realizada ejecución y socialización de los logros obtenidos.

### **8.12. Transformación de la cultura organizacional**

Para Red Salud Armenia ESE promover la transformación cultural de todos los colaboradores y la adaptación al cambio es una prioridad, por lo cual trabaja continuamente a través de la implementación de su plataforma estratégica y el modelo de atención con todos sus componentes, enfocado en cada uno de los ejes de acreditación para una mejor prestación de los servicios.

La transformación cultural, es entendida como la identificación, monitoreo y avance en la gestión cultural organizacional, para ello, se espera que cada uno de los funcionarios de cumplimiento a las siguientes conductas esperadas.

Eje del SUA	CONDUCTAS ESPERADAS	
Atención centrada en el usuario	GUARDAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Guardar la confidencialidad de la información.</li> <li>· Resolver las inquietudes del paciente y su familia.</li> <li>Entregar información sobre los deberes y derechos.</li> </ul>
Atención humanizada	RESPETAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Generar una percepción de respeto en la atención brindada al usuario, mediante una cálida sonrisa, la amabilidad y el respeto</li> </ul>
Gestión del riesgo	RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Facturación oportuna y consistente.</li> <li>· Controlar los gastos y costos de los servicios.</li> <li>Uso adecuado de los recursos físicos y ambientales.</li> </ul>
Gestión de la tecnología	CUIDAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición y uso adecuado de la tecnología.</li> </ul>
Gestión clínica, excelente y segura	SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso correcto de la identificación.</li> <li>· Aplicar de manera correcta la técnica del lavado de manos.</li> <li>· Uso correcto de los elementos de protección personal.</li> <li>· Reportar los incidentes y eventos adversos a los programas de Seguridad del Paciente, Tecnovigilancia, Reactivo vigilancia, Farmaco vigilancia.</li> <li>· Registro oportuno y completo en la historia clínica.</li> <li>Gestionar el riesgo del paciente identificado durante la atención.</li> </ul>

8.13. Relación docencia-servicio

La Relación Docencia – Servicio, es un vínculo funcional que tiene Red Salud Armenia E.S.E. con algunas Instituciones educativas, con el propósito de formar Talento Humano en salud, permitiendo los escenarios de practica en salud con la entidad.

La Relación Docencia – Servicio en la entidad se realiza mediante acuerdo de voluntades suscrito entre las instituciones participantes en la relación docencia - servicio, frente a las condiciones, compromisos y responsabilidades de cada una de las partes, formalizadas en un documento. Cuando el escenario de práctica y la institución educativa tienen integración de propiedad, deberá existir un documento donde se definan los lineamientos de la relación docencia - servicio, el cual reemplazará el convenio.

Es importante precisar, que los estudiantes en formación deben de ser parte de los procesos institucionales, en especial los relacionados con la gestión del talento humano.

**8.14. Efectividad de la respuesta**

La efectividad y Respuesta del Talento Humano se miden a través de las estrategias que se tienen desde el proceso de Talento humano a través de los Planes enmarcados en MIPG, y en la Evaluación del Desempeño Laboral, para de esta forma poder verificar su influencia en los servidores y/o colaboradores de manera positiva, buscando mayor compromiso y menos temor para corregir las acciones o procedimientos, a través de actividades de motivación al personal no solo de manera material o económica sino también con reconocimiento, valor y aprecio por la persona como tal, mediante estrategias de integración, espacios para compartir que puedan consolidar confianza, lealtad, compromiso en los servidores.

**9. Otros planes de gestión y evaluación de talento humano**

El Decreto 1499 de 2017 actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) de que trata el Título 22 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, 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. 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, este modelo facilita 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. Es así que la principal dimensión que contempla MIPG es el Talento Humano y, de hecho, se identifica como el corazón del modelo; esto hace que cobre aún más relevancia adelantar la implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y la apuesta por seguir avanzando hacia la consolidación de una mayor eficiencia de la administración pública, pues son finalmente los servidores públicos los que lideran, planifican, ejecutan y evalúan todas las políticas públicas.

El Objetivo es optimizar la gestión del talento humano a través de la formulación de estrategias de capacitación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo e incentivos con el fin de mejorar la gestión institucional a través de la formulación de los Planes Institucionales

contemplados en el decreto la 612 del 2018, enmarcados en el Modelo Integrado de Gestión MIPG.

Se desarrollan a través de:

### **9.1 Plan de previsión de recurso humano**

El Plan de Previsión de Recursos Humanos es un instrumento de gestión del talento humano que permite contrastar los requerimientos de personal con la disponibilidad interna que se tenga del mismo, a fin de adoptar las medidas necesarias para atender dichos requerimientos.

De conformidad con el artículo 2.2.22.3.14 del Decreto No. 1083 de 2015, adicionado por el artículo 1 del Decreto 612 de 2018, el Plan Previsión de Recursos Humanos debe integrarse al Plan de Acción, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

### **9.2 Plan estratégico de talento humano**

El Plan Estratégico de Talento Humano de Red Salud Armenia E.S.E., tiene como propósito la alineación de la estrategia de la entidad, materializada en el Plan Operativo Anual (POA), consignadas cada uno de los Planes del área de talento humano.

Para el logro de prácticas más efectivas y del Direccionamiento estratégico en la Red Salud Armenia, se elabora el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, el cual tiene como objetivo la alineación de los principios organizacionales con la satisfacción de sus servidores públicos.

Plan de Talento Humano se encuentra en marcado en el Modelo integrado de planeación Y Gestión- MIPG, la cual, entre otros, fomenta las capacidades, conocimientos, actitudes y valores orientados al cumplimiento de los objetivos de los servidores públicos estableciendo una cultura basada en el crecimiento, productividad y desempeño.

### **9.3 Plan anual de vacantes**

El Plan Anual de Vacantes, es un instrumento que tiene como propósito, la planificación, administración y actualización de la información relacionada con los empleos de carrera administrativa que se encuentran en vacancia definitiva de Red Salud Armenia E.S.E., con el fin de establecer la forma de provisión de los empleos, en la siguiente o inmediata vigencia fiscal, una vez se genere, para que no afecte el servicio público, siempre y cuando se cuente con la disponibilidad presupuestal para su provisión.

Así mismo, permite proyectar la provisión de los empleos con vacancia definitiva o temporal, el procedimiento de selección, los perfiles y número de cargos existentes que deban ser objeto de provisión, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de los servicios que se prestan en Red Salud Armenia.

En lo que corresponde a la actualización de la información de las vacancias esta se debe realizar en la medida en que se vayan cubriendo las mismas o si se generen otras. Igualmente, busca establecer cuáles son las necesidades de planta para el cumplimiento de las funciones de la entidad.

**9.4 Plan institucional de capacitación (PIC)**

El Plan Institucional de Capacitaciones, es un instrumento para el direccionamiento, gestión, control de la capacitación y evaluación, en él se establecen los objetivos, metas, estrategias y los recursos financieros que harán posible el desarrollo del plan, a través de la ejecución de cada una de las acciones identificadas al interior de la Institución.

Dentro de sus objetivos está el de fortalecer y desarrollar las competencias laborales de los servidores públicos de la Entidad, a través de capacitaciones internas y externas, con el fin de consolidar los saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos, en beneficio de los resultados institucionales.

**9.5 Plan de sistema de seguridad y gestión en el trabajo (SSGT)**

Red Salud Armenia E.S.E, tiene entre sus propósitos integrar la seguridad con la calidad y productividad, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral, lograr una reducción de los costos generados por los accidentes de trabajo y las enfermedades de origen profesional, y ante todo generar ambientes sanos para su personal.

Su compromiso es con la promoción del bienestar integral de todos sus funcionarios y colaboradores, garantizando los recursos necesarios para la implementación de un sistema de gestión ambiental, seguridad industrial y el sistema de seguridad y salud en el trabajo basado en el mejoramiento continuo, cumplimiento de la normatividad vigente y la ejecución de planes y programas que contribuyan con la promoción de ambientes de trabajo saludables.

Propiciando condiciones en el ambiente de trabajo encaminadas a la prevención de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y exposición a riesgos a fin de promover el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad de los empleados de la entidad, dando cumplimiento legal vigente en materia de salud ocupacional. Basar el desarrollo de esta política en los principios y valores corporativos: calidad, seguridad del paciente y responsabilidad social

**9.6 Evaluación FURAG II**

Este instrumento está diseñado para verificar, medir, evaluar y evolucionar la Gestión Estratégica de Talento Humano de Red Salud Armenia E.S.E. de frente a la eficacia y a los niveles de madurez, como una mirada complementaria y como línea para el mejoramiento continuo en la Gestión. Los resultados obtenidos de esta medición, permitirán la formulación de acciones de mejoramiento a que haya lugar.

Sistema de Información de Gestión del Empleo Público SIGEP: Es una herramienta tecnológica que permite un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, entre otros sobre cantidad de gerentes públicos y participación femenina en cargos de nivel directivo, así como la disponibilidad existentes y previsibles en el futuro, entre otros aspectos necesarios para la adecuada gestión del capital humano.

**10. Bibliografía**

- <https://asana.com/es/resources/needs-assessment>
- Política de compensación, grupo sura, septiembre de 2015

**11. Control de cambios**

Versión	Fecha de actualización	Razón de la actualización	Responsable de la actualización	Verifico/Aprobó
1	05/12/2017	Documento inicial	Coord. De talento humano	Coord. De calidad
2	12/12/2018	Introducción de los planes según el Decreto 612 de 2018. Introducción de criterios de acreditación estándar 103, 112 y 114.	Coord. De talento humano	
3	30/08/2021	Se actualiza por normatividad y necesidad del servicio	Coord. De talento humano	
4	1/11/2023	Se incluyen los requisitos del estándar 104 – TH1, del SUA	Coord. De talento humano	Coord. De mejora continua

**12. Anexos**

Manual de funciones y Competencias Laborales

Manual Programa Clima laboral. SGSST