

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CEDIMED**

MARÍA ISABEL SOTO RUBIO - 43.578.619
ISABEL CRISTINA BALVÍN RUIZ - 43.155.878
OSCAR HUMBERTO CANO OCHOA - 8.031.705
MANUEL ALEJANDRO ESCOBAR MARTÍNEZ - 8.031.150

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2012

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CEDIMED**

MARÍA ISABEL SOTO RUBIO - 43.578.619
ISABEL CRISTINA BALVÍN RUIZ - 43.155.878
OSCAR HUMBERTO CANO OCHOA - 8.031.705
MANUEL ALEJANDRO ESCOBAR MARTÍNEZ - 8.031.150

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios por habernos dado la sabiduría y fortaleza para que fuera posible alcanzar esta meta.

A nuestras familias por la paciencia y la comprensión, éste trabajo es dedicado a ustedes como símbolo de gratitud, son el motor para lograr nuestros propósitos.

A la Doctora Sol Angel, agradecemos infinitamente por su apoyo, por compartir desinteresadamente sus conocimientos, experiencias y consejos.

A todas las personas que nos acompañaron durante esta especialización, muchas gracias por su apoyo y enseñanza.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
GLOSARIO	9
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
JUSTIFICACIÓN	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
CAPITULO 1. LINEAMIENTOS GERENCIALES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO AL TALENTO HUMANO	14
1.1 DIAGNOSTICO CEDIMED	14
1.1.1 Corporativo	14
1.1.2 Comercial	14
1.1.3 Económico	15
1.1.4 Tecnológico	16
1.1.5 Legal	16
1.1.6 Operacional	16
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CEDIMED Y MODELO DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	17
1.2.1 Misión	17
1.2.2 Visión	18
1.2.3 Casos exitoso CediMed	20
CAPITULO 2. CASOS DE ÉXITO EN LA CUAL LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ES LA BASE DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
2.1 CASOS DE EXITOSOS	38
2.1.1 Objetivo del ejercicio	38
2.1.2 Presentación	39
2.1.3 Técnica de recolección de información	39

2.1.4 Muestra	39
2.1.5 Variables evaluadas	39
2.1.6 Tiempo	40
2.1.7 Resultados	40
CAPÍTULO 3. PERFILES Y COMPETENCIAS DEL GERENTE QUE GESTIONA EL TALENTO HUMANO EN CEDIMED	46
3.1 ORIGEN Y SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA	46
3.2 QUÉ ES UNA COMPETENCIA?	47
3.3 QUÉ ES UN PERFIL?	47
3.4 GERENTE	47
3.5 DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES	48
3.6 ¿CUÁLES COMPETENCIAS SON VALORADAS COMO CLAVE EN UN GERENTE?	49
3.7 COMPETENCIAS PERSONALES Y HUMANÍSTICAS	50
3.8 COMPETENCIAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS	50
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE TÁCTICAS QUE DEBE SEGUIR EL GERENTE PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE EL TALENTO HUMANO	54
4.1 PLANOS DE LA GERENCIA	56
4.2 “LOS VARIADOS DELINEAMIENTOS Y DIMENSIONES DEL ESTILO GERENCIAL	60
4.3 “LAS POSTURAS DE LA PRÁCTICA GERENCIAL”	61
4.4 HERRAMIENTAS PARA COMPLEMENTAR EL ENFOQUE DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE EL TALENTO HUMANO	64
4.5 PROPUESTA DE PERFIL PARA EL GERENTE DE CEDIMED	72
CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFIA	78
CIBERGRAFÍA	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Línea Estratégica: Desarrollo Humano	18
Figura 2. Un marco para considerar en contexto la eficiencia general”	70

RESUMEN

La presente monografía tuvo como propósito resaltar la importancia tener un modelo de Direccionamiento Estratégico desde la Gestión del Talento Humano como factor clave de éxito de las organizaciones, catalogando a la persona como un instrumento que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; factor que se logra mediante el fortalecimiento y desarrollo de las competencias requeridas para el logro de los objetivos establecidos en sus planes estratégicos y de desarrollo, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Para esto se identificaron 25 herramientas que complementan el enfoque como factor decisivo en el proceso innovador que garantiza la supervivencia y prosperidad de las Organizaciones.

Adicionalmente se realizaron y analizaron 15 encuestas de empresas exitosas, cuyo objetivo era demostrar una vez más que éste modelo de Direccionamiento Estratégico facilitaría a la organización el desglose de competencias, el fortalecimiento de las mismas y por ende el incremento de la productividad empresarial.

Palabras Claves: Gestión estratégica, talento Humano, direccionamiento, competencias, gerencia

ABSTRACT

The following Monograph had as a main purpose to highlight the importance of having a Strategic Addressing from Human Talent Managing as a main factor for Organizations to succeed, thinking about people as an instrument who have abilities and features and those abilities give the organizations movement, action and life. That factor is acquired by strengthening and developing the right capacities to obtain the established targets mentioned on its strategic and development plans, caring them also as short, medium and long term. To do that, 25 toolkits were identified which complete the approach as a decisive factor in the innovating process which guarantees the surviving and prosperity of every Organization.

Addition to these factors, 15 surveys of successful factories were analyzed, having as main goal to demonstrate that this model of Strategic Addressing will make easy to the organizations extract the exact abilities, strengthening them and in this way raise organization's productivity up.

Main Keys: Strategic Management, Human Talent, addressing, abilities, management.

GLOSARIO

COMPETENCIA: Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

DIRECCIONAMIENTO: Dirección es la acción y efecto de dirigir, llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar.

ESTRATEGIA: Es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

GERENTE: Se designa con el término de gerente a aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar, coordinar y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

LINEAMIENTO: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

PERFIL: En la definición del perfil de una persona, un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tenido en cuenta por las organizaciones y empresas a la hora de elegir el staff que integrará las mismas, generalmente intervienen los

siguientes factores: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes que ostentan y que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión, entre otros.

PLANEACIÓN: La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

TÁCTICAS: Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitaran dicho camino.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mostrar mediante casos de éxito que la gestión del talento humano puede ser la base del direccionamiento estratégico en empresas orientadas a la competitividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir lineamientos de la gerencia orientada al talento humano
- Ofrecer perfiles y competencias de un gerente que gestiona el Talento Humano.
- Proponer funciones y tácticas de un gerente para el direccionamiento estratégico desde el talento humano.

JUSTIFICACIÓN

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que ellos conllevan y es aquí donde debemos comenzar el tratamiento del recurso humano como un capital de real importancia, que debe ser gestionado para que aumente sus capacidades y aptitudes a tal punto que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

El direccionamiento estratégico desde el talento humano, influye en el óptimo desempeño y rendimiento de todas las áreas de las organizaciones. Es por esto que éstas deben comenzar a entenderlo como su recurso más importante y su correcta administración, como una de sus tareas más decisivas. Su principal objetivo será guiar este pensamiento en toda la organización mediante una serie de políticas, normas, procedimientos y criterios que redunden en un clima laboral agradable que modere el comportamiento dentro de la organización.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con el avance en la administración y la gestión del Talento Humano, y a la importancia de fortalecer dicho talento, ¿Es la Gerencia la responsable de gestionar, administrar y liderar el talento humano en una empresa moderna?.

CAPITULO 1. LINEAMIENTOS GERENCIALES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO AL TALENTO HUMANO

El modelo de gerencia orientado al talento humano le dio a CediMed en el año 2011 el premio de la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Medellín “Empresas que suman trabajo más vida, una nueva cultura laboral”.

1.1 DIAGNOSTICO CEDIMED

A continuación se da a conocer el diagnostico actual de la empresa en las siguientes variables:

1.1.1 Corporativo. Existe como realidad interna diferentes visiones de los socios y a su vez deben llevarse a cabo políticas en gestión del talento humano por parte de la Junta Directiva para enfrentar este tema, por lo tanto se hace importante revisar la visión empresarial a la luz de las diferencias entre los socios.

Existe a su vez una realidad externa que manifiesta comportamientos como: El monopolio de las aseguradoras, las clínicas cumpliendo nuevos objetivos en lo ambulatorio, la clara competencia entre las mismas entidades en las cuales CediMed actúa como socio o como gestor de unidades y servicios.

Se plantean como estrategias para abordar esta situación desde lo corporativo: Reconquistar el socio de CediMed y la consecución de un socio estratégico para establecer negocios con aseguradoras, evolucionar hacia lo hospitalario y plantear a los socios la necesidad de un acuerdo sobre lo fundamental.

1.1.2 Comercial. Se define en lo comercial interno que CediMed debe aceptar que ya ha sido imitado y que requiere establecer una cultura de foco al cliente basado en el desempeño del talento humano.

La realidad externa deja ver un mercado direccionado, la compra de las aseguradoras por precio como única variable importante, se abre campo a un mercado regulado, no fidelizado, sobre ofertado, donde se presenta la competencia desleal y la llegada de actores internacionales que buscan reclutar el talento humano de CediMed para vincularlos a dichos actores.

Frente a esta realidad se plantea la necesidad de nuevos mercados, toda una organización orientada al cliente y la estrategia de posicionamiento en la diferencia de CediMed frente a las demás entidades de la competencia.

Esto hace necesario el desarrollo de estrategias como la creación de nuevos servicios por fuera del sistema de la seguridad social. Vender conocimiento y la acreditación por medio de instituciones educativas certificadas y reconocidas por el ministerio de educación, crear nuevos modelos de servicios frente a grupos relacionados de diagnóstico y establecer una estrategia promocional para vender la diferencia.

1.1.3 Económico. En este aspecto la realidad externa se manifiesta en una iliquidez del sistema y que es un sector visto como de alto riesgo por la banca. A nivel interno se debe mantener una observación permanente frente al comportamiento de la liquidez de la empresa, el crecimiento del costo frente a la depresión de las tarifas y la necesidad de hacer inversión permanente para mantenernos actualizados.

Para enfrentar estas realidades se plantea incrementar la rentabilidad y mantener la liquidez. Esto puede lograrse llevando a cabo proyectos autosostenibles, manteniendo márgenes, autocontrol, redefinir y focalizar el uso de los recursos, aumentar la rotación de la cartera y alcanzar el tema de cero glosa.

1.1.4 Tecnológico. Se presenta una realidad interna que señala una rápida obsolescencia y una necesidad de inversión en sistemas de apoyo y personal capacitado y entrenado en el uso y mantenimiento de los equipos.

A nivel externo cada vez hay menos barreras de entrada, los bajos costos de la tecnología, el incremento de la teleradiología y la disponibilidad de tecnologías sustitutas.

Para enfrentar esta realidad CediMed debe mantener su referente como entidad de alta tecnología, pensar en nuevos negocios y tecnologías de apoyo apropiadas. Para cumplir con estos objetivos se pueden utilizar nuevas tecnologías y tecnologías costo efectivas, ser muy eficientes en el uso de las tecnologías actuales propias, plantear la teleradiología como opción de negocio y contar con las tecnologías de apoyo apropiadas.

1.1.5 Legal. Existe en este campo una realidad interna orientada necesariamente a la seguridad del paciente y al cumplimiento de nuevos y graduales estándares de calidad y servicio. En cuanto a la realidad externa se deja ver una incertidumbre legislativa, un plan de beneficios cambiante y una inestabilidad tributaria.

Se plantean objetivos como el desarrollo de un nuevo Plan Fiscal y Cero eventos adversos. Las estrategias para trabajar estos objetivos serian: Desarrollo de un nuevo plan fiscal de largo plazo y el tema de acreditación de la empresa.

1.1.6 Operacional. En esta área la realidad interna plantea un mercado sin oferta de médicos radiólogos. Igualmente en CediMed el radiólogo es aislado y se siente como tal para el tema de cultura organizacional. También se hacen evidentes las diferencias entre el trabajo realizado por el radiólogo socio y el no socio.

En cuanto al talento humano de tecnólogos se califica como un recurso escaso y poco formado en cuanto a ayudas diagnósticas especializadas.

En lo operacional, se plantea también el problema de la no estandarización de las agendas médicas y de protocolos de pacientes y en admisiones se hacen evidentes las barreras planteadas por el sistema de salud en cuanto a autorizaciones y requisitos de las aseguradoras.

A nivel de realidad externa se presenta una proliferación de competencia no tradicional, cambios constantes en las reglas de juego del sistema y la integración vertical cada vez más evidente en el total de aseguradoras.

Para enfrentar estas realidades se plantea alcanzar estos objetivos: ampliar la disponibilidad del talento humano, desarrollar una cultura de organización incluyente y crear una alianza con una aseguradora.

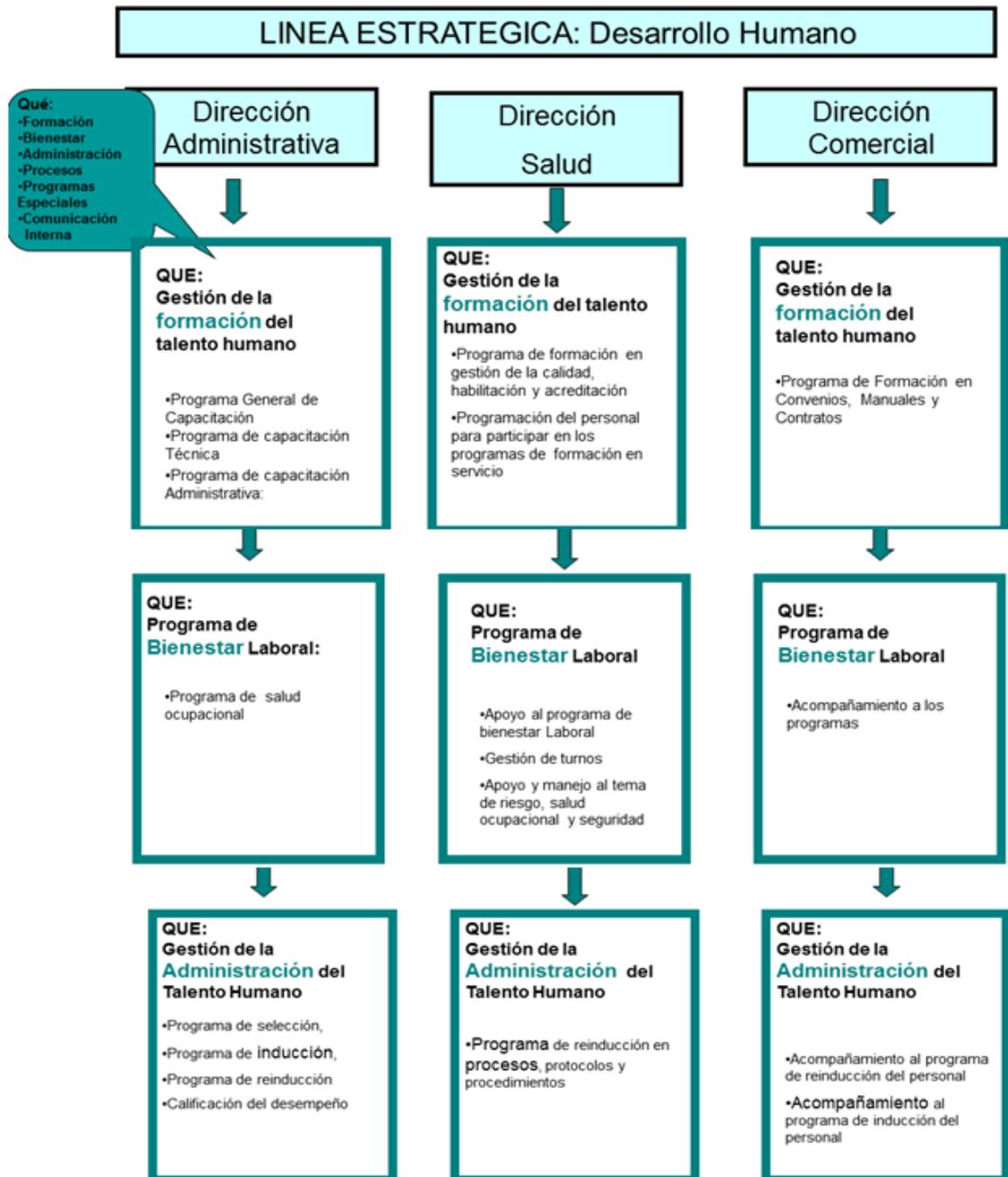
Las estrategias que componen el alcance de los objetivos son: formación del recurso especializado propio tanto en postgrado como en tecnólogos, crear un sistema de cultura incluyente del radiólogo socio y no socio, constituir nuevos modelos de compensación, y romper las barreras con el aseguramiento mediante la creación de negocios de largo plazo.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CEDIMED Y MODELO DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

1.2.1 Misión. Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios en términos de salud, brindando un servicio con excelencia, calidez y ética, con talento humano experto y altamente calificado, apoyando la formación de talento humano en salud y garantizando la realización de estudios diagnósticos e intervencionistas pertinentes, confiables y oportunos en lo referente a imágenes, laboratorio clínico y otras ayudas especializadas.

1.2.2 Visión. Ser la institución de Diagnostico Medico más reconocida en el país, por la competitividad, idoneidad y ética de su talento humano, así como por la tecnología avanzada de sus equipos.

Figura 1. Línea Estratégica: Desarrollo Humano





1.2.3 Casos exitoso CediMed

Nombre o título de la experiencia:

“CEDIMED CON CORAZON”

CediMed impacta con esta experiencia al talento humano de las cuatro sedes que se tienen en la ciudad de Medellín: CediMed Poblado, CediMed Intermédica, CediMed Laureles y CediMed Almacentro

Esta experiencia hizo parte del Plan de Acción Gerencial

Fue considerada la principal actividad de comportamiento empresarial y sus logros son anuales y se cierra como estrategia de celebración de los 15 años de creación de CediMed.

Esta experiencia adquiere una nueva forma a partir del 2011 y se estructura como línea de gestión lo cual vuelve esta práctica indefinida en el tiempo, controlada y evaluada por período.

La experiencia se encuentra vigente.

Hace parte de la Gestión de Cultura empresarial, apoya las decisiones de clima organizacional y es un factor clave de éxito para el abordaje del servicio al paciente con altos estándares de calidad como resultado de personas que trabajan felices.

Áreas o temas que se abordaron o se abordan en la experiencia, en relación a las medidas encaminadas hacia las buenas prácticas de equidad de género y/o la flexibilidad empresarial:

“CediMed con Corazón” es el nombre del Proyecto macro que ha permitido desarrollar mejores prácticas laborales, empresariales, de innovación, de motivación que incentivan el trabajo efectivo bajo valores y principios empresariales. “Empleados felices prestan servicios felices en cualquiera de las áreas de la empresa sea para clientes internos o externos”.

Para ser líderes en el sector se requiere de un modelo que nazca desde la consolidación de la empresa como familia, donde cada miembro es importante en su acompañamiento personal, profesional, empresarial y social.

CediMed con Corazón es una estrategia interna que permite el desarrollo de actividades en su totalidad internas pero dirigidas a los diferentes grupos de interés.

Específicamente en el campo de la equidad de género es importante resaltar que CediMed es una entidad predominantemente femenina en todas las líneas jerárquicas a pesar de que los diferentes cargos pueden ser desempeñados indistintamente también por hombres. En materia de equidad y flexibilidad empresarial compartimos los siguientes programas desarrollados:

Logro: Estabilidad laboral, excelente clima organizacional y posibilidades de crecimiento personal y laboral

CediMed es una empresa predominantemente femenina y por lo tanto las estrategias y prácticas de la iniciativa “CediMed con Corazón” apuntan a tener armonía emocional y empresarial. Pretende acompañar al individuo en lo que es importante para él: su condición de mujer, de madre, de hija y de empleada. El reflejo de las actividades es el resultado de estrategias basadas en lo que es importante para la mujer.

Las actividades que describen los logros alcanzados incluyen entre otras:

- Conocimiento del empleado y su familia
- Identificación de sus competencias y ubicación laboral donde pueda obtener su máximo desarrollo y satisfacción personal
- Evaluación de su desempeño basado en su excelencia, innovación, servicio, credibilidad y confianza.
- Programa UNICEDI: para formación continua y crecimiento personal y profesional
- Diagnóstico de clima basado en variables de satisfacción y relaciones interpersonales
- Programa de homologación técnica de los empleados para dar mejores opciones de acuerdo con sus competencias
- Programa de ascensos
- Programa de rotación por Sedes para construir relaciones de Familia CediMed
- Programa de reinducción y de inducción para un conocimiento integral de la empresa y adoptarla y adaptarla al corazón
- Programa de flexibilización: horarios, turnos, formación externa
- Programa de bienestar: para el empleado y su familia
- Portafolio de prestación de servicios para empleados y sus familias, facilidades de acceso al sistema de salud y acompañamiento a emisión de órdenes.
- Plan de Beneficios en franquicias, copagos, cuotas moderadoras para el empleado y su familia.
- Programa de SO. Calificado como excelente por la ARP
- Programa de formación para la vida: manejo del dinero, imagen personal, comportamiento ético, respeto por la intimidad del paciente
- Programa de comunicación interna: personal y corporativa. Individuos bien comunicados construyen excelentes relaciones.
- Proceso de convocatoria y selección del personal
- Sistema de convocatoria Interna, externa y recomendados de colaboradores

- Características generales que busca la empresa en los/as candidatos/as
Cumplimiento de la formación descrita en el perfil de cargo.

¿Quién define el perfil? Talento Humanos y Jefe Inmediato

Métodos de selección Entrevistas individuales y grupales, aplicación de pruebas psicotécnicas, verificación de referencias y en algunos cargos visitas domiciliarias.
Factores determinantes de la selección de personal La experiencia, la formación académica y el ser.

Persona responsable de la decisión de la contratación: La gerencia, Talento Humano y el Jefe Inmediato.

Presentación de la experiencia

Descripción general

¿Qué ha hecho la organización para promover acciones dirigidas hacia la equidad de género o a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres? Descríbala.

CediMed en su Plan de Desarrollo posee la Línea de acción: talento humano orientado a sus competencias y plenamente satisfecho

Para lograrlo CediMed ha llevado a cabo dos grandes estrategias:

1. PROGRAMA CEDIMED CON CORAZÓN: iniciativa empresarial enfocada a la satisfacción en cada uno de los niveles de la relación individuo – empresa - individuo - familia - empresa

- Nivel interno se han diseñado y puesto en marcha entre otros los siguientes programas:

- Programa de Competencias empresariales
- Programa de presentación con la familia de los empleados
- Programa de ubicación laboral donde el empleado pueda obtener su máximo desarrollo y satisfacción personal
- Evaluación de su desempeño basado en su excelencia, innovación, servicio, credibilidad y confianza,
- Programa UNICEDI: para formación continua y crecimiento personal y profesional
- Diagnóstico de clima basado en variables de satisfacción y relaciones interpersonales
- Programa de homologación técnica de los empleados para dar mejores opciones de acuerdo con sus competencias
- Programa de ascensos
- Programa de Selección por género en los servicios que puedan priorizarse en este sentido: citas, servicio asistencial a mujeres, facturación.
- Programa de rotación por Sedes para construir relaciones de Familia CediMed
- Programa de reinducción y de inducción para un conocimiento integral de la empresa y adoptarla y adaptarla al corazón
- Programa de flexibilización: horarios, turnos, formación externa
- Programa de bienestar: para el empleado y su familia
- Programa de formación para la vida: manejo el dinero, imagen personal, comportamiento ético, respeto por la intimidad del paciente
- Programa de comunicación interna: personal y corporativa. Individuos bien comunicaciones construyen excelentes relaciones

2. PROGRAMA CEDIMED MUJER. Como respuesta a las necesidades de las usuarias, CediMed ha establecido un proceso de atención especial a pacientes mujeres, con espacios dignos, amenos y cómodos garantizando su satisfacción durante su estancia. Además se apoya este programa con las actividades de:

- Programa Mama: atención especial en procesos a pacientes de patología de la mama
- Staff de Mama
- Programa de apoyo logístico con aseguradoras para pacientes de patología de mama que le dé a su atención rapidez y efectividad lo que debe ser propio de este ejercicio.

¿Cómo ha fomentado la organización la igualdad de participación y representación tanto de mujeres como de hombres a nivel directivo?

En CediMed a excepción de los cargos que obligatoriamente deben ser prestados por mujeres (ejemplo: servicio de mamografía, citología), se cuenta con igualdad de oportunidad para acceder a cargos y ascensos por género. En todos los niveles jerárquicos es política empresarial calificar por competencias y no por género, de hecho los procesos de inducción convocan por igual a personas por género y edad. En CediMed no existen limitaciones en edad para acceder a los cargos como puede verificarse en la descripción de la nómina.

¿Cuáles han sido los logros de la organización con respecto al mejoramiento de las relaciones de género y/o al mejoramiento del equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de los/as empleados/as?

Logros:

1. Con el personal: Estabilidad laboral, excelente clima organizacional y posibilidades de crecimiento personal y laboral
2. Con los Pacientes: La satisfacción en el 98% de los usuarios atendidos

3. Con el Médico Remitente: Referente científico para médicos remitentes. De acuerdo con la evaluación de médicos remitentes el 96.4% envían sus pacientes a CediMed por confiabilidad en sus profesionales, la calidez en el servicio y la calidad de la tecnología que posee
4. Con las Aseguradoras: Primer facturador en aseguramiento de pólizas y medicinas prepagadas Segundo facturador en EPS como entidad de diagnóstico ambulatorio.
5. Con Organismos de Control: Legitimidad y cumplimiento en los estándares voluntarios y obligatorios
6. Con Proveedores: Aliados estratégicos para excelentes negociaciones
7. Con los competidores: Respuesta dinámica y fortalecimiento de la posición en el mercado sin perder calidad y confiabilidad
8. Con los Socios: Una empresa sólida, rentable, dinámica y con gran reconocimiento en el sector.
9. Con la comunidad: Referente de la comuna 14 (Poblado) en salud y participación comunitaria.
10. Con Creadores de Opinión y Conocimiento: Reconocimiento
11. Con los Medios de Comunicación: Participación y reconocimiento como fuente de información

Objetivos

¿Existen objetivos dentro de la política global de la organización cuyos compromisos sean garantizar la equidad de género y/o generar medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, dentro y afuera de la organización? En caso afirmativo, descríbalos.

Existen objetivos en cada una de las líneas de acción orientados a la conciliación de vida laboral, familiar y personal. Destacamos:

1. Garantizar el bienestar de las personas que laboran en CediMed.
2. Favorecer las familias de los empleados en los diferentes ambientes de la seguridad social donde puedan facilitarse los procesos de atención.
3. Reinducción del personal para conocimiento de las novedades que benefician su estabilidad y permanencia en CediMed
4. Facilitar el aprendizaje y el desarrollo de competencias empresariales para ser competitivos en el ambiente laboral.
5. Remunerar a los empleados con equidad y coherencia frente a las acciones y tareas laborales y permitir diferencias importantes en este sentido como referente de ciudad.

¿La empresa evalúa el impacto y la duración de uno o más de estos objetivos?

La evaluación e impacto tienen una evaluación anual y su monitoreo se encuentra registrado en el mapa de procesos y de indicadores empresariales.

Otros grupos beneficiados con la experiencia:

- Socios
- Pacientes
- Médicos Remitentes
- Aseguradoras
- Organismos de control
- Proveedores
- Competidores
- Comunidad
- Creadores de opinión
- Medios de comunicación

Describe el tipo de población beneficiaria

1. Pacientes

Logro: La satisfacción en el 98% de los usuarios atendidos

Objetivo estratégico a cumplir: Excelencia en el Servicio

En CediMed el paciente es la razón de ser de la entidad. Todos nuestros esfuerzos están dirigidos a satisfacer sus expectativas y superarlas en aquellos momentos de verdad que generan diferenciación y agregan valor. Para alcanzar el nivel de satisfacción del 98% se llevaron a cabo entre otras las siguientes

Actividades a través de la iniciativa “CediMed con Corazón”

- Programa de Citas: indicadores, jornadas y programaciones especiales en horarios extendidos.
- Programa de Admisión del paciente: para facilitar el proceso y asumir la responsabilidad de los procesos de ordenes y autorizaciones.

- Programa CediMed Vital
- Programa Paciente Hospitalizado
- Programa CediMed Pediátrico
- Programa CediMed Corazón
- Clasificación económica del paciente
- Programa de seguridad del paciente como filosofía de vida
- Programa de Farmacovigilancia
- Programa de Indicadores de calidad y seguridad del paciente
- Programa de entrega domiciliaria.

2. Médicos Remitentes

Logro: Referente científico para médicos remitentes.

De acuerdo con la evaluación de médicos remitentes el 96.4% envían sus pacientes a CediMed por confiabilidad en sus profesionales, calidad en los servicios y calidad de la tecnología que posee.

En la iniciativa de CediMed con Corazón se construyen los siguientes programas para los médicos remitentes:

- Programa de actualización periódica en uso y nuevos avances en ayudas diagnósticas
- Sistema de información en línea para conocer la situación diagnóstica de su paciente
- Programa Médico Amigo CediMed
- Formación de Secretarias de los Médicos Remitentes
- Soporte en Staff por especialidad médica.
- Programa de mama: para el cuidado, oportunidad y apoyo de las mujeres diagnosticadas positivas en cáncer de mama. Dado que se tienen grandes campañas de prevención CediMed Mujer busca ayudar a las mujeres positivas

a construir programas efectivos de acceso a los servicios que requiere para su tratamiento

3. Socios

Logro: Una empresa sólida, rentable, dinámica y con gran reconocimiento en el sector.

- Programa de Alianzas especiales
- Programa vocación docente
- Consolidación de la marca en el aseguramiento
- Reconocimiento de la marca en el paciente particular

4. Aseguradoras

CediMed es el principal facturador en el área ambulatoria de las principales aseguradoras en pólizas de la ciudad y ocupa un segundo lugar de facturación como entidad ambulatoria en diagnóstico por imágenes. CediMed con Corazón busca en este sentido permitir relaciones efectivas que faciliten a los pacientes el acceso a los servicios con oportunidad y eficiencia.

- Programa de Fortalecimiento del proceso de autorizaciones
- Creación de pares
- Participación en staff: El programa de Mama busca integrar esfuerzos entre aseguradoras y Cedimed en pacientes positivos.
- Programa de Capacitación del personal técnico y profesional de las aseguradoras en ayudas diagnósticas.
- Programa de Inducción y Reinducción como estrategia de comunicación para facilitar los accesos de los pacientes al sistema de aseguramiento y prestación como uno solo proceso coherente y eficiente.

5. Organismos de control:

Disponibilidad de recursos para atender los requerimientos de los organismos de control. El Programa Credibilidad y Confianza fundamentado en la estructura de calidad ha dado como resultado procesos de auditoría, responsables, transparentes y éticos.

6. Proveedores

Programa de aliados estratégicos para unas excelentes negociaciones. Se mantienen con ellos entre otras las siguientes estrategias y actividades dentro de la iniciativa de “CediMed con Corazón”:

- Proceso de proveedores bajo la plataforma de certificación
- Inventario de proveedores y evaluación de su criticidad e importancia en el tema de servicio o empresa para construir compromiso conjunto
- Plan de pagos oportunos para manejo de mejores relaciones y coherencia con el tema de CediMed con Corazón

7. Competidores

CediMed con Corazón acompañó un monitoreo permanente de la competencia para hacer referente y competir con criterios de seriedad, responsabilidad y ética.

8. Comunidad

Cumplimiento de objetivos del milenio

CediMed es una empresa comprometida con el Pacto Global y por ello hemos incorporado en la práctica organizacional estrategias y operaciones que apuntan a los principios universales, aceptados en cuatro áreas temáticas como derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, con el propósito de motivar entre los empleados su compromiso haciendo uso para su adopción de la iniciativa CediMed con Corazón.

- Creación de la Política de Responsabilidad Social y Programa de Responsabilidad Social.
- Programa Compromiso formal con el medio ambiente:
- Programa de Balance Social
- Alianzas para facilitar el acceso a los servicios por pacientes particulares con dificultades de cubrimiento.
- Programa de Brigadas empresariales: programa de promoción y prevención de las empresas en tamizajes de Densitometría ósea y otros programas de salud.

9. Creadores de opinión

Logro: Reconocimiento

Premios ACR como resultado de la vocación investigativa de los profesionales.

10. Medios de comunicación

Logro: Participación y reconocimiento como fuente de información

Estrategia

¿Ha adoptado la organización un plan de acción para lograr los objetivos antes mencionados?

El Plan Estratégico de la Empresa contiene líneas de acción, políticas, Objetivos estratégicos, tácticos y operativos y los planes de acción por áreas. En él se encuentran descritos los objetivos, metas e indicadores a alcanzar. Tiene un monitoreo mensual y se evalúa a través de los espacios de gestión y los mecanismos de auditoría interna y externa

¿Cuáles son los mecanismos o tipos de estructuras utilizados para perseguir los objetivos sobre la práctica implementada (comités o personal delegado, entre otros), para velar por el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados?

Con “Cedimed con Corazón” se fortalecieron los medios, espacios, formas y flujos de comunicación con el ánimo empresarial de lograr impactar toda la comunidad relacionada con la empresa. Vale la pena resaltar:

- Comités Directivos
- Grupos Primarios
- Intranet
- Mapa de procesos
- Mapa de indicadores de Gestión de la Calidad
- Programa de Seguridad del Paciente
- Certificación de todos los procesos
- Camino a la Acreditación Internacional

Además,

Se crea CEDI: mascota interna a través de la cual se expresan comportamientos

Se crean nuevas áreas de gestión

¿Qué apoyo reciben estos mecanismos/estructuras (talento humano, económico, físico)? Describa.

- Se cuenta con apoyo económico para el desarrollo de las actividades vía presupuesto anual.
- Se cuenta con el compromiso Gerencial como modelador del proceso
- Se fortalecieron las relaciones y el trabajo en equipo para consolidar los procesos de credibilidad y confianza
- Se ha hecho determinante el apoyo de la Junta Directiva a todo el programa y de manera decisiva el compromiso de los socios a acompañar esta experiencia.

¿Qué tipo de medios de capacitación (seminarios, materiales, etc.) se utilizan para sensibilizar y formar en lo relativo a las buenas prácticas empresariales con enfoque de género?

Capacitación Externa: CediMed facilita a los empleados sin distinción de rango jerárquico o competencia el acceso a la formación necesaria para su crecimiento empresarial y personal. Esta formación proviene de fuentes como: gremios profesionales, cajas de compensación, aseguradoras. Organismos de control, universidades, Sena, colegios y demás instituciones acreditadas en capacitación, formación o educación que obedezcan a al interés de las personas y la organización. Para esto destina un presupuesto anual derivado de las expectativas y planes de acción manifestados por los diferentes niveles de la organización.

Capacitación Interna: CediMed ha implementado la iniciativa Unicedi, conocida como universidad empresarial CediMed mediante la cual se estructura toda la plataforma de formación entrenamiento y capacitaciones en las competencias propias de cada cargo.

Sistema FENG: mediante el cual se despliega todo el sistema de formación y capacitación en todo el sistema de calidad y se adquieren los formatos para formalizar este tipo de actividades.

Modelo UNICEDI

Eduvirtual: la plataforma de formación de los lideres con sus equipos de trabajo que a través de las cuales se despliegan los contenidos y se permite la evaluación en línea de los resultados obtenidos.

Campañas de comunicación interna: derivado del plan de acción de comunicaciones se ejecutan las campañas de comunicación necesarias para motivar en la acción a los empleados de la organización.

¿Qué tipo de actividades relacionadas a los temas de equidad de género y/o de flexibilidad empresarial son específicamente diseñadas para hombres o mujeres?

- Mujeres: Promoción y prevención en salud, en belleza, comportamiento empresarial, economía del hogar, trabajo en equipo y liderazgo.
- Hombres: promoción y prevención de la salud, comportamiento empresarial y presentación personal.

¿En qué tipo de actividades participa la organización en colaboración con otras entidades: sociales, locales, nacionales, o internacionales, relacionadas con buenas prácticas de equidad de género o con flexibilidad empresarial?

- Brigadas empresariales: en asocio con empresas, aseguradoras y ARP.
- Brigadas deportivas: en asocio con colegios y empresas de la zona
- Apoyo eventos de ciudad: feria de flores, turismos de salud y ciclovías
- Apoyo comunitario: Clínica Santa Ana, (fundaciones sin ánimo de lucro)
- ARP Sura, Comfenalco, Fenalco Solidario
- Participación Internacional: Conexión Colombia

Resultados

¿Cuáles son los cambios específicos internos y externos que la organización califica como los resultados de las actividades y estrategia descritas anteriormente?

1. Posicionamiento como empleador excelente en el sector de la salud

2. Satisfacción del empleado en su relación con la empresa, representada en la evaluación de clima organizacional
3. Fortalecimiento de lazos empresa – persona – familia generando afectos importantes en cada uno de los agentes
4. Compromiso de los empleados en la labor del día
5. Baja rotación del personal en cargos claves
6. Relaciones de credibilidad y confianza con los diferentes grupos de interés
7. Certificación permanente en sus procesos

¿La organización ha logrado los objetivos antes mencionados?

CediMed se encuentra satisfecha en estos 15 años de labores y se reconoce a su interior los logros alcanzados que le ha permitido ser una empresa líder en el sector con un importante reconocimiento en sus profesionales y sus servicios

¿Los resultados justifican el esfuerzo y los costos incurridos?

CediMed considera que este proceso debe continuar indefinidamente y no declina en sus adiciones presupuestales y esfuerzos profesionales para continuar situándose como una empresa de gran referente laboral empresarial y de servicio.

¿Las acciones de equidad de género y las medidas de flexibilidad empresarial han contribuido a mejorar la productividad y competitividad empresarial?

Definitivamente las acciones realizadas han contribuido de manera significativa en la productividad y competitividad empresarial. Representada en situaciones como:

- Facilidad en establecimiento de turnos
- Compromisos en brigadas especiales
- Compromiso del personal en horarios extendidos

- Calidez en la atención, dando como resultado una excelente satisfacción del usuario.

Definitivamente CediMed es una entidad predominantemente femenina, lo cual añade calidez a la atención del paciente, a las relaciones interpersonales a la participación en las actividades que planea la empresa y a las acciones encaminadas a hacer ver a CediMed como una empresa amable y digna de confianza por parte de los grupos de interés.

Lecciones Aprendidas

¿Qué factores han contribuido al éxito de la promoción e implementación de las prácticas implementadas?

1. Compromiso gerencial
2. Liderazgo de directivos y Jefes
3. Comunicación asertiva y efectiva de trabajo
4. Mejores prácticas en procesos
5. Autocontrol
6. Sentido de pertenencia de los empleados a la institución

CAPITULO 2. CASOS DE ÉXITO EN LA CUAL LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ES LA BASE DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 CASOS DE EXITOSOS

Para corroborar la buena gestión del talento humano de CediMed evidenciaremos los resultados de encuestas realizadas a Gerentes de empresas que han sido reconocidas en la gestión del talento Humano:

Con el propósito de confirmar los conceptos sobre perfiles, herramientas y orientaciones estratégicas cimentadas en la gestión del talento humano de una empresa, se llevó a cabo un acercamiento a varios directivos de empresas que nos compartieron su estrategia y opiniones sobre el tema en mención, permitiendo hacer una confirmación mayor sobre la importancia de esta gestión para un direccionamiento estratégico que permita que las empresas estén orientadas a la competitividad y puedan abordar los mercados con estructuras firmes que garantizan su éxito.

Compartimos a continuación el ejercicio realizado en una muestra de empresas con quienes se manejó un mismo instrumento de entrevista con el propósito de obtener respuestas sobre las mismas variables y así mismo conocer los atributos que las han hecho exitosas en sus sectores basando su estrategia en la respuesta a las preguntas: “Cómo sus Gerentes han construido el direccionamiento estratégico desde la gestión del talento humano”? y ¿Es la Gerencia la responsable de gestionar, administrar y liderar el talento humano en una empresa moderna?

2.1.1 Objetivo del ejercicio. Visualizar mediante casos, la importancia de la gestión del talento humano de la gerencia como base de su éxito actual.

Así mismo se buscó confirmar los perfiles y las herramientas que tienen los gerentes para construir el direccionamiento estratégico desde la gestión del talento humano.

2.1.2 Presentación. Estas entrevistas que se citan a continuación hacen parte de este estudio para complementar los conceptos teóricos que lo soportan y con el propósito también de conocer las opiniones, percepciones y sugerencias de las empresas encuestada.

2.1.3 Técnica de recolección de información. La información se obtiene de fuentes primarias mediante encuesta realizada directamente a las personas encargadas de la interrelación de la empresa con los encuestadores.

2.1.4 Muestra

15 Empresas que consolidaron una muestra

Este tipo de muestra permite obtener información adicional, es muy flexible y permite mezclar diferentes metodologías para obtener información a través de la encuesta y la entrevista dirigida.

Las siguientes son las empresas que contestaron el instrumento de medición:

CEDIMED, NISSAN, AVERYDENNISON, SALAMANCA, ARP SURA, COLPATRIA ARP, COLPATRIA MEDICINA PREPAGADA, COLPATRIA SEGUROS, AVON, COLSANITAS, DIABONOS, ETIGRAF, GESTIÓN ORGANIZACIONAL, UNE, IPS UNIVERSITARIA.

2.1.5 Variables evaluadas

- Papel del talento humano en el direccionamiento estratégico de la empresa

- El talento humano como línea estratégica de gestión
- Indicadores de talento humano que apoyan el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Definición de las políticas de manejo del talento humano
- Responsabilidades, herramientas y aptitudes que deben tener los Gerentes y Directivos para gestionar el talento humano?

2.1.6 Tiempo. Éste estudio se realizó entre enero y marzo de 2012 y corresponde a las percepciones de los encuestados frente al tema de la gestión del talento humano como base del direccionamiento estratégico gerencial.

2.1.7 Resultados. Frente a cada una de las variables estudiadas se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Papel del talento humano en el direccionamiento estratégico de la empresa.** De las 15 empresas encuestadas el 100% responde que en el direccionamiento estratégico se contempla la gestión del talento humano como determinante en la planeación. Con el fin de confirmar esta afirmación se hace una pregunta de control referente a la forma como esta situación se manifiesta y se obtuvieron entre otras las siguientes respuestas:

Como una de las herramientas más importantes de gestión necesaria para buscar la eficiencia operativa.

La empresa tiene un plan estratégico que comprende varios frentes y entre ellos se encuentra de manera especial el tema del desarrollo humano. Cada uno de los frentes tienen presupuesto asignado y unas metas establecidas sobre las cuales se elabora el plan de trabajo que comprende claramente, que, como y quien y la forma de lograrlo.

El plan estratégico de la empresa busca el beneficio de los empleados en cada una de sus áreas de aplicación. Esto hace que la organización sea productiva ya que el talento humano tiene un papel determinante en cada línea de acción.

La gestión del talento humano en el direccionamiento estratégico, hace parte de la cadena de valor y es transversal a toda la organización.

Para la compañía es vital su talento humano, se tiene un plan para el desarrollo de las personas, capacitación y plan de beneficios entre otros. Igualmente se tiene en cuenta en toda la cadena de prestación, producción y administración de los procesos.

- **El talento humano como línea estratégica de gestión:** El 100% de las empresas encuestadas afirman que el talento humano es considerado como una línea de gestión del plan estratégico y del direccionamiento estratégico y que además, se considera en las demás líneas de acción como factor clave de éxito lo cual permite que se tenga control sobre este recurso durante todo los procesos.

- **Indicadores de talento humano que apoyan el direccionamiento estratégico de la empresa:** Se pide a las organizaciones que nos compartan sus indicadores de gestión en este sentido y se obtienen entre otras las siguientes respuestas ya que solo se citan los indicadores que responden a las diferentes propuestas planteadas en el marco de los perfiles gerenciales:

Desempeño financiero por tasas y logística.

Evaluación de clima organizacional para identificar como esta la gestión del liderazgo al interior de la empresa en los diferentes frentes, con base en los resultados de estas encuestas se establecen planes de acción que son revisados de manera trimestral.

Días de reclutamiento y selección establecidos para cada uno de los niveles de la organización.

Entrenamiento y su seguimiento trimestral.

Rotación de personal.

Control presupuestal a los gastos de las actividades de talento humano.

Clima laboral.

Indicador de competencias

Indicador de capacitaciones

Accidente de trabajo.

Encuesta great place to work.

Eficiencia de los procesos.

Compromiso y cobertura de bienestar.

- **Definición de las políticas de manejo del talento humano.** Se pregunta a los encuestados sobre quién define las políticas de talento humano en las empresas y se obtienen las siguientes respuestas que resumen la participación del 100% de las personas entrevistadas:

La alta gerencia, presidencia y vicepresidencia. En otros casos se cita al Comité Directivo como ente que define las políticas pero en el 100% de las respuestas se cuenta con el apoyo y la asesoría de la dirección de gestión del talento humano.

En las multinacionales entrevistadas se dictan las políticas de manera corporativa en las casas matrices con control sobre la gestión de cada país de acuerdo con las normas y las leyes locales de cada país.

- **Responsabilidades, herramientas y aptitudes que deben tener los Gerentes y Directivos para gestionar el talento humano?.** A continuación se describen las diferentes responsabilidades y cualidades que debe reunir los gerentes y directivos que deben planificar, gestionar y definir los diferentes conceptos y momentos de la

gestión del talento humano orientado hacia el direccionamiento estratégico de las compañías entrevistadas.

Motivadores para que puedan gestionar los procesos de cambio.

Delegadores de responsabilidades para que se faciliten los procesos de comunicación entre las diferentes áreas, oficinas, sucursales y agencias.

Conciliadores: para gestionar procesos de negociación, comunicación y transacción necesarios en todo proceso organizacional.

Solucionadores: los gerentes solucionan, dan respuesta, deciden y permiten dar rumbo a las diferentes situaciones que debe vivir toda la organización.

Decisores: los gerentes toman decisiones donde está involucrado el talento humano como factor decisivo para la competitividad.

Colaboradores: que generan confianza para tenerlos en cuenta en todos los procesos y procedimientos.

Modeladores: los gerentes dan ejemplo para que el talento humano de la empresa comprenda la coherencia que debe existir entre el ser y el hacer.

Con base en estas respuestas y los avances teóricos se realiza en el capítulo siguiente la lista de herramientas que ayudan al gerente a gestionar el direccionamiento estratégico con el talento humano como factor clave de éxito.

Partiendo del resultado de éstas encuestas, podemos decir que lo que hace exitosas a éstas empresas es que su administración está centrada en el Talento Humano y por lo tanto tienen como primordial interés lograr que el desarrollo del hombre sea el

centro consciente de todas las actividades de la organización establecidas desde el Direccionamiento Estratégico y podemos tomar como premisas los siguientes ítems:

- La gestión del Talento Humano en el direccionamiento estratégico, debe hacer parte de la cadena de valor y es transversal a toda la organización.
- Se debe tener un plan para el desarrollo de las personas, capacitación y plan de beneficios entre otros. Igualmente se debe tener en cuenta en toda la cadena de prestación, producción y administración de los procesos.
- Se debe definir Indicadores de talento humano que apoyan el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Se debe generar políticas de manejo del Talento Humano, que nos dé un control sobre la gestión de acuerdo con las normas y las leyes establecidas.
- Definir las diferentes responsabilidades y cualidades que debe reunir los gerentes y directivos que deben planificar, gestionar y definir los diferentes conceptos y momentos de la gestión del talento humano orientado hacia el direccionamiento estratégico.

En este marco de referencia, la Gestión del Talento Humano en CediMed se debe convertir en un factor estratégico de la organización, por lo tanto les concierne a todos los integrantes de la organización entender todas las cuestiones empresariales y aportar al logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva estratégica, que considera no solo las necesidades propias del negocio, sino que implica también el actuar responsablemente en el entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un justo y sano equilibrio de distintos intereses.

Por otra parte, creemos que interpretar correctamente un modelo de gestión centrado en el Talento Humano implica el desarrollo de un excelente entorno de trabajo, cuyo fundamento es la confianza entre los empleados y sus superiores, lo que tiene un impacto positivo en la eficiencia de la organización y se convierte en una ventaja competitiva sostenible.

Así las cosas, nuestra propuesta de trabajo frente a la Gestión del Talento Humano en CediMed, está orientado a construir una cultura apropiada que permita alcanzar los objetivos organizacionales, junto con el fortalecimiento de las competencias que sus empleados requieran para generar mejores resultados, propiciando al mismo tiempo un clima laboral excelente que impulse el bienestar y la prosperidad.

CAPÍTULO 3. PERFILES Y COMPETENCIAS DEL GERENTE QUE GESTIONA EL TALENTO HUMANO EN CEDIMED

Nuestro entorno laboral actual es un mundo de gran competitividad, caracterizado por un progreso vertiginoso en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos mas valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los stocks y los depósitos de los bancos, sino los activos intangibles que tienen en los conocimientos, habilidades valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina “Capital intelectual” y comprenden todos aquellos conocimientos tácticos o implícitos que generan valor económico para la empresa.

Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque de los Talento Humano, y por tanto una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilita y contribuye a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

3.1 ORIGEN Y SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard, surgió un movimiento llamado “Enseñanza basada en las competencia”, que se fundo en cinco principios:

- 1) Todo aprendizaje es individual.
- 2) El individuo al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr.
- 3) El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
- 4) El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.

5) Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas del aprendizaje.

3.2 QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Se puede entender por “competencias” como las características que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un cargo o rol determinado de una persona dentro de un contexto organizacional.

3.3 QUÉ ES UN PERFIL?

Se entiende por “perfil”, el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, aptitudes, valores, destrezas, roles, habilidades de una persona que van a estar dirigidos a la plena satisfacción de necesidades que conlleva a la obtención de las metas propuestas por la organización.

Es también considerado un conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que una persona debe aportar a un puesto de trabajo para realizarlo con el grado más alto de eficacia.

3.4 GERENTE

“El gerente es como la piedra central de un arco, la cual une dos extremos formando una estructura donde solo existían dos partes sirviendo de enlace y recibiendo presión de ambos lados (DAVIS citado por Bittel 10990, p.7)

Los gerentes constituyen una parte muy importante de la fuerza laboral de cualquier país, ya que su tarea es hacerse cargo de la dirección de un grupo u organización. Proporcionan un liderazgo formal mediante el esclarecimiento de lo que se supone que el resto de la gente debe hacer, actúan como un medio de

comunicación mediante la coordinación de actividades de sus unidades con las actividades de otras unidades dentro de la organización. Y un elemento más que proporcionan los gerentes en la responsabilidad”¹

3.5 DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Se toma cada vez más evidente como diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar mas efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano con el fin de integrar mas efectivamente sus estrategias competitivas.

El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la organización el trabajo bajo presión y la comunicación.

Los modelos de competencia están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de talento humano. En sentido amplio, las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo.

Estas se agrupan en dos grandes categorías: competencias hard integradas por los conocimientos y aptitudes que posee el empleado y competencias soft, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores más profundos.

¹ DAVIS citado por Bittel 10990, p.7

3.6 ¿CUÁLES COMPETENCIAS SON VALORADAS COMO CLAVE EN UN GERENTE?

Al revisar los requerimientos del mercado laboral de los gerentes para diferentes niveles organizacionales así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencias que de manera reiterativa exige. Entre ellas se encuentran:

Competencias Gerenciales:

- Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión del talento humano, planeación estratégica.
- Efectividad personal: capacidad para desarrollar relaciones afectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr los resultados.
- Toma de decisiones: tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
- Servicio al cliente: capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
- Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- Desarrollo de personas: evaluar las necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar

trabajo en equipo efectivo. Este es el elemento complementario mas importante para reforzar el tema de gestión del Talento Humano.

- Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades

3.7 COMPETENCIAS PERSONALES Y HUMANÍSTICAS

- Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- Competencias cognitivas: Se refiere a los elementos intelectuales, estructurales y al manejo de la información por parte del individuo.
- Adaptabilidad: capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
- Orientación a resultados: Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos.
- Aprendizaje continuo: capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
- Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.

3.8 COMPETENCIAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS

- Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimientos y manejo de servicios.

- Desarrollo de estrategias: Adquirir conocimientos de la industria, desarrolla conocimientos del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.
- Logro de resultados: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnologías.

ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION DEL PERFIL PARA EL GERENTE QUE GESTIONEL TALENTO HUMANO

El estudio del perfil gerencial constituye actualmente uno de los aspectos más importantes dentro de la administración y en particular dentro del campo Gerencial, porque este perfil no solamente se puede limitar a los requisitos para ocupar un cargo de director de una organización. Requiere además, de unas condiciones especiales y particulares, entre ellas liderazgo, comunicación asertiva, capacidad de análisis, toma de decisiones, trabajo en equipo, revisión y verificación de indicadores; porque lo que se trata es de administrar el conglomerado social buscando su bienestar, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de la organización, en un ambiente de ética, de transparencia a fin de lograr la mayor eficacia social, política y económica.

El perfil y las competencias recomendadas para el gerente de CediMed son las siguientes:

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Profesional en el área de la salud, con Especialización y/o Maestría en Administración.	5 años desempeñando cargos similares.	1. Planear, Organizar y Coordinar. 2. Delegar. 3. Solucionar. 4. Trabajar bajo Presión. 5. Ser Agente de Cambio.

A continuación explicaremos las competencias recomendadas para el cargo de gerente general en CediMed:

1. Planear, Organizar y Coordinar: Ya que se ha referenciado al gerente como el motor de la máquina organizacional, o el corazón, el cerebro y otros órganos vitales del cuerpo organizacional, cuya función es mantener en marcha a todas las demás partes, pero, incluso en las organizaciones buena parte de la coordinación necesaria la logran no los gerentes que supervisan el trabajo, sino más bien los analistas que lo programan. Esto equivale a delegar en los no gerentes aspectos importantes del papel controlador.

2. Delegar: El ejercicio de la gerencia, significa hacer las cosas por medio de otras personas, bien sea en el plano de las personas (liderando y relacionando), en el plano de la información (controlando y comunicando) o en el plano de la acción (haciendo y negociando).² Es por esto que los gerentes utilizan como táctica una capa de gerentes medios que les ayuden a relacionar el llamado nivel superior con la base de las operaciones. Así que esta capa enlace de los gerentes medios puede ser clave para evitar la ruptura entre las acciones concretas en el terreno y los asuntos conceptuales en los niveles superiores.

3. Solucionar: Otra de las competencias de los gerentes es solucionar el problema de delegar, estos lo hacen compartiendo la información privilegiada, de la manera más regular y exhaustiva posible con algunas de las personas en la organización, para así mantenerlas informadas constantemente y hacer que se informen con regularidad entre sí. Además los gerentes deben contar con un número de personas que esté tan plenamente informado como sea posible. De este modo, al momento de delegar, por lo menos la mitad del problema estará resuelto.

² MINTZBERG, Henry. *Managing*. Bogotá: Editorial Norma, 2009. p. 218

4. Ser Agente de Cambio: Los gerentes eficientes son agentes de cambio, van con la corriente, pero también hacen la corriente, pueden impulsar el cambio pero también tienen que mantener la estabilidad, lo cual puede requerir ser igualmente proactivos.

5. Trabajar bajo Presión: Los gerentes eficientes cuando se enfrentan a una gran presión, pueden serenarse, a veces apenas por un instante, para poder actuar reflexivamente, ellos ven el juego un poco más lento que las otras personas de la organización, por eso son capaces de hacer maniobras o tomar decisiones en el último segundo.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE TÁCTICAS QUE DEBE SEGUIR EL GERENTE PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE EL TALENTO HUMANO

Se puede encontrar una diferencia entre lo que hace el líder y lo que hace el gerente, tener un gerente incapaz de liderar puede ser muy desmoralizador; y ser liderado por una persona que no actúa como gerente puede ser alienante. El liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia; en lugar de distinguir a los gerentes de los líderes, se debe ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada.

“La gerencia no es ni una ciencia ni una profesión; es una práctica que se aprende a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto. No es una ciencia ya que la ciencia tiene que ver con el desarrollo, por medio de la investigación y del conocimiento sistemático; y ese no es el propósito de la gerencia, pues esta se ocupa de ayudar a que las cosas se hagan en las organizaciones. Es claro que la gerencia aplica las ciencias, los gerentes necesitan todo el conocimiento del que puedan hacer acopio; y utilizan análisis sistemático, arraigado en el método científico; sin embargo la práctica eficaz depende más del arte y está especialmente arraigada en el oficio. Como arte asume visión y comprensión creativa; como oficio tiene experiencia y aprendizaje práctico; y como ciencia tiene análisis y evidencia sistemática.

Para casi ningún trabajo de los que se programen en una organización es necesario involucrar directamente a los gerentes; lo pueden hacer los especialistas, con lo cual a los gerentes les quedan por lo general los asuntos caóticos, los problemas inextricables y las conexiones complicadas. Esto es lo que hace que la práctica de la gerencia sea de manera tan fundamental y es la razón por la cual rótulos como experiencia, intuición, criterio y sabiduría se necesitan tan a menudo para describirla. Si se reúne una buena cantidad de oficio con el toque indicado de arte y además se

usa un poco la ciencia, el resultado es un trabajo que es, por encima de todo, una práctica.

Tampoco es una profesión, ya que buena parte del trabajo gerencial requiere manejar problemas que son muy interdependientes con otras partes de la organización, son particulares a una empresa, mercado o industria, y no se reducen con facilidad a un síndrome general estándar que se pueda tratar mediante una técnica concreta.

Lo que sí existe acerca de la práctica gerencial es una buena cantidad de conocimiento táctico que no es de fácil acceso, y es la razón por la cual es necesario aprender la práctica en el trabajo, haciendo el papel de aprendiz, recibiendo entrenamiento y mediante la experiencia directa.”³

Practicar la gerencia es controlar, hacer, negociar, pensar, liderar, decidir y más, no sumado sino combinado. Si se elimina cualquiera de esas funciones desaparece el trabajo completo de la práctica gerencial. Buena parte de lo intrínsecamente gerencial corresponde a funciones especializadas en la organización, como entregar información a los subalternos aunque tengan sistemas formales de información; servir como figuras visibles en eventos y ceremonias aunque haya especialistas en relaciones públicas; gran parte del trabajo gerencial implica hacer lo que hacen los especialistas, pero de maneras particulares que aprovechan los contactos, el estatus y la información. El propósito primordial de la práctica gerencial es asegurar que la organización cumpla su propósito básico, de sobrevivir, crecer y ser rentable.

³ Ibid, p. 6 - 16

4.1 PLANOS DE LA GERENCIA

“La gerencia se ejerce en cuatro planos, desde lo conceptual hasta lo concreto con información, por medio de las personas, por medio de las relaciones y directamente hasta la acción.

Información y Comunicación: En el plano de la información, el gerente comunica y controla, significa que la información es procesada por él para animar a otras personas a emprender las acciones necesarias.

Por medio del sistema de gestión de calidad el gerente de CediMed, en la etapa de verificación, analiza los indicadores de todos los jefes de área, con el fin de reconocer el cumplimiento de objetivos y metas, y retroalimentar o tomar acciones de mejora en las dificultades presentadas.

Gestión del Talento Humano: En el plano de las personas, el gerente le ayuda a otras personas a hacer que las cosas ocurran. Acá las personas no están tanto impulsadas sino que se las anima, hacia fines que favorecen de modo natural.

En CediMed el gerente pasa gran parte del tiempo ayudando a generar comportamientos más eficaces por parte de quienes dependen de él, los motiva, los persuade, los apoya, los convence, los facultan, los anima y los hace participativos. También influye en equipos de trabajo, lo que implica no solo crear lazos entre las personas en grupos sino también resolver los conflictos dentro de estos grupos, de modo que puedan proceder con su trabajo.

Relaciones: Un gerente como relacionista comprende las actividades de cultivar relaciones, representar, comunicar, convencer, transmitir y amortiguar las presiones. Cultivar relaciones es una actividad a la cual se dedican buena parte del tiempo, para construir redes de contactos externos y a establecer coaliciones para el apoyo

externo. Representar es el papel de figura visible, representa oficialmente a su organización ante el mundo externo. Comunicar y convencer es utilizar las redes con el fin de conseguir apoyo para la organización; buscar convencer a las personas externas sobre lo que es importante para la organización. Transmitir es relacionarse en una calle de doble vía, los que trafican influencias son blanco de las influencias entrantes, buena parte de las cuales deben ser transmitidas a otras personas en la organización. Amortiguar es la combinación de todas las actividades de relación donde se aprecia el acto de equilibrismo que requieren el arte y el oficio de la gerencia.

En CediMed el gerente no es solo canal a través del cual pasa la información y la influencia; es también el mecanismo de entrada a esos canales, controlando lo que sigue adelante y cómo se hace.

En el actuar y la creación del hacer: En el plano de la acción hacen y negocian. Si el gerente administra mediante la información y las personas, entonces en un tercer plano administra la acción de manera directa más activa y concretamente. El gerente debe ser punto focal de la acción y su participación directa debe predominar sobre la fuerza atrayente de liderar y la fuerza centrífuga de controlar. La esencia de la gerencia no es tomar decisiones claves, planear y motivar a los subalternos sino más bien una serie interminable de negociaciones, transacciones y regateos además de redirigir las actividades propias y de los subalternos. El gerente como persona de acción es en realidad la persona que logra que se haga. Este plano consta de dos aspectos administrar los proyectos de manera proactiva y enfrentar perturbaciones de manera reactiva. Administrar proyectos por una diversidad de razones, los gerentes eligen dirigir personalmente ciertos proyectos, a veces lo hacen para aprender, para informarse sobre algo que necesiten saber, para demostrar, es decir, administrar acciones con el fin de animar a otros a actuar o para mostrarles cómo hacerlo. Y lo más común es que los gerentes se involucren en proyectos porque están preocupados por los resultados. Los gerentes tienen que salir y descubrir lo

que ocurre y una manera sensata de hacerlo es participar en proyectos concretos. Enfrentar perturbaciones tiene que ver con reaccionar a los cambios a los que se ve obligada la organización. Un acontecimiento imprevisto, un problema largo tiempo ignorado, la aparición de un competidor nuevo, puede precipitar una perturbación y se hace necesaria una corrección. Los líderes tienen una mayor influencia durante períodos de crisis que durante los períodos libres de crisis. Las perturbaciones ocurren naturalmente en todas las organizaciones, y las organizaciones más eficientes no son solo aquellas que evitan muchas perturbaciones sino aquellas cuyos gerentes manejan con eficiencia las perturbaciones inesperadas que surgen. Mientras más innovadora la organización, más probable que las perturbaciones ocurran inesperadamente.

Entre los cuatro planos los gerentes conciben estrategias, establecen prioridades y tiempo. Los gerentes encuadran el trabajo tomando decisiones particulares, enfocándose en asuntos específicos, desarrollando determinadas estrategias, y demás, con el fin de establecer el contexto para el resto de las personas de la organización. Al igual que programan el trabajo, ya que es importante porque le da vida al marco, determina buena parte de lo que buscan hacer y le permite utilizar el grado de libertad del que disponga. La agenda del gerente puede tener una enorme influencia sobre todas las demás personas en la organización, lo que ingrese a la agenda se lee como una señal de lo que es importante. Cuando un gerente programa su trabajo no solo están asignando su propio tiempo sino el tiempo de las personas que les reportan. ”⁴

En CediMed se cuenta con un gerente que opera en estos planos, lo que es clave en el éxito y el crecimiento de la organización.

La práctica gerencial se caracteriza por la brevedad, variedad, fragmentación y discontinuidad; está orientada con fuerza a la acción, es decir actividades móviles, cambiantes, tangibles y no rutinarias.

⁴ Ibid., p. 63 - 124

Las competencias para ejercer la práctica gerencial completa son:

- Competencias Personales: Administrarse así mismo interna y externamente, y programar el trabajo por prioridades.
- Competencias Interpersonales: Liderar personas, grupos y organizaciones.
- Competencias Para la información: Comunicar oralmente, comunicar por vía no oral, analizar y evaluar datos.
- Competencias Para la acción: Diseñar, planear, crear una visión, negociar, administrar proyectos y cambios.

Un gerente es responsable por toda una organización, planea de forma reflexiva y sistemática, tiene que ayudar a sacar lo mejor de las otras personas de modo que estas sean las que más sepan, mejor decidan y mejor actúen. Liderar a las personas es un componente necesario, y el liderazgo se gana, no se confiere. “Nada lidera mejor que el ejemplo”. Un gerente se puede describir como el centro energético de la cultura de su organización, por lo tanto debe establecerla y fortalecerla, ya que es difícil de establecer y cambiar y puede ser relativamente fácil destruirla.

La práctica gerencial tiene que ser completa para evitar el desequilibrio, y de manera inevitable se inclina en uno u otro sentido; es decir que a lo largo del tiempo la práctica gerencial tiene que funcionar en un equilibrio dinámico. El trabajo gerencial no es un proceso discreto, estático, un proceso en que se toma una decisión a la vez. Más bien existe en el tiempo un flujo y reflujo de reuniones, solicitudes, presiones y negociaciones.

“Los factores y las variables que un gerente debe estudiar para lograr impactos positivos y lograr los objetivos de su organización son:

- El contexto externo: Hace referencia a la cultura nacional, negocios, gobierno e industria.
- El contexto organizacional: Se refiere a la forma de organización empresarial, profesional, edad, tamaño y etapa de desarrollo.
- El contexto laboral: Corresponde al nivel en la jerarquía y el trabajo que supervisa.
- El contexto temporal: Hace énfasis en las presiones temporales y la moda gerencial.
- El contexto personal: Menciona la historia del titular, el tiempo de antigüedad en el cargo, en la organización, en la industria y el estilo personal.”⁵

4.2 “LOS VARIADOS DELINEAMIENTOS Y DIMENSIONES DEL ESTILO GERENCIAL

Algunos gerentes crean organizaciones; otros las mantienen, en ocasiones mediante cambios adaptativos; y luego están aquellos que tratan de impulsar el cambio radical, pero sea lo que sea, el impulso hacia el cambio siempre requiere que se conserve algo de estabilidad, así como la estabilidad no se puede sostener sin promover un cambio adaptativo.

Un factor destacado de la gerencia es la tendencia a ser proactivo y con iniciativa, lo que se evidencia en CediMed por su continuo apoyo en investigación y desarrollo de productos y servicios que se prestan.

Existe otra dimensión donde el gerente considera que está en relación con otras personas de la organización. Algunos gerentes consideran que están en la parte

⁵ Ibid., p. 126

superior en relación con la jerarquía de autoridad, pero también metafóricamente están por encima de aquellos que les reportan a ellos. Mientras más la organización pone énfasis en la jerarquía, más sus gerentes tienden a verse en la parte superior, aunque no necesariamente encima de lo que ocurre, y por tanto es probable que le presten una atención considerable al papel de controlar.

Otros gerentes se ven en el centro, con actividades que giran en torno a ellos, por fuera de la organización y además dentro de ella.

Luego están aquellos gerentes que conciben su función, no en la parte superior de la jerarquía o en el medio de alguna especie de centro de distribución, sino más bien por doquier, en una red de actividades. Las organizaciones son como redes de actividades interactivas en las cuales la comunicación va para todos lados; así que para manejar una red, el gerente tiene que funcionar en red, es decir, estar en todas partes, no atrayendo a las personas hacia una especie de centro, sino más bien saliendo hacia donde las personas están. Esto sugiere una preferencia por relacionarse sobre el liderazgo, negociar sobre hacer, convencer sobre controlar e impulsar la innovación.”⁶

4.3 “LAS POSTURAS DE LA PRÁCTICA GERENCIAL”

- Garantizar que se mantenga el flujo de trabajo: Garantizar que las operaciones procedan sin tropiezos y mantener la organización en su ruta. Esta postura gerencial tiene más que ver con una calibración delicada que con una renovación importante. Más que nada, el gerente trata de detectar dónde el sistema de relaciones humanas puede descomponerse y busca mediante cambios remediales, regresar ese sistema al equilibrio. Es una práctica gerencial especialmente arraigada en el oficio, aunque no exenta de análisis y con la tendencia a constar de episodios más bien breves. Un papel crucial en este caso es hacer, además de liderar o controlar.

⁶ Ibid., p. 157 - 163

- Conectarse con el exterior: Es una postura que más bien se conecta hacia fuera que controlar hacia adentro. El gerente mantiene la condición fronteriza de su organización, está claramente enfocada en los papeles externos de relacionar y negociar. Es una práctica gerencial arraigada en el arte.
- Mezclar por doquier: Incluye aspectos de las primeras dos y más. El gerente está cerca al flujo de trabajo, pero también se conecta de manera significativa con el mundo externo y, lo que es más importante, mezcla estos aspectos. Es una postura más equilibrada y más integradora. Se describe más como un maniobrar estratégico, que propiamente como la creación de estrategias. Es una postura que no consta de reglas específicas sino más bien de conexiones entre los papeles.
- Control remoto: Describe una postura de práctica gerencial interna en el plano de la información, algo distante y analítica. El gerente favorece técnicas que hacen un uso extensivo del papel de controlar, bien sea porque ellos mismos toman las decisiones, planean formalmente para influir sobre las decisiones de otros mediante la asignación de recursos o porque determinan el desempeño. Esta postura favorece un orden y control más formal.
- Fortalecer la cultura: Es más que todo arte y oficio, y trabaja para mejorar el desempeño más por medio de la participación personal que mediante el control impersonal. Esta postura busca fortalecer la cultura de la organización, de modo que se pueda confiar en que las personas funcionen de manera apropiada. El papel clave es liderar y está reforzado por una gran cantidad de comunicación, combinada con relacionar para proteger la organización de perturbaciones externas.
- Intervenir de manera estratégica: El papel favorecido en este caso es el de hacer, reforzado por el control y la comunicación. El estilo del gerente está orientado al oficio, con base en la experiencia tangible y con estrategias emergentes que

deliberadas, es decir, proceden más del aprendizaje informal que de la planeación formal.

- La gerencia en el medio: Considera al gerente entre el nivel superior que formula la estrategia y los niveles de menor rango que la implementan. El gerente facilita el flujo hacia abajo en el plano de la información, comunica y controla, y transmite la información de desempeño otra vez hacia arriba. Esta postura es más analítica, puesto que depende de la planeación, el presupuesto y otros sistemas formales.
- La gerencia por fuera de medio: El gerente anima al personal de mayor nivel a reconocer el mundo nuevo. Exhibe un tipo de gerencia más cercana al arte. Los factores claves para esta postura son el estilo personal y de iniciativa del titular; la naturaleza grande y jerárquica de la organización; y las presiones temporales.
- Asesorar desde el costado: Es el gerente como asesor, especialista e interventor y que se basa más en la destreza que en la autoridad. El gerente busca influir sobre otros, por lo tanto participa en redes influyentes. En esta postura el estilo personal está más cercano a la ciencia que al arte o el oficio; los papeles de relacionar y comunicar son más destacados para que la organización sea más formalizada y la asesoría de expertos se proporcione internamente.

Todas estas posturas son propósitos básicos de la práctica gerencial. Todos los gerentes tienen que conectarse externamente con toda clase de interesados; mantener el flujo de trabajo para que las cosas sigan su curso, e incluso ejercer control remoto; prestarle atención a fortalecer su cultura, a promover ciertas iniciativas estratégicas y a actuar como expertos en sus propios campos; administrar en el medio de una red compleja de fuerzas, lo cual significa que en ocasiones también tiene que administrar fuera de ese medio. Así que para funcionar de manera

eficaz, cada uno de los gerentes no solo tiene que combinar todas estas posturas sino también mezclarlas por doquier.”⁷

4.4 HERRAMIENTAS PARA COMPLEMENTAR EL ENFOQUE DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE EL TALENTO HUMANO

- **Descentralizar:** La gerencia participativa está alejada de la práctica gerencial máxima, se refiere al facultamiento o descentralización. La participación ocurre cuando los gerentes de alto nivel trasladan parte de su poder hacia abajo en la jerarquía. El papel tradicional gerencial de mandar y controlar es reemplazado ahora por un papel de facilitación y coordinación, que a su vez el trabajo gerencial como labor rutinaria de administrar procesos de trabajo tiende ahora a ser reemplazado por un nuevo trabajo gerencial basado en un liderazgo y un emprendimiento no rutinarios.
- **Conciliar:** “La función del gerente es conciliar fuerzas, instintos, intereses, condiciones, posiciones e ideales en conflicto que se presentan en sus grupos de trabajo y por ende en sus organizaciones.”⁸

Los gerentes necesitan comprender mejor cómo manejar aquellas cosas de las que no pueden escapar. “Tienen que volverse muy competentes en asuntos complejos dividiéndolos en pasos menores que se puedan dar uno a la vez. También tienen que afinar sus capacidades de reflexionar en el trabajo. Deben encontrar un tiempo para dar un paso atrás y tomar distancia, ese ejercicio tiene que volverse parte intrínseca de su trabajo.

- **Preprogramar:** Para los gerentes la creciente cantidad de actividades externas y la dificultad de gozar de un tiempo suficiente sin interrupciones de visitantes y

⁷ Ibid., p. 173 - 191

⁸ HANDY, Charles. The Age of Paradox. p. 12

llamadas son la excusa común para no alcanzar a ejecutar las actividades programadas del día; muchos de ellos llegan a sus oficinas con una acción preprogramada y al final del día tienen que lamentar que todas las cosas que hicieron fueron muy diferentes, pero sin importar esto la gerencia tiene que manejar los problemas y las oportunidades estratégicas a medida que surgen.

Sin embargo qué pueden hacer los gerentes acosados? ¿Cerrar la puerta? ¿Irse a un retiro? ¿Llamar a un consultor? Si a veces, y se puede ver como una táctica siempre y cuando estas acciones se reconozcan como alivios temporales más que soluciones fundamentales.”

- Comprender: Las organizaciones tienen un carácter y una personalidad especial cuando los gerentes de alto nivel comprenden detalladamente el funcionamiento, el sistema como un todo tiene un sentido de integración que una gerencia dividida nunca puede lograr.
- Decidir: Si la gerencia se ejerce para asegurarse de que se hagan las cosas, entonces los gerentes deben ser decididos. No pueden dar demasiados rodeos y pueden ser reflexivos solo hasta cierto punto. Deben adoptar una postura, tomar ciertas decisiones y provocar acciones que muevan sus organizaciones hacia delante. El problema es que buena parte de ello debe hacerse en circunstancias difíciles, llenas de ambigüedad.
- Colaborar: La gerencia no consiste en controlar a las personas, consiste más bien en permitirles colaborar; es por esto que la colaboración como táctica lleva a los gerentes hacia la administración de las relaciones con otras personas, en la unidad y más allá de esta.

La colaboración tiene que ver con ayudar a las personas de la organización y a otras personas externas a esta a trabajar de manera unidas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la compañía.

- **Socializar:** La práctica gerencial es un proceso social, los gerentes que tratan de hacer las cosas por si solos suelen terminar en el exceso de control emitiendo órdenes y determinando el desempeño con la esperanza de que la autoridad les garantice el cumplimiento. A lo mejor esa modalidad funciona a veces, pero difícilmente aprovecha el potencial humano, en particular cuando se trata de personas pensantes. La práctica gerencial funciona bien cuando sirve para sacar de las personas la energía que existe de modo natural dentro de ellas.
- **Cautivar:** Una táctica que utilizan los gerentes es que estos se involucran para poder cautivar a otros. La sensación que generan en su equipo de trabajo es de respeto, confianza, interés, inspiración, y hasta un ambiente de escucha. Los gerentes son importantes hasta el punto en que les ayudan a otras personas a ser importantes.
- **Reflexionar:** La practica gerencial es un tapiz tejido con los hilos de la reflexión, el análisis, la mundanería, la colaboración y la proactividad, todo lo cual esta infundido por la energía personal y amarrado por la integración social. En los negocios siempre estamos pasando de un momento significativo a otro, y la tarea del líder es primordialmente comprender el momento de pasar. El líder ve como una situación se fusiona en otra y ha aprendido el dominio de ese momento.”⁹
- **Coherente:** La práctica gerencial compartida denominada cogerencia, en la cual dos personas comparten un solo trabajo, bien sea de manera formal o informal. En los niveles más altos de los negocios es aquella en la que el director ejecutivo se concentra en los aspectos externos de su trabajo, como relacionarse y negociar;

⁹ MINTZBERG., Op. Cit., p. 271 - 286

mientras que el director operativo cuida los aspectos internos, como controlar, liderar y hacer. La clave es compartir la información.

- **Práctica Gerencial Colectiva:** La práctica gerencial distribuida denominada práctica gerencial colectiva, diluye más ampliamente la responsabilidad de algunos papeles gerenciales hacia varios no gerentes en la unidad. Los deberes gerenciales se pueden distribuir aún más ampliamente. Por ejemplo una banda de gansos que vuela en forma de V; el liderazgo cambia de manera periódica cuando el ganso que va adelante se cansa y se queda atrás. Si los gansos pueden rotar su liderazgo, entonces es concebible que los seres humanos alcancen tales niveles de complejidad, es decir, tratar el liderazgo como algo muy natural, en que el líder se limita a hacer lo que hay que hacer en el momento indicado.

- **Práctica Gerencial Formal:** La práctica gerencial de apoyo se refiere a la reducción de la práctica gerencial formal, en otras palabras, si los no gerentes ejecutan más funciones gerenciales, entonces los propios gerentes pueden hacer menos. Los profesionales y expertos necesitan apoyo y protección para que puedan lograr su trabajo con un mínimo de perturbación. Esta práctica se traslada a los papeles externos de relacionar y negociar, los gerentes trabajan con los agentes externos que tienen intereses en la empresa para garantizar un flujo óptimo de recursos y de otros medios de apoyo; y se mantiene el compromiso por la gerencia porque los servidores conservan la responsabilidad por el desempeño de la unidad, incluso en aquellos casos en los cuales carecen de control jerárquico sobre alguna de las personas que trabajan en ella.

- **Práctica gerencial mínima:** se refiere a que no queda prácticamente nada que administrar, incluso a veces ni siquiera una organización como tal, pero sí subsiste cierta actividad coherente que requiere coordinación y por lo tanto algo de práctica gerencial. Las personas van y vienen, entran, hacen cambios y salen pero el sistema continúa y en realidad lo hace con asombrosa coherencia. Estas son las

organizaciones autoadministradas. Esto significa reducir el énfasis puesto en las prerrogativas de los gerentes como individuo y ponerlo en funciones como facilitar la coordinación entre los equipos de empleados y atender el ambiente externo.”¹⁰

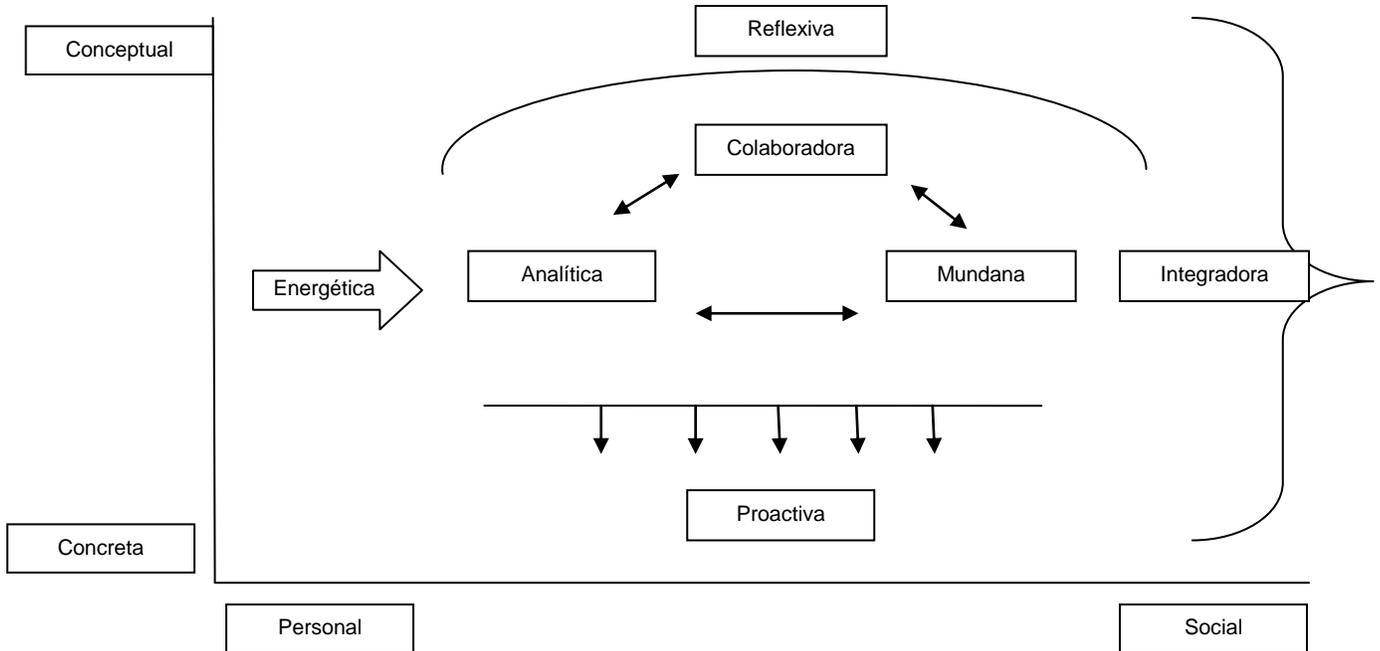
- **Contacto:** La naturaleza propia del trabajo aleja al gerente de lo que está administrando es por esto que debe mantenerse informado y en contacto con su equipo de trabajo. “Uno de los principales riesgos ocupacionales de la práctica gerencial es saber cada vez más sobre cada vez menos hasta que el gerente sabe nada sobre todo. Y, desde luego, a medida que los gerentes ascienden por la jerarquía de autoridad están cada vez mas retirados de la acción.
- **Gerencia de Pie:** Otra táctica de los gerentes para entender sus organizaciones es cuando salen de sus oficinas, se alejan de sus reuniones y llegan a los lugares de la organización donde esta cumple su función básica. La potencia de ejercer la gerencia de pie, o al menos al alcance de hablar con otros, no debe ser subestimada, puede promover una práctica más bien holística.
- **Tolerancia:** “Los gerentes en un mundo veloz necesitan desarrollar una mayor tolerancia al desorden mientras que hacen lo mejor que pueden para impulsar hacia el orden lo que los rodea. Tienen que manejar las cosas como una empresa organizada y sin embargo estar mental y emocionalmente listos para la turbulencia. ¿Pueden las actividades desordenadas producir resultados ordenados? Sí, porque de otro modo las organizaciones y muchas otras cosas no funcionarían, como es el caso de los artistas, los inventores, los arquitectos, los escritores, entre otros, ya que son personas que al momento de inspiración son desordenadas y sin embargo logran producir los resultados más organizados.”¹¹

¹⁰ Ibid., p. 194 - 203

¹¹ Ibid., p. 235 - 236

- **Acción:** Por otra parte, los gerentes que titubean frente a la acción pueden poner freno a todo. Alguna decisión, cuando la acción es en verdad necesaria, es muchas veces mejor que no tomar ninguna decisión por lo menos hace mover a la gente. Sin embargo, los gerentes que actúan con demasiada celeridad, incluso cuando están bien informados, pueden estar forzando a sus organizaciones a una acción prematura sobre acontecimientos que están en desarrollo. Desde luego que siempre hay acontecimientos en desarrollo. Y los eventos importantes por lo general ocurren de manera impredecible. Así que el truco está en saber cuándo esperar, a pesar de los costos de la demora, y cuándo actuar, a pesar de las consecuencias impredecibles. Y para eso los gerentes no cuentan con un manual, no cuentan con una pista, ni siquiera unos cinco pasos fáciles y convenientes, solo pueden contar con un criterio bueno y bien informado. Que un gerente tenga experiencia gerencial en un nivel, en una determinada jerarquía, no lo prepara necesariamente para ser gerente en otro nivel. Los gerentes exitosos tienen defectos, todos tenemos defectos, pero sus fallas particulares no son fatales, por lo menos en las circunstancias. La prueba de una inteligencia de primera calidad es la capacidad de tener al mismo tiempo en la mente dos ideas opuestas y de todos modos conservar la capacidad de funcionar.

Figura 2. Un marco para considerar en contexto la eficiencia general”



“El hilo analítico corresponde al papel de controlar en el plano de la información, el hilo colaborador a los papeles de liderar y conectar en plano de las personas, y el hilo proactivo a los papeles de hacer y de negociar en el plano de la acción. En segundo lugar, más que una lista se trata de un marco en el cual los hilos se entretajan. La energía personal a la izquierda impulsa las cinco mentalidades y la integración social a la derecha las reúne. Dentro de las mentalidades mismas, la actitud reflexiva de arriba, en abstracto, y la tendencia proactiva en la parte inferior, en la base, enmarcan el ejercicio de análisis, la actitud mundana y la colaboración.

Los hilos tienen que considerarse en conjunto, como guías para pensar sobre la eficiencia gerencial.

- **Desplegar Energía:** Los gerentes eficientes difieren en la energía que despliegan, como lo hacen las unidades que administran, pero es muy probable que de ambos provenga un alto nivel de energía y ciertamente una gran cantidad de largo alcance. Si hay algo evidente sobre el ritmo frenético, la orientación a la acción, la variedad y la fragmentación de las actividades gerenciales, es la cantidad de energía que los gerentes eficientes ponen en su trabajo. No es un trabajo para los perezosos. Una gran cantidad de gerentes eficientes son reflexivos, saben cómo aprender de su propia experiencia; exploran diversas opciones y retroceden cuando una no funciona, para probar otra.
- **Táctica:** Los gerentes utilizan una táctica para salir de las situaciones difíciles y es que toman distancia y reflexionan sobre su propia experiencia. Los gerentes eficientes y que ponen en práctica lo anterior encuentran la manera de ser reflexivamente pensantes en un trabajo que desanima esa actitud. En un trabajo que rara vez les permite a los gerentes un tiempo libre de interrupciones en el cual considerar asuntos complejos, los gerentes reflexivos atienden estos asuntos de manera intermitente y escalonada y se dan tiempo para aprender mientras avanzan.

Buscar la clave de la práctica gerencial eficaz a la luz del análisis puede no ser lo más acertado, pero contar con encontrarla en la oscuridad de la intuición no tiene mucho más sentido. Demasiado análisis y formalización, y la esencia de un asunto se puede perder. En el campo de la gerencia, exagerar el énfasis que se pone sobre el análisis ha redundado en que en las organizaciones se haya desplazado demasiado al criterio y en que el proceso haya engendrado mucha disfuncionalidad. El mundano es alguien con experiencia de la vida, sofisticado, práctico, es lo que se quiere ver en los gerentes, como verdaderos líderes. Otra táctica de los gerentes es convertirse en mundano, puesto que significa cruzar de vez en cuando límites para ingresar a nuevos mundos a otras culturas, a otras organizaciones, a otras funciones en su propia organización, en especial a la

manera de pensar de otras personas para poder comprender más a fondo su propio mundo.

Los gerentes mundanos, que por al fin conocen su lugar por primera vez gracias a que han comprendido mejor otros lugares, pueden estar más capacitados para enfrentar los problemas.

4.5 PROPUESTA DE PERFIL PARA EL GERENTE DE CEDIMED

Tratar de reunir en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un Gerente de una empresa es imposible y es lógico que así sea, ya que el Gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa.

Cada Gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás. Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa.

Por este motivo, a continuación y de acuerdo a las herramientas expuestas en los capítulos anteriores, se exponen algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor del gerente de CediMed.

NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
DIRECCION A LA QUE PERTENECE	Administrativa
CARGO DE QUIEN DEPENDE	Junta Directiva
PERSONAS A CARGO	5
1. OBJETIVO DEL CARGO	
La gerencia general es el área funcional de la empresa que se encarga de articular cada uno de los procesos administrativos y asistenciales de la institución en la prestación de servicios de salud con la garantía de calidad absoluta. Es la agencia gestora e implementadora de cada uno de los pasos empresariales que tienen que ver con la eficiente oferta de servicios de salud definidos en el Portafolio de la Institución.	

2. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

Dirige las actividades generales de CEDIMED, y es responsable de formular y cumplir los objetivos y metas estratégicas que le permitan crecimiento y rentabilidad a la entidad, liderando para ello toda la capacidad operativa de los jefes de departamento y posicionando adecuadamente la imagen corporativa de la institución y sus diferentes servicios.

Para lograr lo anterior, el GERENTE deberá elaborar, dirigir, coordinar y controlar el plan estratégico y las operaciones conducentes a lograr con alto grado de eficiencia y eficacia el desarrollo de sus políticas y metas.

Por otra parte, el GERENTE tiene responsabilidad total por los bienes, propiedades y derechos de la institución, confiados a su cuidado, y en particular los que se le asignen para el desempeño de sus labores habituales. Debe responder por dinero, valores, títulos y documentos, por el manejo de información gerencial de carácter confidencial.

El GERENTE está dotado de autoridad para determinar el funcionamiento de la entidad y por lo tanto los errores que cometan pueden significar el deterioro grave de la imagen, el prestigio o la solidez económica y financiera de la institución.

REQUISITOS DEL CARGO

SEXO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	Acreditar experiencia no inferior a tres años como Gerente General o en cargos similares con resultados excelentes en entidades afines públicas o privadas.
COMPETENCIAS BASICAS (NIVEL DE EDUCACION)	Profesional en cualquier área de Ciencias de la Salud o en Administración de empresas con postgrado en Gerencia Hospitalaria o Administración en Salud.
COMPETENCIAS TECNICAS (FORMACIÓN ESPECIFICA ESPERADA)	Conocimiento de mercadeo en servicios. Conocimientos en administración en servicios de salud.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Competencia	Comportamientos	Nivel	Nivel Requerido
Liderazgo para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.	Proporciona las instrucciones adecuadas a sus colaboradores.	1	4
	Asume el compromiso que encabeza y lo demuestra, desarrollando las competencias de sus miembros.	2	
	Guía a los demás, infundiendo energía y entusiasmo para impulsarlos en el Proyecto de Empresa y que vean en su actuación un referente de conducta y de desarrollo profesional.	3	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
Competencia	Comportamientos	Nivel	Nivel Requerido
	Logra que el personal dé lo mejor de sí; conforma equipos de alto desempeño orientados a resultados, al desarrollo integral de las personas y a la generación de ambientes sanos de trabajo.	4	
Orientación al Logro Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.	No se fija metas.	1	4
	Se fija metas, pero se le dificulta definir como llegar al logro de estas.	2	
	Trabaja con objetivos claramente definidos, realistas y exigentes, indicando claramente la forma como se deben hacer las cosas para que todo salga de acuerdo a lo previsto.	3	
	Fija para sí y para los otros parámetros a alcanzar, orientando su accionar al logro y superación de estándares de desempeño.	4	
Pensamiento Estratégico Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.	Cuenta con escasa percepción de los cambios del entorno, por lo que no planea anticipadamente las estrategias de desempeño.	1	4
	Identifica nuevas oportunidades, en la medida en que el medio así se las proporciona.	2	
	Detecta nuevas oportunidades y crea estrategias para lograrlas.	3	
	Identifica oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su propia organización, creando estrategias en beneficio de la Institución.	4	
Toma de Decisiones Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos.	No actúa con autonomía a la hora de tomar una decisión.	1	4
	Toma decisiones pero no de manera eficiente.	2	
	Actúa con autonomía en las decisiones que toma, con evaluación minuciosa de su viabilidad y consecuencias de la decisión o repercusión.	3	
	Decide de forma determinante entre varias alternativas la solución más viable, siendo eficiente.	4	

COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Competencia	Comportamientos	Nivel	Nivel Requerido
Trabajo en Equipo Es la capacidad de trabajar con otros y conseguir metas comunes.	Aceptar las normas comunes de trabajo, establecidas para la consecución de resultados del equipo.	1	4
	Cooperar y mostrar disponibilidad para ayudar a otros miembros del equipo, con el fin de conseguir un objetivo común.	2	
	Mantener una actitud abierta para aprender de los otros y solicitar opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones.	3	
	Actuar de forma activa para desarrollar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus miembros.	4	
Sentido de Pertenencia Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a su disposición los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.	Conocer de la empresa lo estrictamente relacionado con su trabajo.	1	4
	Conoce los planes y programas que tiene establecidos su área, sin involucrarse en el logro de los objetivos que tiene la misma.	2	
	Muestra actitud de colaboración con los planes y políticas establecidas por la Gerencia.	3	
	Se identifica con los valores, la cultura y las líneas estratégicas de la Empresa, las hace propias y actúa en consecuencia, dentro del ámbito de sus responsabilidades.	4	
Servicio al Cliente (Interno-Externo) Es el deseo de ayudar a los demás en satisfacer sus necesidades, implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del cliente.	Responde a los reclamos, preguntas o sugerencias que el cliente interno o externo le plantea.	1	4
	Satisface al cliente, ofreciendo información complementaria que pueda ser de su utilidad, con trato amable y cordial.	2	
	Asume responsabilidad con el cliente y soluciona posibles errores con rapidez y eficacia.	3	
	Actúa para mejorar la satisfacción del cliente. Ofrece valor agregado y se anticipa a sus necesidades.	4	
Capacidad para aprender. Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y entender que el aprendizaje permanente es necesario para enfrentarse a los problemas y buscar soluciones mas adecuadas.	Capta y asimila con facilidad conceptos e información.	1	4
	Realiza algún tipo de estudio regularmente.	2	
	El conocimiento que posee agrega valor al trabajo	3	
	Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.	4	

COMPETENCIAS DEL SER			
Competencia	Comportamientos	Nivel	Nivel Requerido
Ética Compromiso de vida que nos lleva a actuar con equidad, transparencia, respeto y tolerancia frente a las personas e instituciones que requieren de nuestros servicios.	Adopta posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares.	1	4
	Es correcto en sus actuaciones.	2	
	Tiene claramente definida la prioridad del bien colectivo sobre los intereses particulares.	3	
	Vela por la confidencialidad de datos, información sensible y/o personal o que pueda comprometer a la organización.	4	
Adhesión a Normas Políticas Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.	Cumple con las instrucciones y ordenes dadas por el jefe Inmediato.	1	4
	Siente y obra en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales.	2	
	Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y exigiendo en la mayoría de las ocasiones, las políticas establecidas.	3	
	Cumple con las normas, políticas, reglamentos y principios morales establecidos por la institución	4	
Iniciativa Es la Habilidad para presentar ideas y métodos prácticos e Innovadores que faciliten y optimicen el desarrollo del trabajo.	Actúa proactivamente ante determinada situación	1	4
	Identifica un problema, obstáculo u oportunidad para llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución	2	
	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras en los resultados.	3	
	Se anticipa y propone acciones novedosas aunque carezca se de pautas o referencias para actuar.	4	

CONCLUSIONES

- En esta monografía se abordaron diferentes delineamientos gerenciales que contribuyen a fomentar el conocimiento en la temática del Talento Humano y del rol que este desempeña en el proceso de Innovación y el éxito Organizacional, proponiéndose un modelo de Direccionamiento Estratégico desde la Gestión del Talento Humano que transita por varias etapas, donde cada una de ellas se relacionan entre sí para lograr la sinergia empresarial.
- Se identificaron 25 herramientas para complementar el Enfoque del Direccionamiento desde la Gestión del Talento Humano, ninguna es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la Organización, además es importante resaltar que existe un elemento que es común a todas, y es que cada una de ellas hacen alusión al Talento Humano como el factor decisivo en el proceso innovador que garantiza la supervivencia y prosperidad de las Organizaciones, es por eso que los directivos empresariales comprenden que es una fuente para el progreso y el éxito.
- Con el análisis teórico y las encuestas realizadas a 15 empresas exitosas, podemos decir que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, y así obtener los resultados necesarios para ser competitivas en el entorno actual y futuro.

BIBLIOGRAFIA

ARIZA, José Antonio, Morales Alfonso Carlos, Morales Emilio. Dirección y administración integrada de personas. España: McGraw Hill, 2004.

CORREA, Lina. Lo que un gerente no puede olvidar, U de M 2006.

MINTZBERG, Henry. Managing. Bogotá: Editorial Norma, 2009.

CIBERGRAFÍA

http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad1/1.1.htm

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Era-De-La-Industrializacion-Neoclasica/1768460.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/14fayol/default2.asp

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

<http://cesoftco.net/2cmc/PAPER.htm>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gerencia-Estrat%C3%A9gica-Del-Talento-Humano-Propuesta/681022.html>

<http://www.monografias.com/trabajos48/gestion-recursos/gestion-recursos.shtml>

http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm