



ASOHOSVAL
Asociación de Hospitales y Empresas Sociales
del Estado del Departamento del Valle del Cauca



Santiago de Cali, 17 de junio de 2022

Doctora
Maria Fernanda Burgos Castillo
Gerente
Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle
La Ciudad

ASUNTO: Propuesta de capacitación Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle – Vigencia 2022.

Estimada Dra. Maria Fernanda,

Atento saludo. Estamos enviando nuestra propuesta de intervención en el fortalecimiento de la cultura organizacional para la institución que Usted lidera.

Agradecemos la invitación a participar en este proceso y quedamos a su disposición para ampliar cualquier información.

Muchas gracias por la atención prestada.

Cordialmente,

LIGIA ELVIRA VIAFARA TORRES
Directora Ejecutiva
ASOHOSVAL



ASOHOSVAL

Asociación de Hospitales y Empresas Sociales
del Estado del Departamento del Valle del Cauca

PROPUESTA DE CAPACITACION HOSPITAL PSIQUIATRICO DEPARTAMENTAL UNIVERSITARIO DEL VALLE DEL CAUCA – HPDUV

VIGENCIA 2022

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL HPDUV

2022



Antecedente Caracterización de Cultura 2021



Cultura actual

En la fase previa de Caracterización de Cultura Organizacional, ejecutada en el último trimestre del 2021, encontramos variables que son fortaleza como Reputación, Sostenibilidad, Orden y Propósito; variables que están en un nivel promedio y requieren continuar su fortalecimiento, como son Valores, Innovación y Resultados.; y 3 variables con resultado crítico que se proponen ser abordados en planes de trabajo inmediatos, como son Relaciones, Líderes y Talento.



Gráfico 1. Caracterización Cultura Organizacional HDPUV- 2021

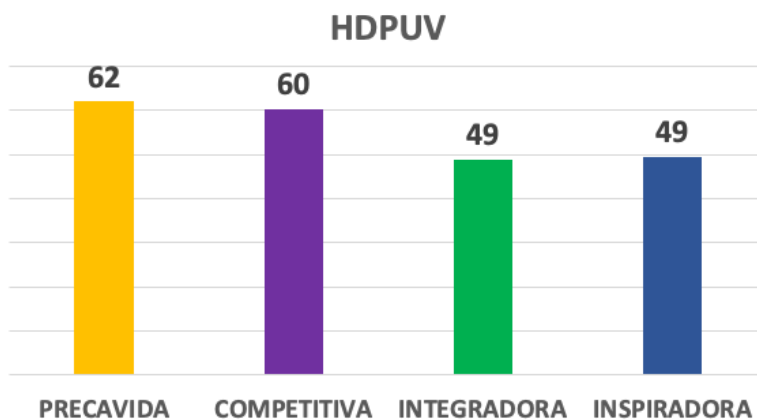


Gráfico 2. Tipo de Cultura Predominante

La Caracterización de Cultura permitió identificar que el tipo de Cultura predominante es Precavida, Competitiva. Estilo que privilegia atributos como ser Sostenible, Experta, Productiva, Eficiente, Basada en reglas, con fuerte Control, orientada al cliente, y preocupación por la mejora continua de sus procesos y servicios.



Cultura Meta

Se identifica que los atributos actuales quieren conservarse, pero también desarrollar atributos de una cultura inspiradora e integradora, en la que se trabaje la innovación, el crecimiento personal y profesional; se consiga una visión compartida y mayor involucramiento de todos; se fomenten las buenas relaciones y comunicación y se consiga de los líderes un ejercicio de un liderazgo mas inspirador y movilizador.

Con este objetivo se realizó, junto con el comité directivo, un ejercicio para definir la Cultura Meta a la que se quiere llegar. Su marco filosófico se plasma en el siguiente diagrama:

Propósito de cultura HDPUV Ser una Institución de excelencia, sostenible, innovadora, con entornos seguros y humanistas, con talento humano orientado al aprendizaje continuo y desarrollo, de modo tal que permita el cumplimiento de los objetivos misionales.	Aspiración Al 2023 evolucionar hacia una cultura humanista, sostenible, socialmente responsable, generadora de entornos saludables y seguros que nos conduzcan a la excelencia.
--	---

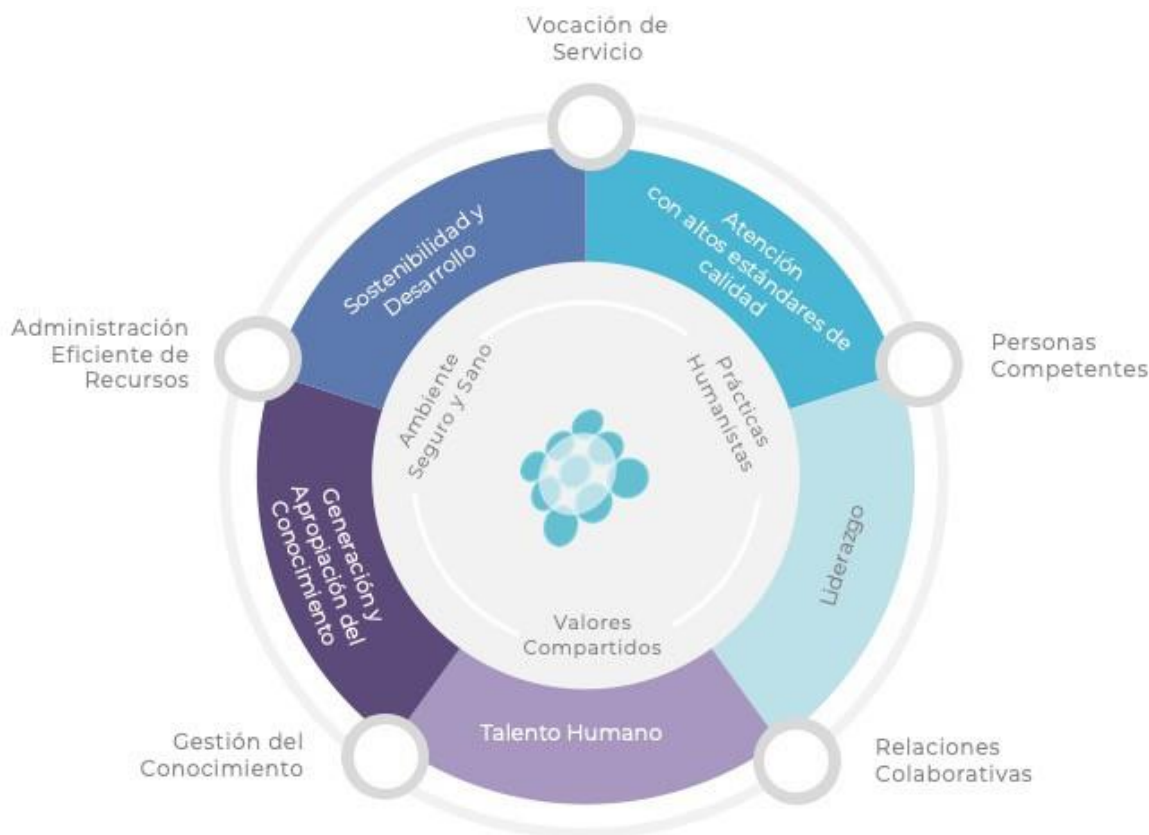


Gráfico 3. Mapa estratégico de Cultura Meta Trazada HDPUV



Fortalecimiento de Cultura Organizacional (FCO) 2022



Modelo para navegar el cambio

Para accionar el cambio y encaminarnos hacia la Cultura Meta trazada, proponemos implementar un modelo de cambio basado en palancas, que facilitan la ejecución y puesta en marcha del proceso de transformación.

Se define que este modelo será aplicado durante el 2022 y 2023 y la Institución seleccionará los aspectos a trabajar en cada periodo.



Gráfico 4. Modelo de Palancas de Cambio

Considerando los aspectos críticos hallados en la caracterización de Cultura y las definiciones de Cultura Meta, para el **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**, el HDPUV se propone, durante la vigencia 2022, focalizarse en las palancas de cambio **Liderazgo y Prácticas de Gestión Humana**.



La palanca liderazgo busca implementar un modelo de liderazgo que se constituya en la identidad del líder HDPUV, en donde se desarrollen las competencias, habilidades y comportamientos deseados en los líderes de la Institución.

La palanca prácticas de GH, involucra una revisión de las actuales prácticas de recursos humanos para generar la innovación necesaria que permita mejorar la experiencia del colaborador en la Institución.



Conceptualización de la Intervención

Los pilares de cultura de **Liderazgo y Talento Humano**, son claves para la creación de la Cultura Humanista que se desea establecer en el HDPUV.

Por un lado, se busca contar con líderes integrales, competentes, comprometidos con los resultados, que cuiden el desarrollo y bienestar de sus equipos.

Y por el otro, se desea contar con equipos de trabajo que tengan un desarrollo integral en el saber, hacer y el ser, autogestionados, que creen relaciones colaborativas y sean co-creadores de un ambiente de trabajo saludable.

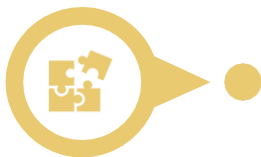
Con este norte, se propone que para **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**, durante la vigencia 2022, se propone una intervención, accionado las palancas de cambio **Liderazgo y Prácticas de Gestión Humana**, a través de los siguientes 4 ejes:



PROGRAMA DE LÍDERES



FORMACIÓN 3D PARA EQUIPOS DE TRABAJO



MODERNIZACIÓN PRACTICAS DE GH



Objetivos

- Sensibilizar a los colaboradores sobre la contribución que cada uno tiene en la construcción de una cultura organizacional saludable y productiva.
- Concientizar a los líderes en el impacto que su liderazgo tiene en la cultura organizacional, los resultados organizacionales y el desarrollo de sus equipos.
- Capacitar a los líderes para que a través de un proceso reflexivo reconfiguren su estilo de liderazgo actual hacia uno más inspirador y movilizador del cambio.
- Capacitar a los equipos en competencias blandas y a través de un proceso reflexivo que les permita reconfigurar la forma como establecen y desarrollan sus relaciones de trabajo.
- Revisar las actuales prácticas de Gestión Humana de la Institución para modernizarlas y fortalecerlas.



Eje 1: Programa de Líderes



El liderazgo tiene una importancia crítica en una Organización, impacta directamente la productividad de los empleados, la reputación dentro de la comunidad, los resultados y la habilidad para llevar a cabo la estrategia.

Es por ello que las Organizaciones deben asegurarse de tener todos los elementos necesarios que contribuyan a hacer que el liderazgo sea una capacidad organizacional que cree ventaja competitiva y agregue valor.

Cómo trabajaremos este programa?

Con el propósito de establecer los estándares de un liderazgo efectivo en la Institución nuestra intervención contempla:

- 1- Identificar cómo debe ser el líder HDPUV en el saber, hacer y ser, para cumplir con las expectativas de los diferentes grupos de interés de la Institución.
- 2- Establecer dónde están los líderes ahora y cuáles son sus brechas respecto al estándar deseado.
- 3- Intervenir para cerrar brechas, a través de formación y mentoría para 13 líderes de comité gerencial y formación para el resto de líderes.
- 4- Medir el impacto de lo realizado.



Fases de desarrollo del Programa de Liderazgo



Mes 1

Fase de conceptualización del liderazgo deseado en la Institución



Mes 1

- Identificación de línea base de liderazgo a través de medición de las competencias definidas en la fase anterior. Esta medición es solo para líderes con personal a cargo.
- Selección de 4 habilidades a formar.



Mes 2 a 5

Ciclo de formación:

- Diseño de las acciones de formación
- Ejecución de 4 acciones de formación, 1 por mes.
- Mentoría – 3 sesiones individuales para 13 líderes de Comité Gerencial.



Mes 7

Medición final a los líderes que hicieron la primera medición, para identificar el nivel de desarrollo alcanzado y competencias que deben continuar en desarrollo.



Diseño Metodológico

● Líderes Comité Gerencial

13 colaboradores-1 grupo

- Medición de Inicio del programa
- 4 módulos de Formación
- 3 sesiones individuales de mentoría
- Medición de cierre del programa

● Líderes de Proceso

42 colaboradores-2 grupos

- Medición de Inicio del programa (para líderes con personal a cargo)
- 4 módulos de formación
- Medición de cierre del programa (para líderes con personal a cargo)

Duración programa: 5 meses, 1 mes de conceptualización del liderazgo de la Institución y en los 4 meses siguientes 1 acción de formación por mes

Intensidad horaria por grupo por formación: Sesión de 4 horas presencial.

Calendario de la Formación para Líderes

Habilidad a Formar	Fase	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Definición del Líder HDPUV	Definición Líder HDPUV Medición 360 y selección de 4 habilidades a formar	✓	✓			
Habilidad 1	Diseño					
	Ejecución	✓				
Habilidad 2	Diseño		✓			
	Ejecución		✓			
Habilidad 3	Diseño					
	Ejecución			✓		
Habilidad 4	Diseño					
	Ejecución			✓		
Habilidad 5	Diseño					
	Ejecución				✓	
Sesiones de mentoría individual para Comité Gerencial	Mentoría 1					✓
	Mentoría 2					
	Mentoría 3					



Eje 2: Formación 3D para los Equipos de Trabajo





"Para tener, es necesario en primer lugar hacer; y para ello es necesario primero ser"
Lao Tzu

Lo más visible del quehacer organizacional es la tarea, productividad y **LOS RESULTADOS**.

Sin embargo, los resultados se basan en **LA RELACIÓN**. La tarea rara vez se alcanza sin una infraestructura apropiada de relación. En una Organización no se puede obtener un resultado sin conseguir la colaboración de otras personas.

Por otro lado, la relación está atravesada por las individualidades, por lo que es importante entender el impacto de la dimensión del **SER** en la efectividad organizacional.

Objetivo de este eje:

Trabajar en los colaboradores de la Institución las habilidades claves que le permitan reconocer la importancia de las 3 dimensiones: Tarea, Relaciones y Ser, en la construcción de la efectividad personal, creación de mejores relaciones y construcción de un mejor ambiente de trabajo.



PROGRAMA: Formación 3D- Desarrollo de Habilidades Intra e Interpersonales para la efectividad profesional y personal

Dirigido:	Equipo de colaboradores de apoyo (Cupo hasta 160 colaboradores)
Grupos	4 Grupos de hasta 40 colaboradores
No. de Módulos:	4 Módulos de Formación para cada grupo
Duración programa:	4 meses, 1 módulo por mes
Intensidad horaria por grupo:	1 Sesión presencial de 4 horas.

Temas del Programa



Módulo 1: Éxito en 3D

En este módulo nos introduciremos en el modelo de Éxito en 3D, proporcionando los conceptos claves para entender como la efectividad intrapersonal e interpersonal se desarrolla a través del cuidado de las dimensiones TAREA, RELACIONES Y SER.

Habilidades Intrapersonales: Respons(h)abilidad y Humildad

Dos habilidades intrapersonales con las que se inicia este proceso es la de aprender “hacernos cargo”. pasando del **modelo victima a protagonista**. Y aprender a reconocer como operan las perspectivas individuales y cómo podemos hacer la transformación de un **modelo de control unilateral a uno de aprendiz**. Entender e Incorporar ambas habilidades permiten propiciar una mayor comprensión, alineamiento y confianza mutua en los equipos de trabajo.





Módulo 2: Relacionamiento Constructivo

En este módulo se trabajan 2 habilidades interpersonales claves para la efectividad de los procesos de trabajo y sano relacionamiento de las personas:

Comunicación Consciente:

Estaremos explorando los pasos de la comunicación consciente: Escuchar, Indagar y Expresar productivamente; así como técnicas para la comunicación en situaciones difíciles.

Solución de Conflictos

Reconoceremos los componentes de el conflicto, entendiendo su dinámica y los 3 niveles en los que operan, lo que no funciona en su manejo y aprenderemos sobre técnicas para afrontar los conflictos de manera creativa, productiva y colaborativa.



Módulo 3: Emociones, cómo alcanzar la maestría emocional

En este modulo recorreremos las habilidades básicas que hacen parte **de la inteligencia emocional**, la utilidad de cada emoción y cómo gestionar las propias emociones y cómo a través de nuestro manejo efectivo de las emociones, podemos ayudar a nuestros compañeros a gestionar las suyas.



Módulo : Trabajo Colaborativo: Un equipo no puede sino ganar o perder juntos

En la mayoría de los equipos existe una tensión entre el objetivo del equipo y el de cada miembro. En este módulo veremos los elementos que nos permiten desarrollar el alineamiento necesario para lograr el objetivo superior, al que todos los miembros de un equipo deben subordinarse.



¿Cómo es nuestro proceso de formación?

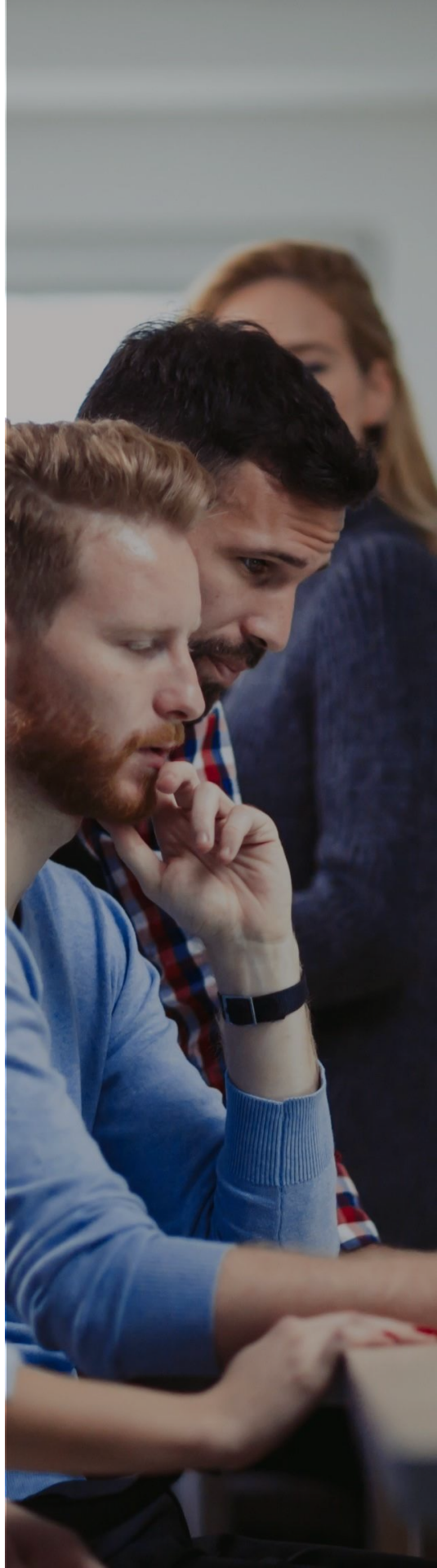
01 Programa de formación integral de habilidades con diseño modular

02 Formación presencial con facilitadores expertos y acceso a plataforma online (opcional) para profundizar conceptos

03 Se entrega certificado de participación.

Metodología de aprendizaje

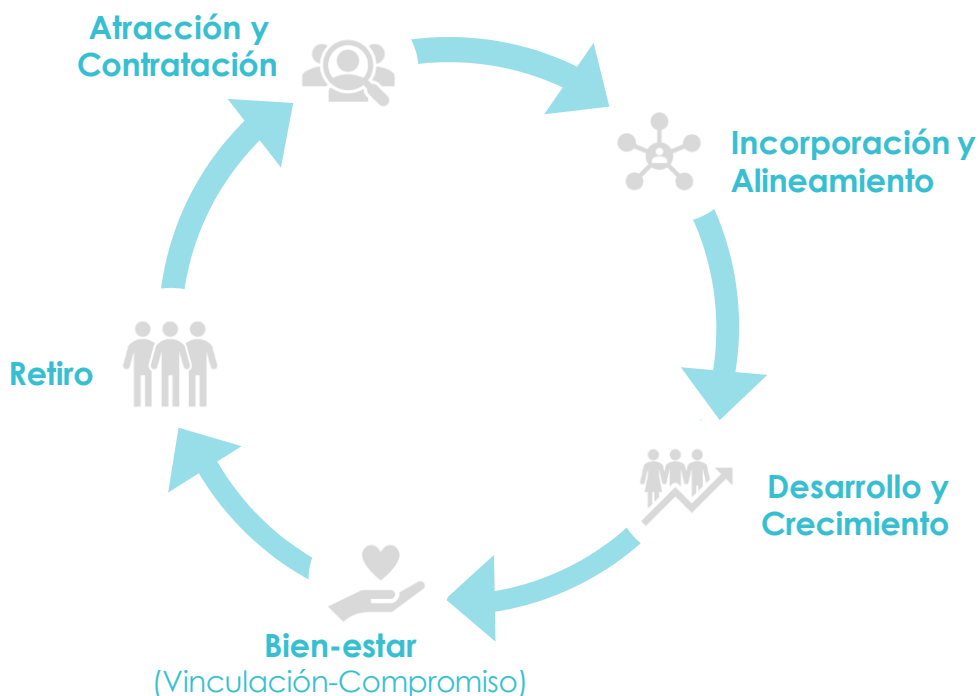
Nuestra metodología de formación se basa en el aprendizaje activo que exige al participante reflexionar de manera individual y colectiva sobre los conceptos y conocimiento que está adquiriendo y descubrir como los puede poner en acción e implementar para su desarrollo personal y profesional, pidiéndosele metas y compromisos claros de aplicación.



Eje 3: Modernización de Prácticas de Gestión Humana



Las personas experimentan la Organización a través de una multitud de interacciones que pueden ir desde la postulación e incorporación hasta el retiro. Cada una de las fases del ciclo de vida del colaborador conduce a una función del proceso de recursos humanos.



La forma como las personas perciben la Organización, la entienden, la recuerdan, determinan su deseo de ingresar, permanecer y pertenecer. A este ciclo de vida del empleado se le conoce como la **Experiencia del Empleado**.

Hoy se reconoce que la **Experiencia del Empleado**, tiene un alta incidencia en el compromiso y retención de los colaboradores; impacta variables del negocio como resultados y productividad e incluso trasciende a la experiencia del cliente de una Organización.

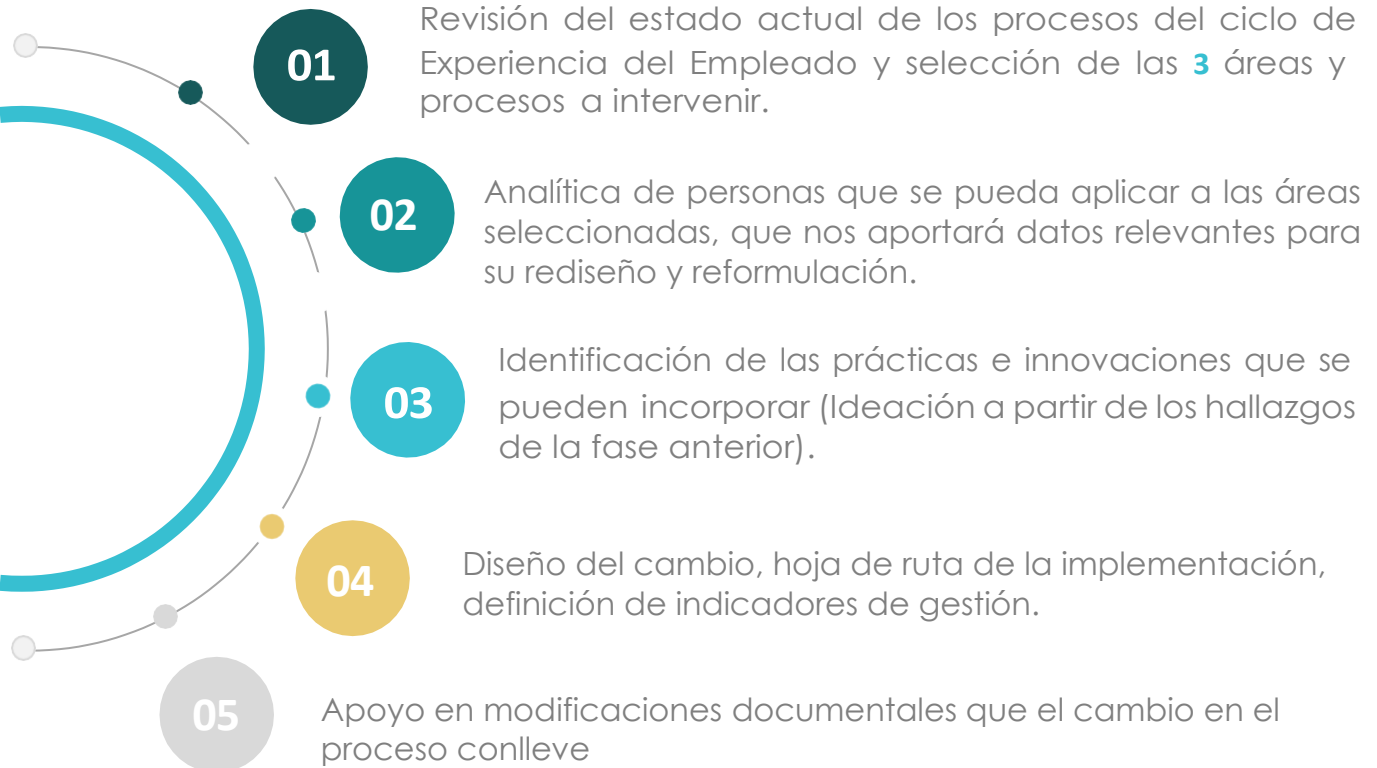
Es por eso que trabajar en el diseño de la **Experiencia del Empleado**, es uno de los principales focos de la Gestión Humana de hoy y buscar como mejorarla es una prioridad estratégica.





Desarrollo el proceso:

La palanca **prácticas de GH**, se concentrará en la revisión de los procesos que hacen parte de la **Experiencia del Empleado**, e intervención de **3** áreas claves que se identifiquen como anclas del Fortalecimiento de Cultura Organizacional (FCO). El ciclo de este proceso sería:



Tiempo de Ejecución: 5 meses, 8 horas mes de consultoría, en sesiones semanales de 2 horas.

Participan: Líder y Profesionales de Gestión Humana

Durante este periodo contaremos con:

- ▶ Un profesional dedicado para apoyar la ejecución operativa de las tareas operativas, con una dedicación de 12 horas a la semana en sitio distribuidas en 3 medios días. Su apoyo se dará en tareas de analítica, diseño del cambio, construcción de hojas de ruta del cambio, modificaciones que surjan en procedimientos y estructura de GH, derivadas del cambio a implementar
- ▶ Acceso a la plataforma de encuestas nuestra para apoyar la analítica de personas de los procesos seleccionados.



El programa en números



Líderes en Formación	55
Colaboradores en formación 3D	160
Horas Totales de Formación a todos los grupos	112
Horas Mentoría para 13 Líderes de Comité Gerencial	58
Horas Consultoría en Modernización de Prácticas de Gestión Humana	48



Acceso a nuestra
plataforma para medición
de liderazgo y para las
analíticas requeridas en la
revisión de los procesos de
GH



5 Meses de
Profesión con
dedicación de 12
horas semanales en
sitio, asignado al
eje de prácticas de
Gestión Humana



Entregables

Entregables Eje 1

- Documento de conceptualización del Modelo de Liderazgo a implementar en HDPUV.
- Informes individuales de Medición de inicio y cierre del programa. Solo para líderes con personal a cargo.
- Informe consolidado de la medición.
- Programa de Liderazgo para 55 Líderes distribuidos en 3 grupos. Diseño y Ejecución de 4 Módulos de 4 horas cada uno. Entrega de Material de Formación y acceso a plataforma de aprendizaje.
- 3 sesiones individuales de mentoría para los 13 líderes del comité gerencial.

Entregables Eje 2

- Programa Formación 3D para 160 colaboradores, distribuidos en 4 grupos de 40 colaboradores. 4 Módulos de 4 horas cada uno.
- Entrega de Material de Formación.

Entregables Eje 3

- 48 horas de consultoría con el equipo de GH, para revisión y modernización de 3 procesos del Ciclo Experiencia del Colaborador que se definan como anclas dentro del programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional (FCO). Este tiempo se distribuirá en 5 meses.
- Profesional con 12 horas semanales de trabajo en sitio, por 5 meses, para apoyo operativo de los cambios derivados de esta fase.
- Informe de procesos reformulados, hoja de ruta del cambio.



Recursos Involucrados

Este programa contará con la participación de los siguientes recursos técnicos y humanos:

- Directora del programa, Psicóloga y consultora en Cultura y Cambio.
- 12 horas semanales de Profesional en sitio por 5 meses de apoyo en Gestión Humana.
- Soporte Tecnológico para las diferentes fases del proyecto que utilicen nuestras herramientas tecnológicas.
- 1 Coordinador de proyecto y 1 analista organizacional con participación en diferentes fases del proceso
- Facilitadores expertos para las acciones formativas. En dos de las acciones del programa de Liderazgo se contará con recurso internacional.



Costo total del Proyecto

El costo total del presente proyecto tiene un costo total de DOSCIENTOS SESENTA MILLONES DE PESOS MCTE (\$260.000.000).

ASOHOSVAL			
ACTIVIDADES	NO. PERSONAS IMPACTADAS	VALOR UNITARIO	VALOR PROYECTO
Continuidad al Plan anual de trabajo iniciado en el II semestre 2021. Implementación del Modelo basado en palancas de cambio Formación dirigida a equipos facilitadores del cambio	215	1.209.303	260.000.000
COSTO TOTAL DEL PROYECTO			260.000.000

Forma de Pago

- ▶ 30% al inicio del programa
- ▶ 20% a la ejecución de la Acción de Formación 3 del programa de Liderazgo
- ▶ 20% a la finalización de la Formación de Liderazgo
- ▶ 30% a la entrega de documentos finales de la fase del eje 3.

Exclusiones

- ▶ Logística de salones y alimentación que se cause en las capacitaciones están a cargo del HDPUV.


LIGIA ELVIRA VIÁFARA TORRES
Directora Asohosval