

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA
DEL PROGRAMA MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
EN LA FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ 2014-2021

MARÍA CAROLINA CUBIDES MARTÍNEZ

Trabajo de grado presentado para obtener
el título de Especialista en Pedagogía.
Director: Profesor Guillermo Fonseca

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
BOGOTÁ. MAYO DE 2022

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. ACERCAMIENTO AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2. REFERENTES CONCEPTUALES

2.1 Sistematización de experiencias

- Orígenes y emergencia del concepto
- La configuración del estatus de producción de saber a partir de las prácticas. Nociones y procesos
- Características y rutas para abordar la sistematización

2.2 Talento humano. Un concepto vinculado al desarrollo de competencias

3. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

3.1 La Fundación Santa Fe de Bogotá. El contexto y escenario de actuación

3.2 La construcción del Modelo de Desarrollo del Talento Humano desde el concepto de liderazgo. Génesis y avances

- El liderazgo como perspectiva en la experiencia formativa de LA FSFB
- Narrativas de la construcción de liderazgo en la FSFB, desde las directivas

3.3 El Liderazgo en el Modelo de Desarrollo del Talento Humano de la FSFB

- Sobre la idea de liderazgo institucional
- Sobre de liderazgo personal
- Sobre la idea de liderazgo híbrido

4. CONSTRUCCION DEL MODELO DE LIDERAZGO "ADN LÍDER"

- ADN Líder: el Modelo de Liderazgo
- El mapa de talentos como táctica y estrategia
- Plan de Formación en la FSFB

5. ANALISIS DE LA EXPERIENCIA FORMATIVA A MANERA DE BALANCE

- Comprensiones acerca de la Formación
- Lecciones aprendidas derivadas de la experiencia
- Lo aprendido. Mirada auto-reflexiva.
- Desafíos para la continuidad

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Soy al mismo tiempo la que quiero ser y la que he sido, la que vengo siendo ahora, y, además, soy lo que hago y en lo que creo (...) porque lo que hacemos viene de allí, de lo que nos pasa por el cuerpo y la memoria y el corazón y las energías... (Eva Carazo)

Las palabras del epígrafe expresan el sentido y el propósito del trabajo realizado en la Fundación Santa Fe de Bogotá (FSFB) en el área de Gestión Humana. También expresan mis búsquedas como profesional, aprender de cada experiencia vivida para potenciar lo por venir.

Desde esta mirada, surgió la intención de adelantar este trabajo de investigación, de un lado, para reconstruir la experiencia de formación, valorarla, encontrarle sentido a la misma; y de otro, para reconocer y reflexionar sobre los aprendizajes vividos y las perspectivas de futuro que de este proceso reflexivo y analítico pueden derivarse y extenderse.

La reconstrucción de esta experiencia permitirá no solo recopilar y articular los procesos y acciones realizadas en el marco del *Modelo de Desarrollo del Talento Humano (MDTH)*¹. Al elegir la sistematización de la experiencia como enfoque de investigación, y siguiendo a algunos autores como Jara (2017), Mejía (2007) y Torres y Mendoza (2011), es claro que al abordar la sistematización de esta experiencia como proceso de reconstrucción y de reflexión crítica, se hace posible: articular las acciones, las iniciativas, darles sentido, y como expresa Jara (2017) “devolver [a los actores] de forma organizada su propia palabra a través del aprendizaje que hemos recogido”.

Igualmente, los intereses de este proceso investigativo concuerdan con lo expresado por Jara (2017) respecto a la coherencia. Necesitamos ser coherentes en su sentido amplio, no solo es un mirar hacia atrás para apropiarnos de lo ocurrido en pasado, sino, para recuperar de “la

¹ En adelante usaré la sigla *MDTH*.

experiencia vivida, los elementos críticos que nos permitan dirigir mejor nuestra acción para hacerla transformadora, tanto de la realidad que nos rodea, como transformadora de nosotros mismos como personas". (p. 21)

Adelantar este proceso investigativo posibilitará igualmente, reconocer y reafirmar los desafíos institucionales y los compromisos que, como sujetos-líderes de Gestión del Talento Humano, hemos asumido en el marco de los procesos formativos que se adelantan.

Este documento presenta el informe del proceso de sistematización realizado. Se estructura en cinco (5) apartados así: el primero y segundo dan cuenta del problema y ruta de investigación y los referentes conceptuales que sirvieron de orientación. El tercero, titulado *Recuperación del proceso vivido*, se considera central en tanto documenta el trabajo empírico y ofrece la información necesaria desde la que se produce el saber. El cuarto consolida el modelo de desarrollo de talento humano construido. Finalmente, el apartado cinco, presenta los análisis y comprensiones producto del proceso de sistematización de la experiencia de formación.

1. ACERCAMIENTO AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las acciones desarrolladas en el marco de la implementación del *modelo de desarrollo del talento humano* en la Fundación Santa Fe de Bogotá (FSFB) configuran un entramado institucional dinámico en el cual participan diversos actores, saberes y prácticas.

Específicamente desde el año 2014 se estructuró el programa *MDTH* como un proceso de formación y mejoramiento continuo al interior de la organización, proceso dinámico que se fue alimentando con diferentes acciones y estrategias. A la fecha, después de 6 años de implementación, cualificación y construcción permanente, y de haber realizado procesos de retroalimentación periódicos, se considera pertinente reconstruir la experiencia, para reconocer los saberes, las apropiaciones y alcance del programa en la cualificación de los sujetos participantes y las mejoras en sus desempeños; también para hacer visible la formación y el trabajo que adelanta la FSFB en el campo de la salud.

La formulación del problema de investigación se concreta en el siguiente interrogante: *¿Qué saberes y prácticas se ha construido en el marco del programa de Talento Modelo de Desarrollo del Talento Humano de la FSFB y cómo se expresa su apropiación en el quehacer de los sujetos y en sostenibilidad del mismo?*

Y de manera específica se busca comprender:

- ¿Cuáles son los componentes, contenidos, prácticas y estrategias que estructuran el MDTH?
 - ¿Qué valoraciones realizan las personas que han participado en los procesos formativos del programa MDTH y qué proyecciones surgen?
 - ¿Qué herramientas de seguimiento y sostenibilidad quedan instaladas en la institución?
- Objetivos

General:

Sistematizar el programa *MDTH* para reconocer lecciones aprendidas y cualificar los procesos formativos orientados por el área de gestión humana de la FSFB durante el periodo 2014-2021.

Específicos:

- Reconstruir metodológicamente los componentes, contenidos, prácticas y estrategias que estructuran el MDTH.
 - Reconstruir la experiencia vivida a través de la implementación del modelo.
 - Identificar las formas de recepción, apropiación y alcances de los procesos formativos del programa MDTH en las diferentes áreas de la organización.
 - Trazar algunas recomendaciones a partir del balance realizado.
- Enfoque de investigación y ruta metodológica

El trabajo asumió la sistematización de experiencias como método de investigación.

Lo metodológico para Jara tiene que ver con “los criterios y principios que le dan unidad y coherencia estratégica a todos los elementos que intervienen en un proceso, a todos los momentos específicos que se desenvuelven a lo largo de él y a todos los pasos o acciones que se impulsan” (Jara, 2017, p. 134)

Con la claridad de que no hay recetas o modelos a seguir, retomamos la propuesta que hace Jara (2017), en “cinco tiempos”, fases o momentos en los que se reitera que todo proceso de sistematización es en sí mismo una construcción propia, situada y orientada a partir de principios y criterios metodológicos. Estas son:

FASES	ACCIONES Y RUTAS
1. Punto de partida: la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y haber participado en la(s) experiencia(s). • Involucrar a los protagonistas de la experiencia en el proceso de sistematización • Contar con registros de la(s) experiencia(s). • Reconocer y caracterizar los equipos de trabajo • Narrar y registrar las acciones que cada equipo realiza. Puede pensarse en realizar una guía para recuperar desde la narrativa de cada sujeto y cada equipo. • Realizar algunos encuentros (tipo taller) para que cada integrante y el equipo en pleno comparta y reconstruya colectivamente el proceso a partir de los relatos y registros de los realizado. • Recopilar materiales y producciones (guías, instrucciones, publicaciones, actas, reseñas, evaluaciones, etc.)
2. Formular un plan de sistematización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué queremos sistematizar? (Definir el objetivo teniendo en cuenta: su utilidad y sentido para la misión de la organización, los intereses y motivaciones de los participantes). • ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? (Delimitar el objeto a sistematizar, espacio, tiempo). • ¿Qué aspectos centrales nos interesan más? (Precisar un eje de sistematización). • ¿Qué fuentes de información tenemos y cuáles necesitamos? • ¿Qué procedimiento concreto vamos a seguir y en qué tiempo? Delimitar las categorías u objetos de discusión-reflexión-reconstrucción
3. Recuperación del proceso vivido. <i>Diálogo de saberes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstruir la historia de la experiencia. • Ordenar y clasificar la información. • Planear y realizar reuniones individuales y colectivas (con cada equipo e Inter equipos)
4. Realizar las reflexiones de fondo: <i>conceptualización-recontextualización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de análisis, síntesis e interrelaciones. • Interpretación crítica. • Identificación de aprendizajes
5. Construir los puntos de llegada	<ul style="list-style-type: none"> • Formular conclusiones, recomendaciones y propuestas. • Estrategia para comunicar los aprendizajes y las proyecciones

Fuente: elaboración propia a partir del texto de Jara (2017).

A partir de la ruta metodológica propuesta por Oscar Jara, se acudir  a algunos elementos constitutivos de esta ruta en el desarrollo de la experiencia objeto de esta sistematización.

El archivo documental que configura el soporte empírico para la fase 3 (recuperar el proceso vivido) est  conformado por 18 documentos. Adicionalmente se realizaron 14 entrevistas como se observa en la siguiente tabla.

Perfiles de los colaboradores entrevistados:

Entrevistado	Cargo	Genero	Tiempo en la Fundación Santa Fe de Bogotá
Entrevistado 1	Coordinadora atención al paciente y su familia	M	3 años 9 meses
Entrevistado 2	Jefe Departamento de Compras	H	6 años 5 meses
Entrevistado 3	Enfermero jefe	H	10 años
Entrevistado 4	Líder de implementación	M	10 años
Entrevistado 5	Analista de Formación y Desarrollo	M	2 años y medio
Entrevistado 6	Coordinadora de neumología	M	7 años
Entrevistado 7	Tesorero	H	7 años
Entrevistado 8	Analista de Formación y Desarrollo	M	2 años y 6 meses
Entrevistado 9	Enfermera Jefe	M	15 años
Entrevistado 10	Jefe educación en calidad	H	29 años
Entrevistado 11	Jefe Ingeniería Clínica y Activos Fijos	H	3 años
Entrevistado 12	Director Instituto de Medicina de Emergencias y Trauma	H	14 años
Entrevistado 13	Jefe de educación al paciente y su familia	M	20 años
Entrevistado 14	Jefe de educación formal	M	7 años

2. REFERENTES CONCEPTUALES

Las categorías que atraviesan y sustentan el proyecto son: *sistematización de experiencias, prácticas pedagógicas y desarrollo del talento humano*. A continuación, se presenta, grosso modo, estos conceptos que sirvieron de orientación para el desarrollo del trabajo.

2.1 Sistematización de experiencias

- Orígenes y emergencia del concepto

Según Jara (2018) el concepto de sistematización de experiencias surgió en América Latina como producto del esfuerzo por construir marcos propios de interpretación teórica a partir de las lecturas de nuestra realidad social².

Digamos que, como una forma de construir saber desde las realidades sociales en y desde el contexto en el que se investiga, y desde otras categorías, propias y emergentes, no necesariamente las predefinidas por la literatura o referentes instituidos especialmente desde occidente. Emerge también, para confrontar y/o complementar los modelos de investigación cuantitativa y descriptivos a fin de dar apertura a las perspectivas de transformación social, devenidos de los “procesos de crítica, replanteamiento y redefinición, tanto de los paradigmas de interpretación vigentes, como de los esquemas de acción social” (Jara, 2018, p.28).

² Recordemos que las ciencias producidas en occidente se han posicionado con el criterio de “validez universal”, y que reconocer los saberes y las epistemologías del Sur, ha sido una tarea larga de los epistemólogos e investigadores de nuestra región latinoamericana.

Podríamos decir que la sistematización de experiencias ha tenido un largo recorrido en América Latina, diversos autores (Jara, 2017; Mejía, 2007; Torres y Mendoza en Páramo, 2011) coinciden en ubicar la segunda mitad del siglo XX como periodo de emergencia de experiencias de sistematización de procesos educativos, sociales y culturales que buscaron reivindicar los saberes que emergen de las prácticas y experiencias de los actores sociales y educadores populares que tradicionalmente han sido excluidos por los paradigmas del “conocimiento científico”; desde el argumento que teoría y práctica no se leen como procesos articulados, ni se puede producir conocimiento a partir de las prácticas³.

Como argumenta Mejía (2007), durante décadas se han venido desconociendo los estudios y trabajos de organizaciones sociales y movimientos populares que, desde el conocimiento propio y los estudios de campo, visibilizaron la problemática y plantearon que “epistemológicamente hay que enfrentar el paradigma positivista, en el cual la ciencia produce conocimiento y la práctica lo que hace es aplicarlo” (p.2). Estas posturas que indicaban que no era posible construir saber desde las prácticas.

Es así, como durante el periodo señalado (segunda mitad del siglo XX), en América Latina se consolidaron programas de formación e investigación dirigidos a posicionar la *sistematización de experiencias* como una modalidad de investigación orientada a la producción de conocimiento a partir de las prácticas, es decir el conocimiento validado en la acción y reconocido desde la participación de los sujetos que intervienen en estas; es decir, los sujetos, tienen voz, lugar y reconocimiento en los procesos investigativos y no se ven como “objetos” de investigación. A la vez, desde esta perspectiva, la mirada investigativa busca aportar a la cualificación y/o transformación de la experiencia y de los procesos que se agencian. La investigación no es neutra.

³ Podríamos decir que estos debates se han superado. Hoy se cuenta con un reconocimiento nacional e internacional del saber y conocimiento producido a partir de procesos de sistematización de prácticas y experiencias.

Cabe señalar que muchas de estas modalidades y procesos se inspiraron en las corrientes de pensamiento crítico latinoamericano. Se destacan entre estos, los programas de educación popular, la teología de la liberación, los procesos de investigación-Acción-Participativa propuestos por el sociólogo Fals Borda en Colombia y otros autores. Como señalan Torres y Mendoza (2011), al término del siglo XX la sistematización ya había sido adoptada y desarrollada por diversas instituciones a lo largo y ancho del continente convirtiéndose en una propuesta enraizada en la historia latinoamericana y caribeña (Jara, 2017).

El recorrido histórico de la sistematización en América Latina ha dejado hallazgos relevantes. Resultado de una multiplicidad de encuentros, seminarios, talleres se han publicado numerosas reflexiones y producciones en torno a la sistematización como modalidad de investigación. El lugar común de estas producciones es generar saberes reflexivos, potencialmente críticos e innovadores que permitan a los sujetos y comunidades avanzar o seguir caminando por las rutas de la transformación social (Jara, 2017).

Torres y Mendoza (2011) destacan los siguientes aportes de la sistematización:

- Contribuye a comprender y mejorar prácticas
- Permite generar enseñanzas de la práctica, compartirlas y discutir las con otros colectivos que comienzan o ya realizan trabajos similares
- Posibilita recuperar y ordenar el saber generado desde la práctica
- Enriquece las reflexiones y discusiones de los colectivos que agencian las prácticas, lo que contribuye a superar el activismo
- Puede servir como base para elaborar conceptualizaciones y teorías emancipadoras
- Permite reconocer y apropiarse de metodologías de cambio social
- Busca empoderar a las organizaciones y contribuir en la transformación de las relaciones de poder
- Se constituye en sí misma en una nueva experiencia formativa y enriquecedora de las subjetividades de los participantes (p. 277 y ss)

- La configuración del estatus de producción de saber a partir de las prácticas. Nociones y procesos.

Como señalan Torres y Mendoza (2011): "La sistematización aparece como una posibilidad de construir conocimiento riguroso de las propias experiencias de los profesionales, desde el cual mejorar su intervención" (p.246).

La sistematización es un concepto complejo porque bajo esta misma denominación aparecen diversas concepciones y aproximaciones epistemológicas y prácticas. Algunas van desde aproximaciones más instrumentales que la confunden o reducen a aspectos procedimentales (recolección y organización de datos) hasta las concepciones que reconocen y reivindican su papel como modelo de investigación que posibilita la producción de conocimiento desde las prácticas. Bajo esta última nos acogemos para su utilización en esta experiencia investigativa.

La sistematización como una modalidad de investigación orientada a la producción de conocimientos a partir de las prácticas sociales pone en escena los debates vigentes por su fundamentación epistemológica, para Torres y Mendoza (2011) este debate exige preguntarse: "¿Qué tipo de conocimiento se produce desde la sistematización? ¿Cuál es el alcance teórico de la misma? ¿Cuáles concepciones de realidad y conocimiento sustentan la sistematización" (p.248)

Compartimos con estos autores que no existe una única unidad epistemológica. Por el contrario, existe una pluralidad de posturas epistemológicas que obligan a hablar de "tendencias epistemológicas" (Torres, Mendoza, 2011: 248); "epistemes de la práctica" las llama (Mejía, 2007, p.4) que exigen ampliar la manera de entender el conocimiento científico para reconocer el debate y las posibilidades de producir conocimiento desde las ciencias sociales.

En este horizonte, como advierte Mejía (2007), la sistematización, en tanto paradigma alternativo y situado en una perspectiva crítica e histórica latinoamericana:

(...) se hace la pregunta por el estatus de la práctica y muestra que el proceso de acción-saber-conocimiento no son niveles separados de la misma realidad, sino que están entremezclados, existen como relaciones, flujos, acumulado social, y entre ellas se produce una porosidad en donde ellos se entremezclan (p.3)

Y agrega el mismo autor:

La sistematización a medida que se desarrolla ha venido construyendo un campo propio derivado de las prácticas que hacen el camino a convertirse en experiencias y por lo tanto con su conceptualización, sus metodologías, sus dispositivos, y acumulado. Y allí concurren hoy, grupos populares, movimientos sociales, los prácticos de la acción, los profesionales reflexivos, las profesiones de intervención y ayuda, y en este tiempo, muchas de las profesiones técnicas pragmáticas que requieren explicitar su teoría. (pg. 3)

Siguiendo a Mejía, asumir la sistematización como proceso investigativo, exige reconocer que en la práctica hay saberes y desde estos es posible construir conocimiento. Según Lucio, citado por Mejía (2007), en la práctica coexisten cinco (5) tipos de acciones: acción real concreta, acción representada, acción abstracta, acción sobre las cosas o sobre las personas en los que suceden procesos reflexivos y acciones mentales en las que suceden reconstrucciones. Estos reconocimientos hacen de la práctica una fuente de saber contextualizado y validado desde el que es posible construir conocimiento.

Algunas preguntas para el abordaje de metodológico que sugiere Lucio (1994), citado por Mejía, (2007) son:

¿Cuál es la naturaleza de la práctica? ¿Qué la fundamenta? ¿Qué saberes se derivan de su reflexividad?

El proceso de reflexividad es fundamental para la producción de conocimiento. Sucede en el proceso de pensar la práctica, reconocerla contextualizarla y territorializarla, situarla en relación con los sujetos de la misma para reconocer las formas de apropiación y los modos como esta crea afectaciones en los mismos sujetos que la agencian.

Es este nudo de relaciones como un entramado social, el que necesita ser teorizado, formalizado y si es necesario puesto en relación con el conocimiento preexistente, el cual permite dar cuenta de la manera como esa practica adquiere estatus de saber que se relaciona con los acumulados del conocimiento disciplinario, y es capaz de establecer un proceso en el cual el conocimiento que se genera desde la práctica rompe el umbral de esos acumulados disciplinarios. (Mejía, 2007, p.12)

- Características y rutas para abordar la sistematización

Como se planteó anteriormente, no existe un concepto único ni una sola manera de pensar la práctica ni de abordar los procesos de sistematización.

De esta multiplicidad, se considera que *la sistematización como recuperación de saberes de la experiencia vivida, como producción de conocimiento a partir de la práctica y como forma de investigación (Mejía, 2007)* se aproxima a los intereses y posibilidades del presente trabajo.

Con base en las propuestas y reflexiones de Jara (2017) y Mejía (2007), la sistematización permite recoger y organizar a información y los datos empíricos, para leerlos a la luz de algunas teorías o de otras praxis. También posibilita realizar recontextualizaciones de la práctica con el interés de repensarlas y conceptualizarlas y producir saber.

En suma, asumir la práctica como objeto de estudio y de sistematización, en tanto proceso de investigación, exige superar la descripción de la misma y provocar contrastaciones entre: los propósitos e intencionalidades que las crean; los materiales producidos; los modos de hacer diarios (la práctica en acción); los resultados esperados y emergentes (o no esperados pero que se producen en las márgenes); las formas como los sujetos las piensan, apropian e incorporan en su quehacer diario; las subjetivaciones que se producen y devienen a partir de las interacciones entre los sujetos que agencian las prácticas y los receptores de las mismas; las recepciones y modos de comprensión y aplicación en los diferentes en los escenarios.

En todos los casos, con la sistematización como investigación se pretende

(...) hacer explícito ese nudo de relaciones en todas las direcciones que constituyen la práctica, en las cuáles la experiencia está ligada a la totalidad mediante un proceso de interacción y negociación de sentidos. En esa mirada el sentido de la sistematización está dada por hacer comprensiva la experiencia particular en el universo global. (Mejía, 2007: 16)

2.2 Talento humano. Un concepto vinculado al desarrollo de competencias

Talento: del latín *talentum*, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia⁴. En general es un concepto relacionado con el desarrollo o la potenciación de aptitudes. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento. Por esta razón se incorpora en los procesos de formación continua en las empresas y organizaciones comerciales y de servicio. En algunas entidades el desarrollo de "talento humano" asume como una competencia.

También se comprende como una:

⁴ Consultado en: <https://definicion.de/talento/>

Especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad. El talento es la capacidad que existe para desempeñar una determinada actividad o tarea con habilidad, y eficacia. Cuando se habla de talento se habla de esa cualidad que destaca en una persona para hacer algo en concreto⁵.

Respecto a esta noción, compartimos la crítica que hace Alles (2005)

Se dice que las personas tienen talento para tal o cual cosa (o que no lo tienen), y se realizan similares comentarios en lo referente a las competencias y, en particular, al desarrollo del talento o de las competencias. Ambos (talento y competencias) están envueltos en un halo de misterio, casi mágico, y muchos preconizan que “se nace” con talento o con unas ciertas competencias, o “se adquieren” en el transcurso de la vida, pero de una manera determinista, porque así lo quiso el destino, o Dios, para los creyentes. Si se piensa de esta manera, nada puede hacerse: se tiene talento o no se tiene, se tienen ciertas competencias o no (p.15).

Por el contrario, los talentos, se pueden potenciar y desarrollar. Para ello se requiere establecer planes y programas de formación y desarrollo.

- Competencias + Compromiso = Talento

El talento, en este orden se relaciona directamente con la posibilidad de poner las competencias en acción. Significa que no es suficiente con tener un Saber (tener conocimientos), se requiere poner el saber en acción, es decir: Poder- Hacer (tener la habilidad

⁵ Consultado en: <https://economipedia.com/definiciones/talento.html>

y la pericia para ejecutar) y conectar estos elementos con un propósito superior que sea el motor que impulse el desempeño de las personas en el día a día, ese propósito está relacionado con el Querer Hacer y éste es el elemento diferenciador.

Ser una persona talentosa trasciende el ser inteligente (con la concepción y medida tradicional del cociente intelectual), ser una persona talentosa implica una alta motivación, un alto nivel de autoconocimiento y gestión de las propias emociones, tener un genuino interés y agilidad de aprendizaje.

6. Prácticas de formación y desarrollo humano

Los procesos de formación están vinculados directamente a los sujetos y para ello se han utilizado diferentes estrategias y procedimientos (Martínez, et al, 2015). Algunos se utilizan solo de forma instrumental, nombrados por los expertos como "modelos eficientes", porque buscan resolver aspectos puntuales. Muchos de estos procesos están mediados por diferentes tecnologías, innovación, eficacia y pertinencia, autoaprendizaje y en general incluyen formas de hacer monitoreo y evaluación permanentes.

Según Chiavenato I. (1988) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

El concepto de formación en la FSFB está orientado a promover que los colaboradores cuenten con los conocimientos, habilidades y competencias técnicas que requieren para el logro de sus objetivos de la institución y de los procesos y proyectos de cada área.

3. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

¡El líder que dedica su vida al desarrollo de su equipo, produce un impacto tan increíble por tan largo tiempo, que la gente lo sigue por lo que es y por lo que representa!
-John Maxwell-

Este apartado reconfigura la centralidad del proyecto en tanto recupera la experiencia a través del proceso investigativo.

3.1 La Fundación Santa Fe de Bogotá. El contexto y escenario de actuación

La Fundación Santa Fe de Bogotá (FSFB)⁶ es una entidad privada de carácter social que trabaja para liderar e influir positivamente en el sector de la salud y contribuir al bienestar de individuos y comunidades. Sus Fundadores la concibieron como una organización privada que, por su carácter fundacional, reinvierte la totalidad de sus utilidades en el desarrollo de su equipo humano y de su infraestructura física y tecnológica para poder fortalecer y crecer permanentemente su contribución social.

Desde su creación, el 2 de noviembre de 1972, la Fundación Santa Fe de Bogotá fue llamada a convertirse en una institución líder para el desarrollo de la salud, entregándole a los colombianos la más alta calidad ética, humana, científica y tecnológica, siendo fiel a su misión institucional en la prestación de servicios en salud con la más alta calidad, la educación de futuros profesionales, el trabajo con comunidades y la investigación, y la contribución a las políticas públicas en salud⁷.

Para dar cumplimiento a sus planteamientos y criterios misionales, la Fundación Santa Fe de Bogotá actualizó su estrategia competitiva en el año 2013, enfocando su accionar sobre tres

⁶ En adelante utilizaré esta sigla: FSFB

⁷ Información tomada de la página web de la institución:

<https://www.fsfb.org.co/wps/portal/fsfb/inicio/acercadefsfb/sobre-la-fsfb>

ejes: Servicios en Salud, Educación y Gestión del Conocimiento y Salud Poblacional. Ver organigrama.

Desde su creación, la FSFB ha estado en la permanente búsqueda de la generación de valor superior, es decir, de los mejores resultados que superen las expectativas de sus pacientes, familiares, cuidadores, estudiantes, investigadores, aliados y comunidad en general, utilizando los menores recursos posibles para lograrlo.

La gestión de modelos y procesos innovadores, la generación de nuevos proyectos estratégicos y las investigaciones clínicas y en salud pública reflejan el interés de la institución por el mejoramiento continuo y la prestación de los mejores servicios posibles.



Fuente ://www.fsfb.org.co/wps/portal/fsfb/inicio/acercadefsb/sobre-la-fsfb

3.2 La construcción del Modelo de Desarrollo del Talento Humano desde el concepto de liderazgo. Génesis y avances

A partir las categorías conceptuales y de los componentes del modelo de desarrollo implementado en la FSFB, inicialmente se pretende reconstruir metodológicamente los componentes, contenidos, prácticas y estrategias que estructuran el MDTH.

En el 2013 con la llegada de una nueva dirección al área de Gestión Humana se propuso una visión más amplia e integral de los procesos que se lideraban desde las áreas de talento humano. Se inició con un recorrido y reconocimiento de lo existente con el interés de actualizar y potencializar los procesos del área de tal forma que se convirtiera en un núcleo estratégico de la organización⁸. Con mi ingreso a la FSFB en enero de 2014 al cargo de Jefe de Desarrollo Humano, asumí la responsabilidad de los procesos de selección, formación y desarrollo humano. Esto significó, además de una reconfiguración de la estructura y los propósitos del área, una posibilidad para que estos procesos, que se manejan tradicionalmente de forma independiente, pudieran estar articulados y con posibilidades de generar mayor impacto en el servicio hacia adentro (colaboradores) y hacia afuera (pacientes y sus familias).

- El liderazgo como perspectiva en la experiencia formativa de LA FSFB

El liderazgo ha estado presente desde el comienzo de este proceso, esta perspectiva se evidencia en las diferentes instancias, documentos y escenarios que se han revisado como parte de este ejercicio de sistematización. La comprensión del *liderazgo* en la FSFB es el resultado de la evolución de un concepto que en un comienzo se asumió con los elementos característicos de todo proceso de gestión: planear, dirigir, delegar, evaluar.

Este concepto se ha fortalecido y enriquecido con diferentes perspectivas y muy especialmente se ha repensado y reconfigurado a partir de los desafíos que trajo la pandemia que nos llevó -casi nos obligó- a hacer una mirada centrada en el Ser, a establecer un vínculo más cercano con los sujetos. Comprendimos que ser un líder es ser un sujeto sensible, que acompaña y se conecta con su equipo.

⁸ Narraré en adelante en primera persona por ser la autora del proceso.

Estas comprensiones se están documentando, algunos estudios recientes dicen que hasta marzo del 2020 la mayoría de las organizaciones habían estado haciendo una transición en sus prácticas del siglo XX al XXI basadas fundamentalmente en la gestión; sin embargo, la pandemia desató una especie de tormenta que hizo que repensáramos las estrategias para hacer frente a los desafíos del presente y del futuro. Hoy sabemos que uno de los desafíos del liderazgo –es lograr que las personas estén motivadas al más alto nivel, conectando sus contribuciones con un propósito superior que los conecte, inspire e impulse.

Esta mirada está alineada con las propuestas de Dave Ulrich (1997)⁹ quien afirma que “el liderazgo efectivo es acerca de *quiénes somos, qué somos y qué sabemos*, pero es también acerca de *qué entregamos y qué valor aportamos*. La relación entre los atributos del líder y los resultados deseados es muy importante. Ninguno de los dos es suficiente por sí solo, es la relación entre los dos lo que hace la diferencia. Los líderes deben cambiar el enfoque de pensar solo en los atributos al de pensar en los resultados respondiendo a la pregunta “¿para qué?”. Por ejemplo: los líderes deben ser auténticos (un atributo) para que los empleados tengan una mayor confianza en los líderes y sean más productivos (los resultados). Por otro lado, cuando un líder produce un resultado específico, debe preguntarse “¿por qué?”. Yo produje este resultado porque tengo (o me hace falta) este atributo específico”.

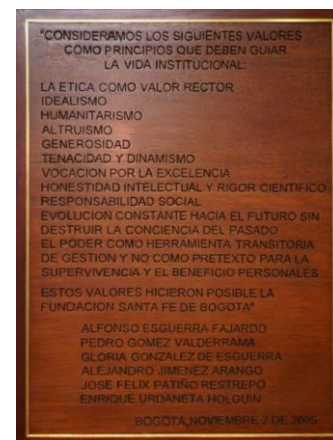
Ulrich ha insistido en la necesidad de diferenciar entre líderes y liderazgo. El concepto de liderazgo, a diferencia del de líder, trasciende al individuo y sus cualidades personales. El liderazgo tiene que ver con la forma en que se ejercen esas cualidades y cómo se transmiten en el seno de la organización, desde estas comprensiones asumimos el liderazgo como génesis y núcleo duro del proceso formativo.

- Narrativas de la construcción de liderazgo en la FSFB, desde las directivas

⁹ Dave Ulrich ha sido catalogado como el Coach y gurú N°1 del Management por la revista *BusinessWeek*, y es considerado como el “padre de los recursos humanos modernos” por la revista *HR Magazine*. Ha publicado más de 200 artículos y 25 libros y ha hecho consultorías y realizado investigaciones con más de la mitad de las empresas *Fortune 200*.

La FSFB cuenta con los valores que se reconocen como legado de los Fundadores. En palabras de uno de los fundadores el Dr. Alfonso Esguerra:

"...La Ética como valor rector de toda acción, la Honestidad Intelectual como actitud ante la vida y la vocación por la Excelencia y el Rigor Científico en toda iniciativa que se emprende. El Altruismo, la Generosidad, el Humanismo, la Responsabilidad social y el Idealismo, como herramientas para realizar una empresa trascendente. La tenacidad de propósito y el dinamismo en las acciones; una evolución constante, con miras al futuro, de los conceptos iniciales que originaron el proyecto y una visión de poder solo como ayuda transitoria de



Placa de madera en el hall de entrada de la FSFB

gestión" (Esguerra, 2017 p. 151.)

La idea del liderazgo ha estado presente en la FSFB desde sus inicios en 1972. Esta idea de liderazgo está inmersa en las características que los fundadores identificaban como los elementos de "su personalidad", la de la institución. (Esguerra, 2017 p. 149.) Entre ellos se destacan:

- Una actitud de ¿y por qué no...?
- Una visión institucional sin límites futuros
- Un altruismo atemperado por un pragmatismo constructivo
- Una credibilidad institucional, lograda mediante la discreción y la modestia
- La evaluación rigurosa del origen y conveniencia de cada una de las donaciones ofrecidas.

Estas características en la actualidad se encauzan progresivamente hacia su madurez, mediante un liderazgo visionario y generoso. (Esguerra, 2017, p. 152) Para lograr una entidad pertinente en su campo, sus valores y su personalidad deben coincidir con los de sus integrantes. "son

ellos quienes definirán los objetivos de la Institución en el futuro y utilizarán su propia personalidad para lograrlos”.

A mediados de 2017 el Dr. Juan Pablo Uribe¹⁰, director general en el marco de las sesiones de direccionamiento estratégico de la institución planteó tres ingredientes fundamentales del liderazgo: *reflexivo* (pensativo, profundo), *generoso* (desinteresado) y *compasivo* (sensible, atento) y estas características deberían estar deliberadamente presentes en los colaboradores, especialmente en los líderes de la organización. Una forma de llevarlos a la acción era a través del siguiente lema:

Mantener (todos)
conversaciones que rompan (nuestros) paradigmas
alrededor de (nuestros) entendimientos grupales
para catalizar (nuestras) escogencias
que desencadenen acciones masivas (nuestras)
Con (nuestro) mejor esfuerzo.
(Juan Pablo Uribe)

En julio de 2017 el Dr. Henry Gallardo¹¹ quien para entonces era el director del hospital Universitario, presentó en el boletín *Al Día con la Fundación*¹² algunas ideas y provocaciones sobre el Liderazgo y Estrategia en la FSFB. Gallardo caracterizó el liderazgo de la Fundación en tres elementos centrales: *definido, efectivo y colectivo*.

Definido, en tanto no es un liderazgo de libro, no es teórico, es propio de la organización y para esta organización que tiene características propias, está articulado y encuentra sinergias

¹⁰ Notas personales tomadas de las exposiciones del Dr. Juan Pablo Uribe. Director General de la FSFB. Año 2017.

¹¹ Notas personales presentación estratégica sobre liderazgo del Dr. Henry Mauricio Gallardo, director del Hospital Universitario. Año 2017.

¹² El boletín institucional “Al día con la FSFB” es una publicación en la cual se comparten temas de estrategia, actualidad, reconocimientos, y en general temas de interés para los colaboradores. Se publica cada 15 días. Tiene una sección fija llamada Talento y Liderazgo, a cargo del área de desarrollo humano donde se comparten temas relacionados con gestión del talento humano.

con nuestros principios y valores y muy orientado hacia el logro de la misión fundacional: Servicio, Calidad, Seguridad, Educación y Función pública.

Efectivo, con lo cual debe verse reflejado en los resultados de la organización, no de cualquier manera, debe ser sostenible en el largo plazo, de aprendizaje continuo, integral Además del ámbito laboral, debe trascender al ámbito social, comunitario y con nuestros clientes.

Colectivo, debe ser un liderazgo que genere espacios de formación, creación y cambio colectivo, de alineación, no de imposición y para el beneficio de todos, con los objetivos organizacionales como prioridad.

Los planteamientos de estos directivos de la FSFB han acompañado en diferentes momentos las reflexiones alrededor de la idea de liderazgo que se ha adoptado en la FSFB y dan cuenta de la intención y la claridad que prevalece 50 años después acerca del rol de los líderes y colaboradores de la Fundación, las capacidades y los comportamientos que deben caracterizarlos. Es por esto que creemos que tanto las metas corporativas como la proyección y sostenibilidad futura de la institución, se sustenta en el liderazgo de sus colaboradores y este a su vez refleja la identidad y la cultura institucional. Dicho de otro modo, no es un liderazgo de formato o simplemente enunciado. Podría decirse que La Fundación Santa Fe de Bogotá es una expresión viva del Liderazgo.

¿Qué es entonces el liderazgo en la FSFB? ¿Cómo se expresa en el día a día? ¿Es una competencia exclusiva de quienes tienen personas a cargo está presente en todos los colaboradores de la institución? Estas fueron algunas de las preguntas que nos hicimos desde el área de gestión humana desde un comienzo, como elemento dinamizador en la propuesta de construcción del MDTH.

Para dar fundamento a esta idea de liderazgo en el ámbito organizacional, en primer lugar, entendimos desde diversos autores que todo proceso de *liderazgo* involucra esfuerzos organizacionales en los siguientes planos. El cultural, esto es, en las creencias, en los modos de relación y significados, en los patrones de interacción y comportamientos de los líderes y

equipos que le dan sentido e identidad. En lo estratégico, en la claridad y visión compartida en relación con el horizonte de futuro trazado. En los procesos implementados, adoptados y la coherencia de estos con la estrategia.

Esta forma de ver el liderazgo coincide con lo que *Zaleznik (2004)*¹³ plantea en su artículo publicado en la revista Harvard Business Review *Gerentes y líderes: ¿son diferentes?:*

Cada sociedad brinda su propia respuesta a esta pregunta, y al buscar respuestas, define sus preocupaciones más profundas sobre el propósito, la distribución y el uso del poder. El mundo de los negocios ha contribuido con su propia respuesta a esta pregunta sobre el liderazgo, generando una nueva especie llamada el gerente. Al mismo tiempo, ha establecido una nueva ética del poder que favorece *el liderazgo colectivo* por encima del individual, el culto del grupo por encima de la personalidad del individuo. Aunque el liderazgo gerencial asegura la competencia, el control y el equilibrio de poder entre grupos potencialmente rivales, por desgracia no necesariamente asegura un lugar para que la imaginación, la creatividad o la conducta ética puedan guiar los destinos de las corporaciones. El liderazgo requiere inevitablemente del uso de poder para influir en el pensamiento y la conducta de otras personas. (p.9)

En palabras de Maxwell¹⁴, "El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades"

¹³ Abraham Zaleznik. Fue un destacado académico y profesor en el campo de la psicodinámica organizacional y la psicodinámica del liderazgo. En el momento de su muerte era profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard, donde enseñó durante cuatro décadas. Fue psicoanalista en ejercicio y autor de 16 libros.

¹⁴ John Calvin Maxwell. Es un escritor, entrenador y conferencista estadounidense que ha escrito más de 80 libros, que se centran principalmente en el liderazgo. Los títulos incluyen Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder.

De otra parte, John P. Kotter¹⁵ afirma que

El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener "carisma" u otro exótico rasgo de la personalidad. No es el territorio de unos cuantos elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión o un reemplazo de ella. Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características. Ambos son necesarios para tener éxito en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil. La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio. (p.17)

- El Liderazgo en el Modelo de Desarrollo del Talento Humano de la FSFB

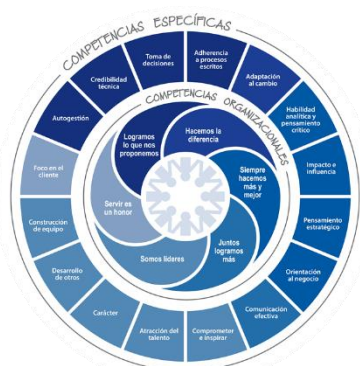
Son amplios y constantes los esfuerzos que la FSFB ha invertido para continuar desarrollando liderazgo. Un primer reconocimiento es en la metodología que se utilizó para la creación del modelo de competencias y del Modelo de Liderazgo de la Fundación.

En las unidades de registro analizadas encontramos que la formación en *competencias está directamente* relacionada con el estilo de liderazgo que se quiere promover en la Fundación. Estas dan cuenta de los roles y comportamientos esperados de los líderes y sus equipos y están especialmente orientadas a asegurar la sostenibilidad de la FSFB a través de la creación deliberada de experiencias memorables para los colaboradores.

¹⁵ John P. Kotter es un experto mundial de renombre en liderazgo por la Harvard Business School, ha sido el primero en mostrar como las organizaciones en realidad "hacen" el cambio. Su best-seller internacional Liderando el Cambio - que indica, 8 pasos para implantar los cambios con éxito, se convirtió en la biblia para todos los directores de empresas de todo el mundo. "En octubre de 2001, la revista Business Week nombró a John Kotter el 'gurú nº1 del liderazgo' en América.

Es importante precisar que, en este contexto organizacional, las competencias¹⁶ se refieren a las *características personales observables y medibles, que están relacionadas con un desempeño bueno o excelente que llevan al logro de los objetivos*, es decir, las competencias son la base de las prácticas de gestión de personas.

El *liderazgo* es una de las competencias organizacionales que se definieron en la propuesta del Modelo de Competencias de la organización. Este modelo se estructuró de la siguiente forma:



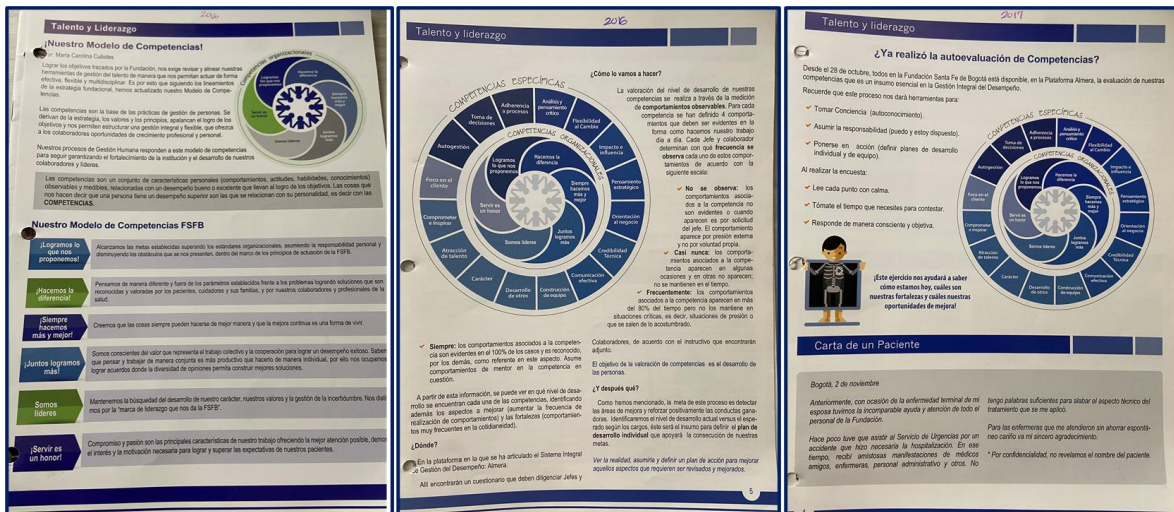
Modelo de Competencias Fundación Santa Fe de Bogotá

6 competencias organizacionales, 16 competencias Específicas que se asignan de acuerdo con el nivel del cargo: Estratégico – Ejecutivo/Táctico – Operativo.

Para cada competencia se definieron 3 niveles de desarrollo, cada nivel cuenta con 4 descriptores –conductas observables- que permiten que se valore en términos de “frecuencia” la presencia de la competencia de acuerdo con el nivel de desarrollo esperado: no se observa, casi nunca, casi siempre, siempre.

- Las competencias están planteadas en un lenguaje cercano, incluyente y propositivo buscando que las personas se identifiquen con ellas y quieran desarrollarlas.
- Están ubicadas en la realidad actual y susceptibles de evolucionar en el tiempo, a medida que lo hace la organización y su entorno, y, por lo tanto, actualizables y renovables.

¹⁶ Martha Alles (2009), plantea que un modelo de competencias siempre se piensa y diseña de cara al futuro. El pasado ya transcurrió; por lo tanto, las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, que es incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características que hoy se pueden prever de algún modo más otras aún desconocidas (p.9), así mismo, define al liderazgo como la “capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización [...] Asegurando una adecuada conducción de las personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima *organizacional armónico y desafiante*” (p. 157)



Presentación del Modelo de Competencias FSFB (1,2) Recordatorio para la realización de la valoración de competencias del 2017 (3)¹⁷

En el archivo documental y las diferentes unidades de registro encontramos tres tipologías de liderazgo. Se considera importante reconocerlas para hacer una diferenciación inicial de los enfoques o diferentes escenarios desde los que se habla de liderazgo, aunque estos confluyen en una idea de liderazgo articulada, compuesta por diferentes elementos que se complementan y potencian entre sí.

- *Un liderazgo institucional* (centrado en lo que quiere y necesita la organización)
- *Un liderazgo personal* (centrado en los sujetos)
- *Un liderazgo híbrido* que muestra que hay algo indivisible que es transversal, que es inherente a la persona independientemente del ámbito en el que estas características se expresen y está conectado con el liderazgo institucional (articulación entre el ámbito personal y el laboral)

A continuación, se reconoce y describe como funciona y se expresan las tipologías de liderazgo encontradas:

- Sobre la idea de liderazgo institucional

¹⁷ Publicado en el boletín institucional "Al día con la FSFB".

En el modelo de competencias se evidencian algunas, relacionadas con la idea de liderazgo:
Somos líderes, construcción de equipos y atracción de talento.

- Somos líderes: *mantenemos la búsqueda del desarrollo de nuestro carácter, nuestros valores y la gestión de la incertidumbre. Nos distinguimos por la "marca de liderazgo que nos da la FSFB".*

Conductas observables según niveles:

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
•Promueve a través de su comportamiento constante los valores básicos de la Fundación, mostrando alineación entre su actuar y las expectativas organizacionales.	•Impulsa iniciativas de cambio organizacional y roles y estructuras que lo soporten.	•Es referente para los demás, por su constante iniciativa y compromiso, generando confianza y respeto en los otros (360°).
•Influencia positivamente y compromete a los demás para que sus resultados y comportamientos estén alineados con las prioridades estratégicas.	•Muestra gran iniciativa, sabe trabajar por fuera de los protocolos y estándares y mide los riesgos cuando es necesario, para gestionar a sus colaboradores.	•Demuestra habilidad para ser flexible y cambiar su actuar y reorganizar esfuerzos cuando se hace necesario, para movilizar el equipo.
•Cuestiona los procedimientos tradicionales y promueve nuevas iniciativas que permitan el desarrollo de los colaboradores.	•Motiva y empodera a su equipo para alcanzar las metas, reconociendo en cada uno sus potenciales.	•Empodera a sus colaboradores, creando un ambiente donde se tiene iniciativa y habilidad para gestionar su propio trabajo.
•Comunica convincentemente a los otros sus ideas, y propone cambios explicando claramente los beneficios de su implementación.	•Toma decisiones impopulares después de consultarlas con las principales partes interesadas. intermedio	•Delega funciones apropiadamente, acompaña permanentemente y realiza retroalimentación efectiva, para identificar líderes potenciales en los diferentes procesos.

Fuente: Definición interna de los niveles de cada una de las competencias del liderazgo institucional.

- *Construcción de equipos: un líder demuestra la habilidad para manejar un equipo, delegando apropiadamente, creando responsabilidades conjuntas para el desarrollo profesional y el logro de los objetivos de los más altos estándares de calidad.*

Conductas observables según niveles:

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Establece metas de desempeño reconociendo la importancia de su labor en el equipo	Asigna responsabilidades entre los miembros del equipo teniendo en cuenta las características del cargo.	Involucra a las personas claves para la toma de decisiones importantes.
Brinda retroalimentación a compañeros cuando es necesario.	Mantiene una política de puertas abiertas, escuchando los asuntos y preocupaciones de los otros tanto a nivel personal como profesional.	Valora las diferentes perspectivas, promoviendo la consulta y colaboración entre las diferentes disciplinas.
En su relacionamiento genera confianza y empatía.	Crea un entorno de aprendizaje, demostrando empatía y escucha activa.	Crea un ambiente donde las personas tienen la autoridad, iniciativa y habilidad para desarrollar y gestionar su propio trabajo.
Es receptivo al feedback constructivo y se interesa por mejorar	Reconoce y comparte el impacto del equipo en la estrategia organizacional.	Establece dinámicas para generar responsabilidad y compromiso a nivel de equipo para el cumplimiento de las metas.

Fuente: Definición interna de los niveles de cada una de las competencias del liderazgo institucional.

- *Atracción de talento: asegura y contribuye a la disponibilidad y el desarrollo del talento necesario para cumplir con las metas actuales y futuras de la organización.*

Conductas observables según niveles:

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Conoce las características, requerimientos y necesidades de los cargos de su área.	Promueve la asistencia de su equipo a acciones de formación y desarrollo	Se interesa por el crecimiento profesional de las personas de su equipo, aunque esto implique un movimiento interno o cambio de área.
Conoce las competencias clave que requieren en su equipo para el logro de los objetivos	Conoce las fortalezas y atributos del equipo asegurándose de que cada uno pueda desplegarlas en el desempeño de sus labores	En el cubrimiento de las vacantes, busca personas que demuestran ajuste organizacional a largo plazo y contribución sostenida.
Anticipa las necesidades del equipo en términos de capacitación y suficiencia de personal.	Ayuda a los demás a integrar sus objetivos y capacidades con las necesidades de la organización.	Desarrolla sucesores y back up de personas para asegurar la disponibilidad de futuros talentos.
Se interesa por crear un ambiente de confianza y desarrollo entre los miembros de su equipo	Crea un ambiente laboral que es visto como un lugar atractivo para trabajar y en el que se valora la toma de riesgos en búsqueda del aprendizaje.	Patrocina iniciativas organizacionales orientadas a garantizar la excelencia de liderazgo y la continuidad

Fuente: Definición interna de los niveles de cada una de las competencias del liderazgo institucional.

¿Cómo se valora el desarrollo de estas competencias?

El nivel de avance en el desarrollo de las competencias se realiza de diferentes formas. Una de ellas es a través de las valoraciones anuales a partir de las conductas observables precisadas. Para cada competencia se han definido cuatro comportamientos (según el nivel de desarrollo esperado: básico, intermedio, avanzado) que deben hacerse evidentes en la forma como se realiza el trabajo día a día.

Cada jefe y colaborador (autovaloración), determinan con qué frecuencia se observa cada uno de estos comportamientos de acuerdo con la siguiente escala:

- No se observa: los comportamientos asociados a la competencia no son evidentes o cuando aparecen es por solicitud del jefe. El comportamiento aparece por presión externa y no por voluntad propia.
- Casi nunca: los comportamientos asociados a la competencia aparecen en algunas ocasiones y en otras no aparecen; no se mantienen en el tiempo.

- Frecuentemente: los comportamientos asociados a la competencia aparecen en más del 80% del tiempo, pero no los mantiene en situaciones críticas, es decir situaciones de presión o que se salen de lo acostumbrado.
- Siempre: los comportamientos asociados a la competencia son evidentes en el 100% de los casos y es reconocido por los demás como referente en este aspecto. Asume comportamientos de mentor en la competencia en cuestión.

A partir de esta información, se puede determinar en qué nivel de desarrollo se encuentra cada una de las competencias, identificando además los aspectos a mejorar (aumentar la frecuencia de observación de estos comportamientos) y las fortalezas (comportamientos muy frecuentes en el día a día).

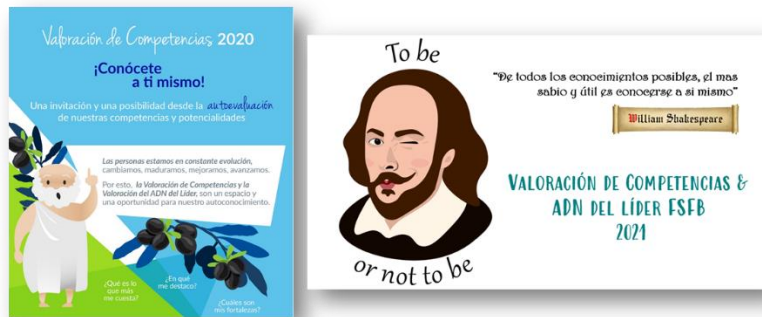
Como estrategia de sensibilización, divulgación y posicionamiento de este proceso, año a año se diseñaron posters que se publicaban en los diferentes medios tanto físicos como digitales, invitando a los colaboradores a realizar su autovaloración y la de las personas a su cargo.

El tono y la intención de estas publicaciones estuvo desde sus inicios orientado a que las personas reconocieran y relacionaran la medición o valoración como algo *"propio, interno, un chequeo al interior de su propio ser"*. De esta forma usamos imágenes de personas en diferentes escenarios diagnósticos: radiografías, tomarse el pulso, medir su crecimiento, analizar su sangre, sus signos vitales. Estas actividades se adelantaron durante los años 2015 al 2019. En el 2020 y el 2021, durante la pandemia se mantuvo el tono pero con reflexiones más profundas sobre lo que llevamos en nuestro propio "SER" y en esta vía vinculamos imágenes y frases de filósofos de la antigua Grecia y del renacimiento.

Valoración de las competencias



Fuente: posters y publicaciones realizadas desde el 2015 hasta el 2021



Hasta aquí y retomando algunas valoraciones de los equipos y las expresiones de algunos entrevistados podríamos decir que la idea de liderazgo institucional que se sustenta en los registros analizados, expresa a un líder que:

- Define objetivos: fortalece la coordinación entre el trabajo de los colaboradores, el propósito y focos estratégicos de la organización. Facilitar espacios de seguimiento y retroalimentación más enfocados y concretos. Comunica lo que se espera de cada uno.
- Delega: este es probablemente el proceso más importante de la gestión de un líder y a su vez el más complejo y difícil de llevar a cabo en forma efectiva¹⁸.

¹⁸ Uno de los elementos críticos del ejercicio del liderazgo institucional es la delegación, en tanto se trata de dimensionar que debe lograr a través de otros y ya no desde su propia y única gestión, debe articular, potenciar y reconocer el aporte de los otros y su impacto en el logro de los objetivos. Vemos entonces que el estilo de liderazgo institucional está definido y se apoya en el modelo de competencias de la institución.

- Promueve los valores de la organización a través de su comportamiento, mostrando alineación entre su actuar y las expectativas organizacionales.
- Influye positivamente y compromete a los demás para que sus resultados y comportamientos estén alineados con las prioridades estratégicas.
- Cuestiona los procedimientos tradicionales y promueve nuevas iniciativas que permitan el desarrollo de los colaboradores.
- Comunica convincentemente a los otros sus ideas, y propone cambios explicando claramente los beneficios de su implementación.

En la voz de algunos de los participantes del programa este estilo de liderazgo se reconoce de esta manera:

Me han fortalecido como líder, permitiendo estar alineada a las competencias organizacionales. Ha favorecido la integración con el equipo de trabajo y que los feedbacks sean de manera bidireccional para mejorar el desempeño laboral. (Entrevistada 1)

Los lineamientos para la gestión del talento humano a mi cargo dan mejores resultados en la creación de líderes emprendedores y mayor permanencia en la fundación. (Entrevista 2)

Todas estas herramientas me han apoyado en mi labor de liderazgo no solo de manera personal si no para ser un mejor jefe para las personas que tengo a mi cargo. (Entrevista 3)

Estas expresiones dan cuenta no solo del compromiso de los líderes sino de la apropiación del liderazgo que genera "identidad institucional" entre los colaboradores y líderes de la FSFB.

Son lineamientos y acciones que permiten evidenciar que un líder de la FSFB está conectado con la esencia del sujeto y con el desarrollo y el fortalecimiento no solo de habilidades técnicas e institucionales, sino con un compromiso que empieza en el liderazgo personal. No se trata solo de tener unas cualidades sino de poner esas cualidades en acción y en resultados.

- Sobre de liderazgo personal

“En una investigación realizada entre casi 200 grandes empresas globales, Daniel Goleman descubrió que, si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo como inteligencia, firmeza, determinación y visión son necesarias para el éxito, son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas cualidades pueden sonar “blandas” y poco profesionales, pero Goleman estableció relaciones directas entre inteligencia emocional y resultados cuantificables”. (Goleman, 2004)

Siguiendo al autor, se asume entonces que el liderazgo antes de manifestarse y ejercerse a nivel profesional e institucional ha de surgir de una construcción personal, derivada de un profundo conocimiento y autogestión de sí mismo.

En este sentido, este liderazgo se expresa en capacidades que se reconocen en los sujetos que participan.

Las expresiones de los participantes dan cuenta de un liderazgo reconocido como cualquier intento de influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo. Siempre que usted intente llevar a cabo una tarea, o conseguir un objetivo a través del esfuerzo de otras personas, está ejerciendo un liderazgo.

- El “liderazgo” es una cuestión de *inteligencia, confianza, humanidad, coraje y firmeza*. No se puede tomar en cuenta el liderazgo sin examinar lo que es el poder, puesto que en esencia el liderazgo es un intento de influir.
- El Poder es influencia potencial y la combinación que tenga el líder entre poder de puesto y poder personal en un determinado momento, afecta el estilo de liderazgo que puede aplicar efectivamente.
- El estilo de liderazgo es todo aquello que afecta a los miembros de su personal en lo referente a su conducta. Puede ser que la manera en que usted se ve a sí mismo (autopercepción) afecte su propia conducta, pero eso no es lo que influye sobre la conducta de los demás.

Su estilo de liderazgo -tal y como lo perciben sus colaboradores el estímulo que evoca en ellos las respuestas. Esto se convierte en una invitación a hacernos cargo de nuestro desarrollo y aumentar nuestra efectividad personal. Como decía William Shakespeare, "de todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo".

En el liderazgo personal se reconoce el fortalecimiento de *el carácter y la capacidad de comprometer e inspirar*:

- **Carácter:** En el desarrollo de su labor, es reconocido por su criterio y por el liderazgo que ejerce sobre sí mismo y sobre su vida. Tiene que ver con su integridad, con la coherencia que existe entre sus valores y su comportamiento.

Conductas observables de esta competencia según niveles:

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Muestra seguridad y confianza en sus capacidades en el desarrollo de sus responsabilidades	Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional.	Toma decisiones difíciles o impopulares donde los intereses de la organización priman sobre los intereses personales
Aprende de los errores analizando su propio comportamiento y estableciendo un plan de mejora personal.	Tiene una gran capacidad para incrementar su productividad y mejorar su motivación a través del logro de un equilibrio entre la vida personal y profesional	Toma acciones decisivas en situaciones de alta presión, crisis, o en condiciones de incertidumbre.
Aborda los desafíos o problemas de forma rápida y directa.	Demuestra el valor de decir "no" y mantenerse en su posición cuando es necesario, de acuerdo con sus convicciones.	Demuestra el valor de hacer lo que es correcto de acuerdo con los valores de la organización aun en contra del malestar que esto pueda generar.
Se expresa de manera clara y asertiva ante los conflictos mostrando criterio y decisión.	Confronta los problemas organizacionales y trabaja para resolverlos de una forma adecuada.	Direcciona los comportamientos de otros que son incompatibles con los valores de la organización, sustituyendo a la gente cuando sea apropiado

Fuente: Definición interna de los niveles de cada una de las competencias del liderazgo personal

- Comprometer e inspirar: Crea en su equipo de trabajo un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, haciendo que estos logren contribuciones importantes, sean creativos, asuman riesgos, y se sientan responsables de sus actos y decisiones.

Conductas observables de esta competencia según niveles:

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Es enérgico y se muestra siempre dispuesto a lograr los diferentes retos.	Anima a otros a establecer metas desafiantes y altos estándares de desempeño.	Impulsa a otros a superar las metas y expectativas planteadas
Reconoce los esfuerzos y logros de los demás en el desarrollo de sus actividades.	Promueve un ambiente de trabajo que impulsa el mejoramiento continuo y las mejores prácticas en la realización de sus actividades.	Se evidencia en su actuar, el compromiso con la visión, los valores, propósito y estrategia organizacional.
Proyecta una imagen positiva y sirve como un modelo a seguir.	Guía a su equipo a través de argumentos basados en la evidencia que están alineados con las prioridades estratégicas	Realiza planes estratégicos grupales e individuales que permiten la integración de las diferentes personas y actividades.
Promueve en sus colaboradores una mayor motivación hacia su trabajo teniendo presente el propósito de su labor.	Reconoce los logros significativos de los demás en los espacios individuales y grupales.	Adapta su estilo de interacción para comprometer a otros de la manera más apropiada.
Tiene un enfoque en el que combina la orientación a los resultados con la sensibilidad hacia las personas.	Asume diferentes roles de acuerdo con las necesidades del equipo, fortaleciendo el compromiso hacia el mismo.	Genera en su equipo un clima que hace que el trabajo sea gratificante y agradable.

Fuente: Definición interna de los niveles de cada una de las competencias del liderazgo personal

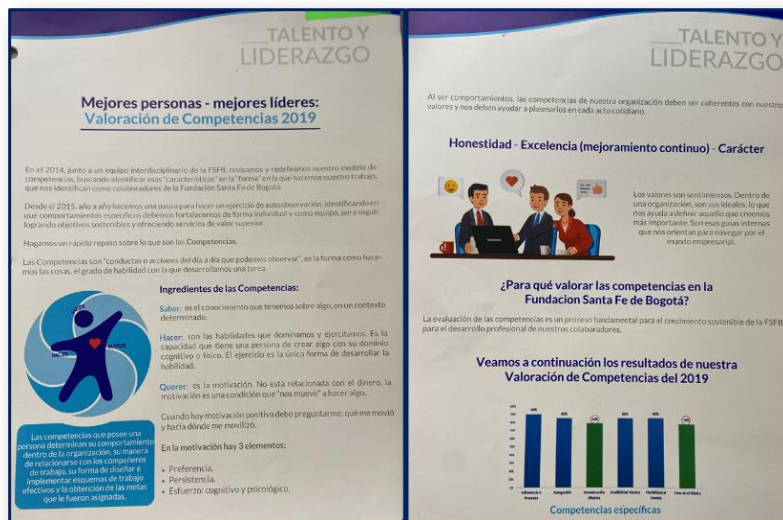
A continuación, se presentan las valoraciones de algunos de los participantes del programa sobre el alcance de este tipo de liderazgo:

"He mejorado muchísimo mi comunicación, he aprendido a hacer retroalimentaciones, a resolver conflictos, he entendido la importancia de oír y reunirme con la gente. Pero sobre todo he venido haciendo un proceso de AUTOCONOCIMIENTO que me ha dado muchas herramientas. ¡Agradecimiento infinito por trabajar en el mejor lugar y con los mejores!".

(Entrevista 4)

"Habilidades como la empatía, la actitud de servicio, la disposición y apertura al aprendizaje, la capacidad analítica. Aprendí de nuevos temas acerca de desarrollo, aprendí a afianzar mis habilidades de comunicación, a perder el miedo en el relacionamiento con algunas jefaturas, fortalecí mis conocimientos en formación y por supuesto en desarrollo." (Entrevista 5)

"Fortalecer mi comunicación asertiva, el manejo de mis emociones, confianza en el otro, forjador de equipos y el desarrollo de las personas a cargo, objetivo al resultado, trabajo en equipo, gestión del tiempo y muchos más". (Entrevista 6)



Publicación realizada en el 2019 en el Boletín institucional, recordando el concepto de las competencias y su conexión con los valores organizacionales.

Fuente: Publicaciones del Boletín Institucional.

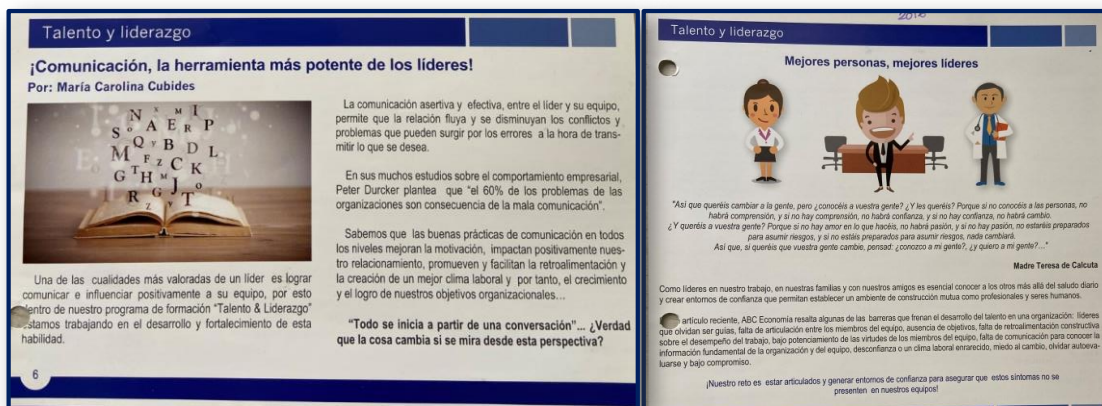
- Sobre la idea de liderazgo híbrido

Como su nombre lo indica, esta idea de liderazgo híbrido articula las competencias de liderazgo institucional y personales. Independientemente del nivel o subcategoría a la que pertenezcan, están inmersas tanto en los valores organizacionales, en el legado de los

fundadores, como en las declaraciones y prácticas que se manifiestan en los diferentes escenarios.

Un líder FSFB es una persona que:

- Es referente para los demás, por su constante iniciativa y compromiso, generando confianza y respeto en los otros.
- Demuestra habilidad para ser flexible y cambiar su actuar y reorganizar esfuerzos cuando se hace necesario, para movilizar el equipo.
- Empodera a sus colaboradores, creando un ambiente donde se tiene iniciativa y habilidad para gestionar su propio trabajo.
- Motiva y empodera a su equipo para alcanzar las metas, reconociendo en cada uno sus potenciales
- Delega funciones apropiadamente, acompaña permanentemente y realiza retroalimentación efectiva, para identificar líderes potenciales en los diferentes procesos.



Fuente: Publicación realizada en 2016 en el Boletín institucional. Aquí se conectan las competencias con cualidades personales.

4. CONSTRUCCION DEL MODELO DE LIDERAZGO "ADN LÍDER"

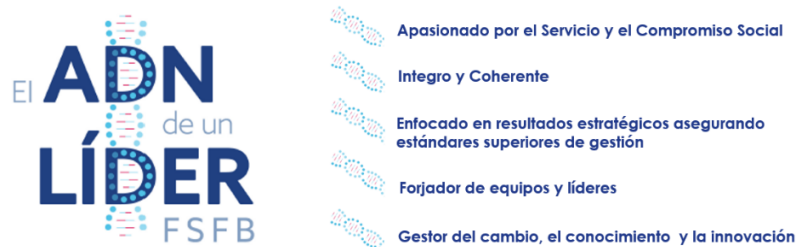
- ADN Líder: el Modelo de Liderazgo

Las competencias de liderazgo -independientemente del nivel o subcategoría a la que pertenezcan- están inmersas tanto en los valores organizacionales, en el legado de los fundadores, como en las declaraciones y prácticas que se manifiestan en los diferentes escenarios. Estas ideas inicialmente intangibles y eventualmente desarticuladas se concretaron en la construcción de lo que para la fundación es el Modelo de liderazgo *-el ADN del Líder FSFB- en su apuesta por el desarrollo: Una estrategia para fortalecer la capacidad organizacional con el talento.*

Este modelo se diseñó a partir de las siguientes premisas:

- En la FSFB, entendemos el Liderazgo como una competencia esencial que debe soportar (Inspirar) el desarrollo integral de los Integrantes de la Institución y de los equipos.
- El liderazgo constituye una estrategia transversal de proyección cultural de la FSFB y su consolidación debe darse en cascada desde los más altos niveles de Dirección
- En la FSFB creemos en el Desarrollo del Talento como uno de los pilares en los que se fundamenta nuestra sostenibilidad y el logro de nuestra estrategia.

En consecuencia, del proceso adelantado se consolida el Modelo de Liderazgo que se concreta en las siguientes competencias:



Este modelo de desarrollo de liderazgo se convirtió en el eje dinamizador del desarrollo organizacional. Para su implementación se definieron los siguientes momentos:

- Diseño del modelo, a partir de un proceso de indagación en el cual se realizaron grupos focales, entrevistas con fundadores, directivos, colaboradores antiguos y nuevos de todos los niveles, para explorar -desde el análisis de nuestra realidad cultural histórica- la trayectoria de la institución, nuestros logros y retos, los factores culturales que nos caracterizan y serán garantía de permanencia exitosa.
- Lanzamiento y presentación del modelo de Liderazgo: ADN del Líder FSFB¹⁹
- Medición de competencias del ADN de la líder dirigida a todos los colaboradores con personas a cargo (coordinadores, jefes, subdirectores, directores)
- Diseño e implementación de acciones de desarrollo para el cierre de brechas encontradas

Algunas evidencias de este proceso y de los diferentes momentos vividos se observan en las siguientes imágenes:

- Lanzamiento y presentación oficial del modelo de liderazgo




Lanzamiento y presentación oficial del modelo de liderazgo: ADN del Líder FSFB 2017. En las fotos de izquierda a derecha se destacan: Adolfo Llinás director Médico, Juan Pablo Uribe director General, Henry Gallardo director del Hospital, Luis Alfonso Hernández director de Gestión Humana y en la foto del centro inferior los asistentes líderes de diferentes áreas de la institución. Fotos de María Carolina Cubides.

¹⁹ En el marco de esta actividad, los invitados dejaban su impronta (huella) en una cadena de ADN, como símbolo de su declaración y compromiso de " Ser Líderes que dejan huella".


Una vez realizado el lanzamiento oficial del Modelo de liderazgo de la FSFB se inició el proceso de acompañamiento a través de diferentes espacios, acciones de formación y desarrollo, con los diferentes grupos de interés, estos espacios estaban dirigidos a la reflexión sobre los comportamientos y características de los líderes, los compromisos individuales que serían necesarios para la implementación del modelo traducidos en acciones del día a día.

Declaración de compromisos individuales de la alta dirección, año 2017:


Los líderes de la FSFB tenemos un compromiso con el Liderazgo




"Yo, Rosalva Figueroa, me comprometo a dar de mi el 100% esfuerzo, dedicación, determinación, liderazgo y compromiso en lograr los objetivos planteados en la FSFB, y seguir contribuyendo en la maravillosa misión de esta Organización a la que muy orgulloosamente pertenecemos, en la que tanto creo y a la que tanto quiero: La FSFB. Y pueden contar conmigo para todo lo que consideren que yo pueda servir, ayudar, conseguir u así."




"Yo, Adolfo Linares, me comprometo a hacer propia la voluntad colectiva del equipo, a ser como está definido en la FSFB y a permanecer en el momento en que no sea capaz de hacerlo. Y pueden contar conmigo para expresar mi pensamiento de reserva y con confianza, con el ánimo de contribuir a la construcción colectiva."




"Yo, Elsa Yolanda Conzatti, me comprometo a continuar en el fortalecimiento de mi equipo, trabajo conjunto, comunicación intermédica, retroalimentación, evolución y seguimiento, involucrando a más líderes. Y pueden contar conmigo para entre ellos, Directores y colaboradores, integrar esfuerzos para la consecución de las metas Fundacionales."




"Yo, Alejandro Escobar, me comprometo a monitorear y aportar la información de manera oportuna, de tal forma que podamos tomar las medidas preventivas y correctivas ante las dificultades que se presenten para el cumplimiento de objetivos alineados a nuestra importante misión organizacional. Y pueden contar conmigo para estructurar financieramente los proyectos que cada una de las áreas esté evaluando o implementando. Y honramos un café para buscar soluciones a las dificultades."




"Yo, Mariana Jiménez, me comprometo a trabajar en equipo para el logro de nuestros compromisos en cara de nuestro equipo de alta desempeño. A preparar momentos de feedback de nuestros avances en dicha gestión. Y pueden contar conmigo para revisar permanentemente las inquietudes que surjan en este proceso. Apoyar con mis procesos y recursos los ejercicios de desarrollo de todas las áreas y procesos. Servir más y mejor."




"Yo, Luis Alfonso Hernández, me comprometo a fomentar permanentemente la gestión de nuestros compromisos en cara de nuestro equipo de alta desempeño. A preparar momentos de feedback de nuestros avances en dicha gestión. Y pueden contar conmigo para revisar permanentemente las inquietudes que surjan en este proceso. Apoyar con mis procesos y recursos los ejercicios de desarrollo de todas las áreas y procesos. Servir más y mejor."



"Yo, Juan Pablo Uribe, me comprometo a poner mi mejor esfuerzo, con elegancia, responsabilidad, sinceridad y humildad, para alcanzar los propósitos y objetivos, a ser parte del equipo y a asumir todas mis responsabilidades con el equipo y con la FSFB. Y pueden contar conmigo para apoyo permanente, orientación, retroalimentación, consejo y guía y exigencia leal."




"Yo, Henry Mauricio Gallardo, me comprometo a trabajar y liderar hombre a hombre con este equipo para servir al sector a pacientes y comunidades. Me comprometo integralmente por alcanzar los resultados sin pesquisar un instante. Me comprometo al 100% como persona con salidas para que el equipo y tú logren sus planes de vida y trabajo. Pueden contar conmigo para: Lograr resultados. Liderar, empujar, apoyar en todos nuestros proyectos; servirlos individualmente. Ser elemento que sirva a la FSFB para trascender y, "lo que lo que sea"."

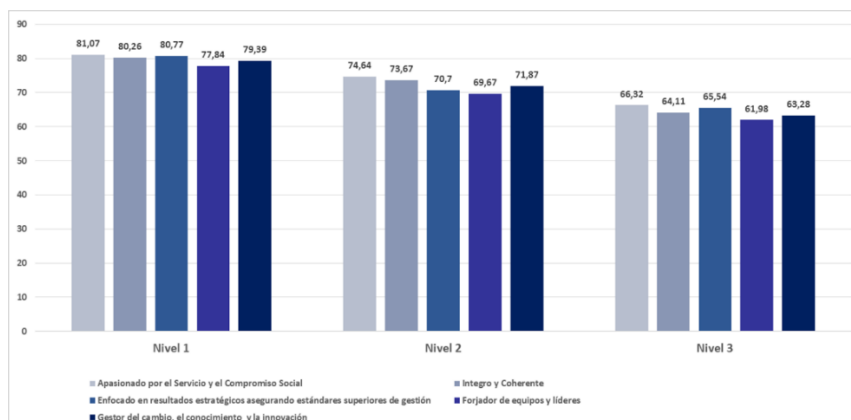


"Yo, Darío Londoño Juljón, me comprometo a trabajar de manera organizada, buscando el resultado, desplegando acciones para el grupo, defendiendo los intereses de todos, generando confianza, buscando oportunidades. Y pueden contar conmigo para obtener el logro de los resultados comprometidos del grupo y de aspectos personales."

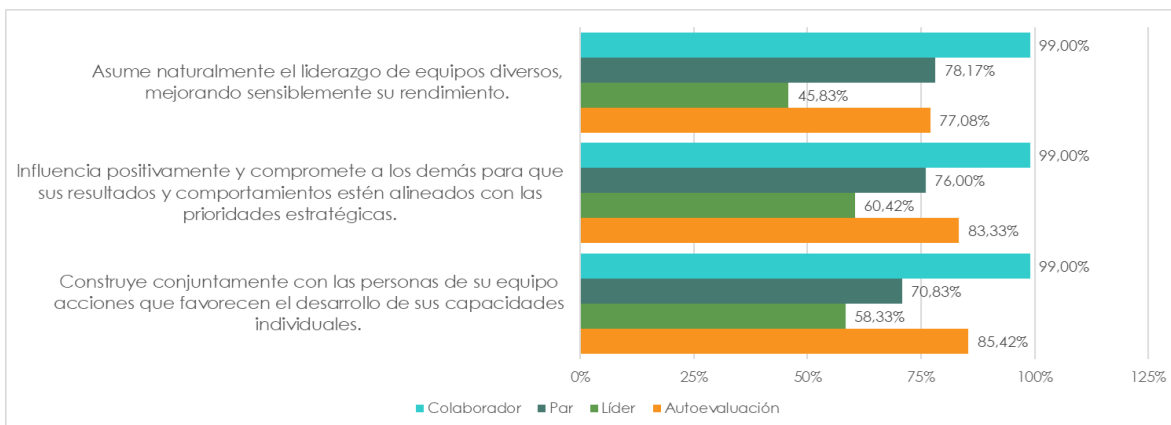
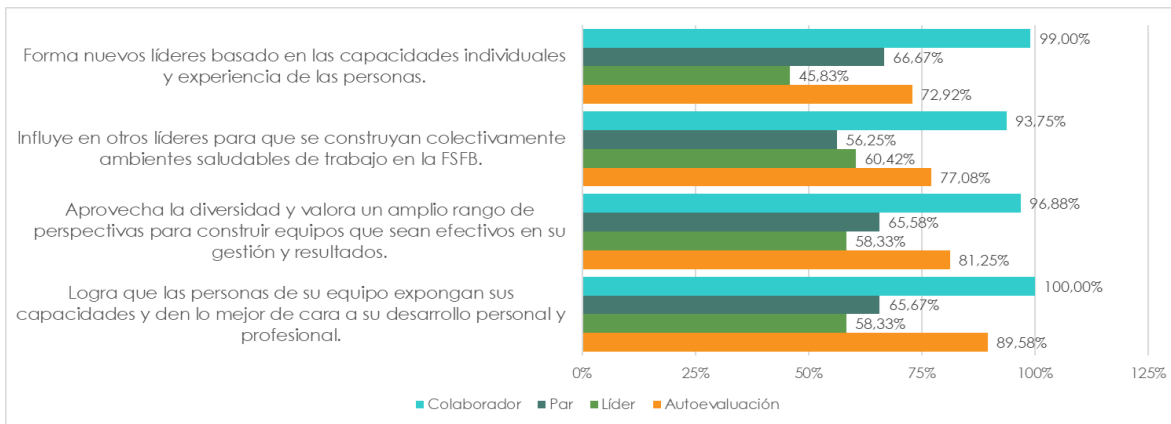
Yo creo que construir un mejor futuro en salud es posible



- Resultados primera medición del ADN del líder FSFB, 2017.



Fuente: presentación oficial resultados de la primera medición de las competencias del ADN del Líder FSFB. Materiales del archivo documental.

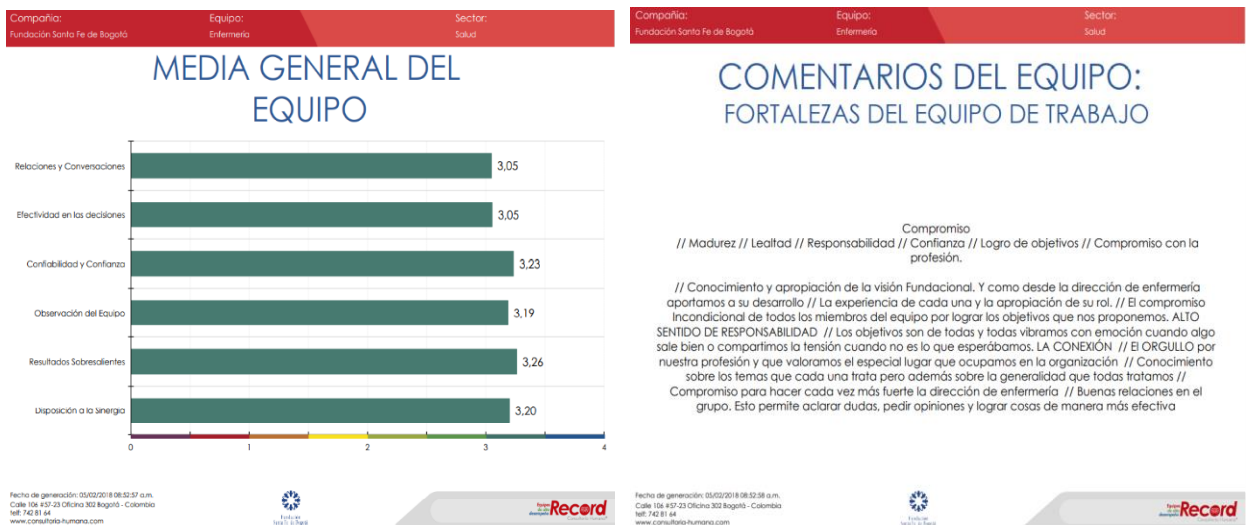


Fuente: resultados de la primera medición de la competencia Forjador de Equipos y Líderes. Materiales del archivo documental.

A partir de estos resultados decidimos enfocar nuestros esfuerzos en la competencia “Forjador de Equipos y de Líderes” pues es través de la construcción de escenarios de desarrollo de los equipos que se posibilita activar el despliegue de los comportamientos asociados a las otras dimensiones del liderazgo.


Algunas acciones de formación realizadas para el desarrollo de la competencia: forjador de equipos y líderes con el interés de que realizaran sus propios diagnósticos:

- 50 sesiones de acompañamiento individual dirigido a líderes de alto impacto en la organización en las cuales se definían planes de desarrollo específicos de acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas en los resultados obtenidos en la medición.
- Jornadas de acompañamiento a 8 equipos. Sesiones de 4 horas orientadas a la identificación de recursos y oportunidades de mejora y la definición de planes de acción para el cierre de las brechas del equipo.
- Aplicación de la herramienta RECORD para medir la efectividad y la orientación del equipo al alto desempeño.



Fuente: materiales del archivo documental.

- Ejemplo del reporte de la aplicación de la herramienta RECORD en el equipo líder de enfermería.



SESIÓN DE EQUIPO
Dir. Enfermería

Fundación Santa Fe de Bogotá

¡BIENVENIDAS!

Comenzar nos da la oportunidad de viajar a través de nuevas posibilidades individuales y de equipo.

Consultoría Humana

Ejercicio a partir del RECORD
Dir. Enfermería

Dimensiones	Acciones para avanzar
Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo Interacción franca y respetuosa de las personas, usada para relacionarse, hablar, escuchar y colaborar en el lugar de otro.	1. Hacer pedidos explícitos entre nosotros (implica cuidar al otro), decimos con precisión qué necesitamos. 2. Retomar acuerdos y cumplirlos (por ejemplo la puntualidad). 3. Realizar 2 o 3 sesiones de fortalecimiento de equipo al año.
Eficiencia en la toma de decisiones Planear, diagnosticar, decidir y evaluar el afrontamiento de situaciones y problemas.	4. Incorporar en el lenguaje y en la práctica la herramienta del "ciclo de aprendizaje en equipo". (evaluar siempre como nos fue y las aprendizajes de cada iniciativa)
Confiables Ambiente de confianza generado por las personas con sus actitudes que posibilita su unión y el engranaje del equipo para dar resultados.	5. Hacer seguimiento a los objetivos y socializar los avances en los indicadores del equipo.
Observación constante del funcionamiento del equipo Planear y generar el equipo para estar al tanto de la forma en que se organizan, funcionan, y responden a las retos.	6. Diseñar estrategias para influir en otras áreas y construir sinergias a partir del mapeo de las interacciones.
Resultados sobresalientes Compromiso asumido por las personas para responder a las exigencias laborales e individuales en el equipo.	
Disposición del equipo para generar sinergia Forma como se conectan las personas dentro y fuera del equipo para crear y lograr sus objetivos.	

5

Nuestro propósito como equipo de Enfermería

Somos un equipo: feliz, influyente, retador, íntegro, comprometido y visionario.

Pensamos que el arte de cuidar transforma las experiencias de salud de las personas y que la profesión de enfermería necesita líderes que enaltezcan el valor de lo que hacemos a través de: práctica basada en evidencias, generación de conocimiento, retar nuestros propios desafíos y superar las expectativas de los pacientes.

Queremos desarrollar las capacidades de: pensamiento estratégico, comunicación efectiva (empatía), trabajo efectivo con otras áreas, desarrollo del equipo de profesionales y líderes de las enfermeras.

Para esto vamos a: Ver acciones.


Para contribuir a elevar el nivel de la profesión, aportar a los objetivos de la FSFB, de los pacientes y del país.

7 Consultoría Humana

Ejemplo de compromisos sesión de equipo

Fuente: materiales del archivo documental.

- El Ser del Líder FSFB: 6 Jornadas de 6 horas de reflexión y discernimiento sobre diferentes líneas de sentido -módulos temáticos-, en las cuales el facilitador orientó una introspección totalmente estructurada y enfocada a la transformación personal, en todos los roles de su vida.



Programa de formación: El Ser del Líder FSFB

1. Como te ha parecido el programa?

- Para mí ha sido fantástico, son temas de los que he recibido información de otras maneras en otros ámbitos personales y familiares y en los cuales creo fielmente. Sólo la práctica permite que se vean los resultados.
- Creo que este programa es una excelente oportunidad que nos permite mejorar en todo, para lograr ser mejores personas y colaboradores extraordinarios de nuestra institución.

2. Que aportes o reflexiones consideras que te han dejado estas sesiones?

- En las dos sesiones he identificado tres temas principales: 1) Mi visión, mi enfoque, hacia dónde quiero llegar, depende de mí y no de como haya sido formada mi vida por influencia de mis seres cercanos. 2) La importancia de cuidar mis 4 dimensiones para ser una persona más íntegra y feliz. 3) La importancia de identificar y entender qué tipo de personalidad expone cada ser con el que comparto: empezando por mí para llegar a ser la persona que quiero ser.
- Ha sido una reflexión sobre "El ser que eres y el ser que quieres ser" en donde nos dan herramientas para poder conocernos y saber que las cosas no dependen de otros, sino de nosotros mismos. Además nos enseña que todo lo que perciben de nosotros las personas que están a nuestro alrededor es el reflejo de nuestro yo interior, y que no podemos dar de lo que no tenemos por dentro. Una gran reflexión es que la vida se nos pasa pensando en cómo podemos cambiar el mundo, nuestro entorno, a nuestra familia y dejamos de vivir porque no pensamos en lo verdaderamente importante que es cambiar uno mismo, para alcanzar la felicidad.

Avances a la Fecha:

80 Participantes

4 Sesiones por grupo

Testimonios de los participantes del programa

Fuente: materiales del archivo documental.

- Programa de formación: El ser del Líder FSFB

Programa de formación: El Ser del Líder FSFB

3. Estos temas aportan a tu desarrollo como líder?

- Sí aportan al rol del líder y considero que si se logra desarrollar algo del tema con el equipo de trabajo, los resultados serían mejores. El reto radica en que no todo el mundo le da por lo menos algo de importancia a la información que se le brinda y por lo tanto no está dispuesta a aportar para su propia vida.
- Después de conocerse a sí mismo, saber cuáles son los miedos que afrontamos para poder guiar a otros. Es muy provechoso para el equipo que se lidera, porque se pueden aplicar cosas tan sencillas como dirigir con amor y pasión en busca del objetivo, comprender la diversidad del equipo, y aceptarlo.



Testimonios de los participantes del programa

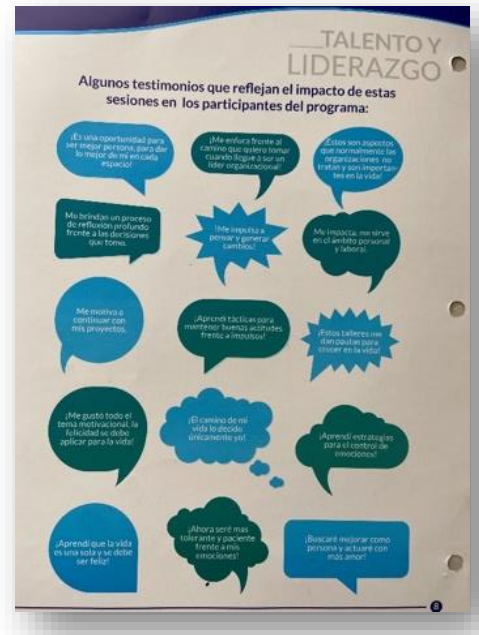
Fuente: materiales del archivo documental.

El 11 de septiembre de 2018 retomamos nuestras sesiones del programa *El Ser del Líder FSFB*, orientado al fortalecimiento de las características de nuestro perfil del líder FSFB. En esta ocasión contamos con 70 participantes de las diferentes áreas de la Fundación, analistas, asistentes, enfermeras, tecnólogos en IDX, facturadores, entre otros. Este ha sido un espacio de reflexión y autoconocimiento para los participantes que con cada sesión logran incorporar diferentes herramientas que sin duda los apoyaran en su desarrollo y crecimiento personal y profesional.

- Algunas voces en la evolución del proceso:



Testimonios programa de formación El Ser del Líder FSFB, Septiembre 11 de 2018.



Portarretratos para la oficina con la declaración del compromiso individual frente al Ser del Líder FSFB, 2018

- El mapa de talentos como táctica y estrategia

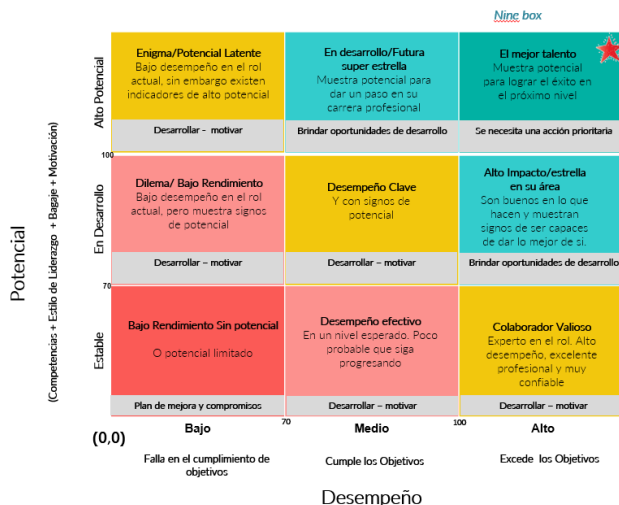
Otro de los elementos a destacar es la construcción del *mapa de talentos y la revisión de los lineamientos* para la ubicación y revisión de los diferentes mapas que se han construido.

El Mapa de Talento es una herramienta que permite ubicar a los miembros de los equipos en función de sus resultados de desempeño, competencias, potencial. Como herramienta pedagógica se convierte en un insumo para la planeación del desarrollo, un indicador del nivel de talento que tiene la organización y un predictor del logro exitoso de la estrategia. Gráficamente se trata de una matriz en la cual se puede: a) identificar a nuestros colaboradores de alto rendimiento y determinar qué necesitan para mantener el ritmo en el que se encuentran; b) asegurarnos de que sus necesidades de desarrollo profesional se mantengan al día; c) afianzar el compromiso dentro de la organización y estimar su liderazgo; d) reconocer las dificultades de las personas que no están teniendo un buen desempeño y que no parecen tener potencial para mejorar.

A través de la gestión del Mapa de Talento se busca asegurar que la FSFB cuenta con el talento necesario para su desempeño estratégico, tener argumentos objetivos desde el desempeño y las competencias para orientar el desarrollo, conocer el potencial de Talento de la FSFB, retroalimentar los procesos de selección y diseñar planes de formación y desarrollo efectivos.

El mapa de talento se fundamenta en la metodología Nine Box²⁰ y se concreta en el siguiente esquema:

Herramienta para Mapear el Talento!



Las cosas se cuentan solas...solo hay que saber mirar!

El mejor talento:

- Cómo hacemos para fidelizarlos?

Desempeño clave:

- Alguna de nuestras intervenciones ha influido en este resultado?
- Qué podemos empezar a hacer y qué podemos seguir haciendo para contribuir a su desempeño?

Bajo rendimiento:

- Estos resultados son consecutivos?
- Habrá factores personales que estén afectando los resultados?
- Hubo factores organizacionales que contribuyeron a este resultado?
- Cómo hacemos para motivarlos?
- Debemos evaluar que tan alineados están los Líderes para realizar estas valoraciones?



Fuente: elaboración propia a partir de la metodología Nine Box. Materiales del archivo documental.

1. *El mejor talento: Potencial Alto – Desempeño Alto: Súper estrella* Líderes con grandes cualidades para desempeñar un rol más importante dentro de la organización. Obtienen altos niveles de desempeño, se recomienda no dejarlo en la misma posición mucho tiempo para asegurar su continuo crecimiento y desarrollo dentro de la organización. (cuadrante superior derecho)
2. *Potencial Alto – Desempeño medio: Futuro súper estrella* Muestra cualidades para ser líder dentro de la empresa, pero le falta desarrollo dentro de su área para poder desempeñar un rol de mayor impacto (cuadrante superior en el centro)
3. *Potencial Medio – Desempeño Alto: Estrella en su área* Requiere desarrollar habilidades para ser líder en áreas de mayor responsabilidad dentro de la organización. Se debe motivar a tomar un rol más activo y de liderazgo dentro de su departamento. (cuadrante central derecho)
4. *Potencial Bajo – Desempeño Alto: Profesional Experimentado* Demuestra un alto desempeño y es parte clave en asegurar los objetivos dentro de su área, pero no muestra cualidades para desarrollarse y tomar un rol de mayor liderazgo en la organización. (cuadrante inferior derecho)

²⁰ “La metodología Nine-Box, surgió en la década de 1970, como respuesta a las dificultades en la administración de empresas multinacionales, es así como, la consultora Mc Kinsey creó la metodología con base en la matriz conocida como partición del crecimiento de Boston Consulting Group (Quarterly, 2008), la cual fue utilizada inicialmente en la evaluación del potencial y desempeño de los directivos de General Electric, y posteriormente modificada para evaluar a todo el personal de la compañía. En la actualidad, la metodología tiene como finalidad ubicar al colaborador en el cuadrante que mejor lo defina según su desempeño y potencial” Consultado en https://www.redalyc.org/journal/280/28062322017/html/#redalyc_28062322017_ref18

5. *Potencial Alto – Desempeño bajo: Enigma* Muestra cualidades de liderazgo, pero presenta un bajo desempeño. Esto puede significar que es muy nuevo en el cargo o está ubicado en el cargo equivocado. (cuadrante superior izquierdo)
6. *Potencial Medio – Desempeño Medio: Colaborador clave* Tiene niveles promedio de potencial y su desempeño es promedio, puede llegar a tener potencial. Se les debe guiar y motivar para que logren demostrar resultados de mayor impacto. (cuadrante central)
7. *Potencial bajo – Desempeño Medio: Profesional de buen desempeño* Cumple satisfactoriamente con su trabajo, pero no muestra cualidades para desarrollarse a ocupar una posición de liderazgo. (cuadrante inferior central)
8. *Potencial Medio – Desempeño Bajo: Dilema* Muestra potencial de crecimiento, pero su desempeño en sus labores actuales es insuficiente. Se debe trabajar su motivación a través de retos donde pueda mostrar su capacidad. (cuadrante central, izquierdo)
9. *Potencial Bajo – Desempeño bajo: Bajo Perfil* Muestra muy poco potencial de mejora y un mal desempeño, se debe de evaluar y considerar el despido. (cuadrante inferior izquierdo)

Este es un ejercicio de actualización y revisión anual en el que se realiza una primera ubicación de los líderes en cada cuadrante de acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y la valoración del ADN del Líder.

La ubicación inicial se realiza a partir de los resultados numéricos de Desempeño (eje horizontal) y de la Valoración del ADN o Competencias (eje vertical). A partir de estos se complementa y ajusta con valoraciones cualitativas buscando eventos conductuales en el día a día de forma que se pueda realizar una valoración cada vez más objetiva en estas dos variables²¹.

Una vez realizada esta revisión se presentan los resultados en este espacio para obtener diferentes miradas y la retroalimentación por parte de otros jefes (dependiendo de las áreas con las que el equipo interactúe). Debe ser un espacio objetivo y constructivo que enriquezca la valoración y permita identificar fortalezas y posibles candidatos a sucesión para cargos claves y de manera transversal. Así oficializamos el mapa de talento de la institución. Debe ser una

²¹ Estos resultados se presentan al jefe del área y de acuerdo con su percepción y evidencias sobre el desempeño de la persona y sus capacidades manifestadas en el día a día, su actitud, compromiso, estilo, etc., Sirven también para ubicar o reubicar a las personas en una nueva posición, con el acompañamiento del área de Gestión Humana.

conversación asertiva, amable y honesta. Privada. La información que surge es utilizada exclusivamente para la gestión oficial.

Este es un ejercicio de prospección que le apunta a identificar los talentos de la organización, apoyar la toma de decisiones, para asegurar las sucesiones, es un indicador valioso de madurez del equipo.

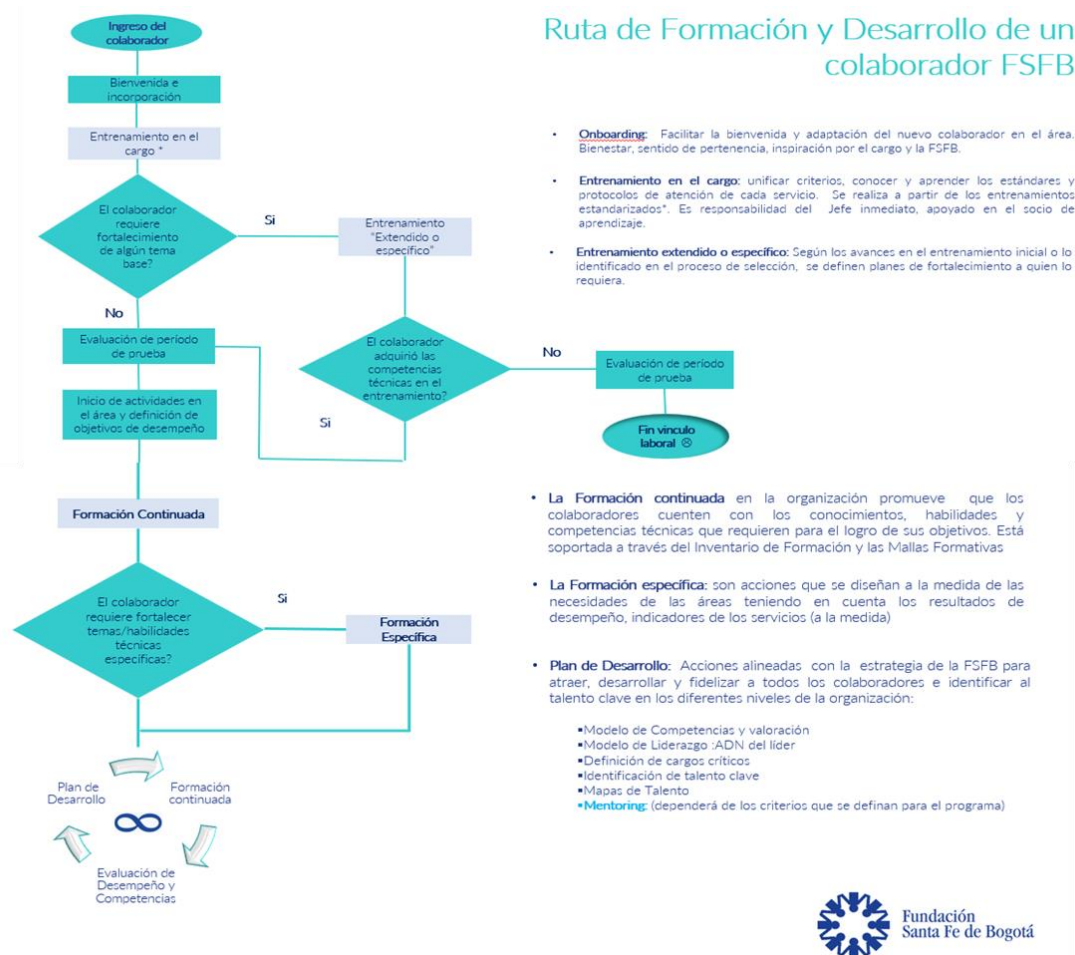
- Plan de Formación en la FSFB

Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad, todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar"
(C.H. Besseure Des Horts)

La formación es la segunda categoría de este ejercicio de sistematización, teniendo en cuenta que los procesos de Formación y Desarrollo o de formación para el desarrollo y la potenciación de talentos en los profesionales que lideran procesos en la FSFB y en general en los colaboradores de la misma, están orientados a cerrar las brechas tanto de conocimientos técnicos como de habilidades (competencias blandas) necesarias no solo para la gestión administrativa a fin de lograr los objetivos estratégicos de la Fundación, también, para convertirse en mejores personas. Como reza uno de la declaración del sentido del área de Desarrollo Humano de la Fundación que se promueve: ¡Nuestro propósito es asegurar que la FSFB cuente con las personas que hacen realidad nuestra misión organizacional!

En este sentido, y teniendo como eje central el reconocimiento del colaborador como *ser humano integral*, único y dinámico, la Política de Desarrollo Humano de la FSFB, incorpora una serie de sistemas, procesos y herramientas que, siendo coherentes con los objetivos y propósitos fundacionales, promueven oportunidades de aprendizaje y crecimiento para que los colaboradores desarrollen sus capacidades y potencialicen sus competencias.

El siguiente esquema presenta la ruta del proceso de formación que se definió para la FSFB:



Fuente: esquema propuesto por la María Carolina Cubides como jefe de desarrollo humano de la FSFB. Materiales del archivo documental

El Plan de Formación de la FSFB está estructurado en 4 líneas de acción que responden al desarrollo de habilidades y conocimientos que integran el Saber – el Hacer y el Querer.



Alineación con la organización	Habilitación y cumplimiento normativo	Específicas del área	Fortalecimiento de cultura y desarrollo
<p>Son las acciones dirigidas a todos los colaboradores de la FSFB que dan marco de acción para el cumplimiento del Plan Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Inducción Corporativa ❖ COAS ❖ SARLAFT ❖ SIGD ❖ Protección de datos Personales 	<p>Orientadas al cumplimiento de requisitos obligatorios para el funcionamiento de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguridad del paciente ❖ Reemplazos articulares ❖ Manguito rotador 	<p>Conocimientos y competencias específicas para mejorar el desempeño en los roles actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Técnicas de movilización de pacientes ❖ Soporte nutricional 	<p>Orientadas a lograr la sostenibilidad organizacional a través del desarrollo, crecimiento y alineación cultural de los colaboradores de la FSFB</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación efectiva ❖ Talento y liderazgo ❖ Proyecto de vida
<p><i>El aprendizaje técnico es coordinado con las diferentes áreas</i></p>			<p><i>Es diseñado e impartido a través de Desarrollo Humano</i></p>

Fuente: esquema propuesto por la María Carolina Cubides como jefe de desarrollo humano de la FSFB. Materiales del archivo documental

El Plan de Formación de la FSFB se orienta a:

- Facilitar el desarrollo de las capacidades
- Estimular el desarrollo profesional
- Mejorar el desempeño de los colaboradores
- Promover la competitividad organizacional
- Asegurar las condiciones de habilitación y acreditación
- Gestionar el conocimiento
- Contribuir a la atracción y fidelización del mejor talento

Detrás de esta propuesta hay conceptos asociados que la sostienen, citamos algunos:

Formación continuada y continua, no es esporádica, hay interés por formar a los colaboradores, garantizar con que cuenten con los conocimientos, habilidades y competencias técnicas que se requieren para el logro de los propósitos institucionales. Esta modalidad está soportada en el inventario y de formación y las mallas formativas.

Inventario de formación, es una herramienta que nos permite consolidar y planear las necesidades de formación identificadas de acuerdo con el cargo y el área, Contiene información de la estructura temática de las acciones formativas establecidas por área, de una forma articulada e integrada. Se estructuran teniendo en cuenta el área, la línea de acción, la población objetivo y la modalidad

Formación específica cuando se requiere, con acciones que se diseñan a la medida de las necesidades de las áreas teniendo en cuenta los resultados de desempeño, los indicadores de los servicios a implementar, entre otras necesidades.

Formación Interna Acciones formativas coordinadas e implementadas por la FSFB. Están diseñadas específicamente para cubrir las necesidades de nuestros colaboradores. Son impartidas por facilitadores externos que vienen a la FSFB y dictan los cursos o talleres. (presencial – virtual – blended learning)

Formación Virtual orientada a promover el desarrollo de las competencias de nuestros colaboradores mediante el aprovechamiento y la innovación en el uso de las tecnologías de información, permitiendo mayor cobertura, acceso simultáneo, seguimiento al avance, evaluación y certificación de los temas.

En síntesis, puede decirse que la FSFB cuenta con un plan de formación está articulado, planeado y es pertinente de acuerdo con las necesidades de la organización que se detectan y validan año a año.

¿Qué estrategias se adelantaron? ¿Con qué periodicidad?

Podría decirse que se utilizaron varias estrategias, citamos algunas: a) *encuentro y contacto permanente con los líderes*.²² Sesiones de identificación de necesidades de formación. Estos encuentros se convirtieron en un canal de comunicación en doble vía que permitía un dialogo permanente y la identificación de necesidades de intervención o acompañamiento específico tanto para los líderes como para sus equipos. b) *Implementación de sesiones de coaching individual como estrategia de acompañamiento a nuestros ejecutivos*. Esta estrategia se constituye hoy en día, en una de las formas más efectivas de abordar la acción y el *Ser* en las organizaciones. Este abordaje se encuentra orientado entre otros objetivos a expandir el poder de acción personal y aumentar los niveles de efectividad y bienestar personal y profesional. c) estrategia *Onboarding*, para facilitar la bienvenida y adaptación de los nuevos colaboradores a las diferentes áreas. Bienestar, sentido de pertenencia, inspiración por el cargo y la FSFB. d) *entrenamiento in situ, en el cargo, con el interés de unificar criterios, conocer y aprender los estándares y protocolos de atención de cada servicio*²³. (Ver anexo 3-modelo del plan de formación de enfermería). e) *Cursos generales y específicos*. En el anexo 4 pueden verse un listado de temas que han sido abordados en el proceso formativo. f) Cabe destacar las múltiples estrategias que se utilizaron con el aprovechamiento de la plataforma virtual. La pandemia afianzó estas estrategias. Las diferentes plataformas han servido para promover píldoras formativas²⁴.

²² Desde la jefatura de Desarrollo Humano se enviaban correos cada 15 días con mensajes, artículos, infografías, provocaciones sobre el rol del líder FSFB.

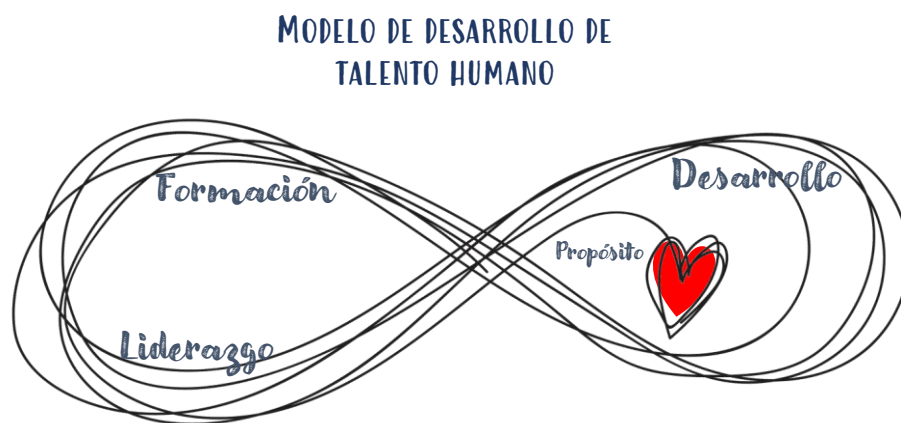
²³ Esta se realiza a partir de los entrenamientos estandarizados. Esta responsabilidad corresponde al Jefe inmediato.

²⁴ En la Fundación contamos con una plataforma de aprendizaje, a través de nuestro Campus Virtual buscamos mejorar las competencias de nuestros colaboradores mediante el aprovechamiento y la innovación en el uso de las tecnologías de información, permitiendo una cobertura total, evaluación y certificación de los temas.

5. ANALISIS DE LA EXPERIENCIA FORMATIVA. A MANERA DE BALANCE

Este apartado final, extrapola los datos y busca hacer algunas aproximaciones interpretativas acerca del proceso adelantado.

- Comprensiones acerca del Plan de Formación en la FSFB y su articulación con el Modelo de Desarrollo de Talento Humano



Fuente: elaboración propia

Teniendo como eje central el reconocimiento del colaborador *como ser humano integral, único y dinámico*, la Política de Desarrollo Humano de la FSFB, incorpora una serie de sistemas, procesos y herramientas que, siendo coherentes con los objetivos y propósitos fundacionales, promueven oportunidades de aprendizaje y crecimiento para que los colaboradores desarrollen sus capacidades y potencialicen sus competencias. A partir del modelo y propuesta de formación y desarrollo del talento humano, hemos entendido que la formación continua hace parte del desarrollo integral de todas las personas. Que la formación es una acción inmanente en los líderes formarse, desaprender y aprender contribuye al propósito individual y colectivo no solo desde lo técnico y normativo sino también para el desarrollo del SER

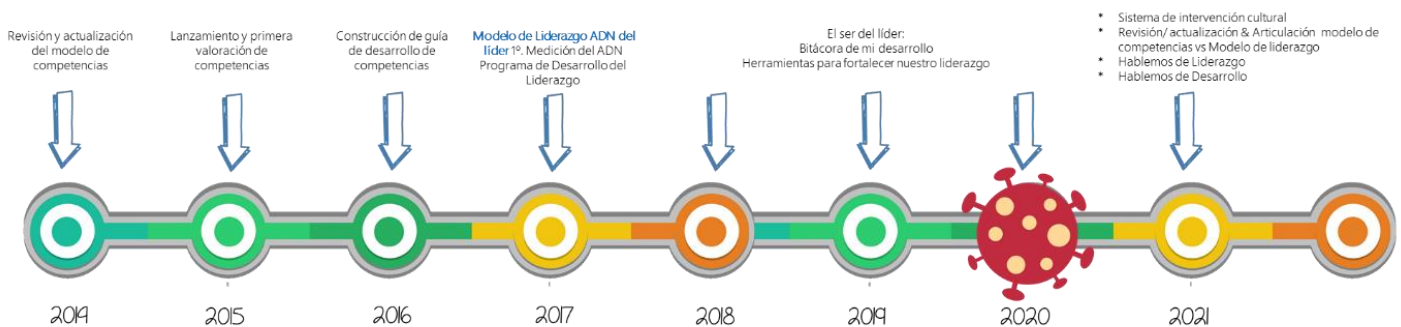
HUMANO. Eso quiere decir que de hecho la formación es un componente esencial y dinámico del modelo de desarrollo de talento y no un elemento externo.

¿Qué se reconoce en este modelo? Tal como se intenta presentar en la gráfica anterior, la noción de formación que está implícita en el modelo está acorde con las tendencias de formar para potenciar el sujeto, formar, para crear sinergias, formar y crecer juntos. Una forma de superar los propósitos meramente instrumentales, porque hay centramiento en los sujetos, la apuesta es por los sujetos y desde estos, desde su liderazgo, se expande el desarrollo institucional.

Evolución del modelo de desarrollo de talento humano

A continuación, se sintetiza el proceso vivido y a partir de esta la ruta se consolida la construcción del modelo de desarrollo del talento humano.

Ver gráfica línea del tiempo.



Fuente: elaboración propia. Reconstrucción del modelo de desarrollo del talento humano

- 2014: *En la revisión y actualización del modelo de competencias se definió la competencia "Somos Líderes", como una de las competencias organizacionales. Las competencias comprometer e inspirar, atracción de talento, carácter, desarrollo de otros, construcción de equipo, como competencias específicas relacionadas con el liderazgo.*

- 2015: *Se realiza la primera valoración de competencias, autovaloración y valoración por parte del jefe inmediato* con el objetivo de identificar las competencias y conductas observables en las cuales se enfocarían los planes y acciones de desarrollo individual y organizacional.
- 2016: *Se elaboró la cartilla Guías de Desarrollo de Competencias²⁵* con la intención de dar herramientas y un marco de referencia para la definición de planes de desarrollo, desde el área de Desarrollo Humano de la FSFB, con el propósito de promover y facilitar la definición de los planes de desarrollo de los equipos de trabajo, de acuerdo con las competencias que la organización ha definido como pilares para su crecimiento y sostenibilidad (ver anexo 1).
- 2017: *Creación y lanzamiento del Modelo de Liderazgo institucional: ADN del Líder FSFB.* Primera medición 360° de los atributos del ADN del Líder FSFB. *Diseño e implementación del programa de formación el ser del líder.*
- 2018: *Programa de formación: Liderazgo desde el Ser, expandiendo nuestro talento en búsqueda de la excelencia. Sesiones de acompañamiento individual* (orientadas a la identificación de recursos y oportunidades de mejora, con herramientas de coaching y mentoring) *Jornadas de seguimiento / acompañamiento a equipos claves* (orientadas a la identificación de recursos y oportunidades de mejora y la definición de planes de acción para el cierre de las brechas del equipo)
- 2019: *Diseño y lanzamiento de la Bitácora de mi Desarrollo²⁶* Esta herramienta está diseñada para tener un espacio de auto reflexión y de creación del plan de desarrollo individual, una guía que nos permita enfocarnos en los aspectos priorizados y hacerles seguimiento a nuestros avances a través de planes de acción algunos colectivos y otros individuales- que aporten al desarrollo y fortalecimientos de las habilidades. *Acompañamiento en definición de planes de desarrollo individual: Jefe, Colaborador, Gestión Humana, de acuerdo con las oportunidades de mejora y el plan de sucesión y/o carrera identificada), a partir de los*

²⁵ Guías de Desarrollo de Competencias. Espinosa, Ana María y Cubides Martínez María Carolina Jefe de Desarrollo Humano Fundación Santa Fe de Bogotá, 2016.

²⁶ Bitácora de mi Desarrollo elaborada por Cubides Martínez María Carolina.

planes de desarrollo identificar temas comunes para proponer acciones de desarrollo que les apoyen en este proceso. (ver anexo 2)

Desarrollo de sesiones colectivas para Impulsar y fortalecer las 5 características del Modelo de Liderazgo: con énfasis en las tres variables que obtuvieron menor resultado en las valoraciones anteriores y recogiendo las prioridades y compromisos identificados.

- *2020- 2021 ¡Pandemia! Hablemos de liderazgo.* Con la llegada del COVID 19, quise encontrar formas de mantenernos en contacto con los líderes para continuar con el fortalecimiento de nuestros hábitos y herramientas para seguir siendo Forjadores de Equipos y Líderes a través de correos electrónicos con el asunto: ¡Hablemos de Liderazgo!, estos correos se enviaron cada 15 – 20 días con diferentes artículos, imágenes, frases, que invitaban a la reflexión a la actualización y/o revisión de nuestros conocimientos y además que nos permitiera reflexionar sobre el rol que hoy estamos ejerciendo cómo líderes FSFB. *Hablemos de Desarrollo.* Un espacio abierto, dirigido a todos los colaboradores, de interacción, de conversación, de construcción colectiva para el fortalecimiento de las competencias / habilidades claves para nuestro crecimiento personal y profesional, a través de encuentros virtuales y/o presenciales según el tema, alineados con los resultados de la valoración de competencias, ADN del líder y las demás necesidades de desarrollo identificadas en las áreas. Se realizaron 5 sesiones con los siguientes temas: Construyendo mi plan de desarrollo. Toma de decisiones:6 Sombreros para pensar, 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Qué hace a un líder, El líder que está en nuestro ADN.

- Lo aprendido. Mirada auto-reflexiva.

Reconstruir la experiencia de lo que fueron estos 8 años en la FSFB, ha sido una oportunidad para reconocer el proceso y reconocirme hoy como un sujeto de saber por decisión y voluntad.

La reconstrucción del proceso permite decir que este “modelo de desarrollo del talento humano” fue tomando forma, se fue construyendo, integrando variables como la formación, el liderazgo, el desarrollo. Está sin duda mediado por el propósito individual y organizacional como motor, un corazón que lo activa y moviliza, que le da vida, relación y sentido a lo que sucede en cada una de estas dimensiones y variables.

Podría decirse que no fue un resultado planeado o estructurado deliberadamente, hoy puedo decir hoy que fue una sumatoria de eventos afortunados que se fueron conectando e hilando hasta convertirse en un modelo de formación que sirve a la FSFB y a entidades similares.

Es necesario reconocer y reiterar, que la FSFB, es una organización que ha ido haciendo apuestas consecuentes, que ha mantenido su decisión de crecer y aprender desde su creación hace ya 50 años y esto le ha permitido hacer elecciones y apuestas de futuro. Estas apuestas me permitieron, indagar, observar, ensayar, proponer crear y construir con sus líderes esto que hoy podemos llamar *el Modelo de Desarrollo de Talento*, pertinente para las empresas que reflexionan, planean y cuidan cada momento de interacción con ellos porque saben que eso las hará sostenibles.

Quizás lo más importante que aprendimos fue a valorar a las personas, a mirarlas ya no como “recursos humanos” sino como personas, sujetos de derechos, sujetos de saberes, sujetos de valores. A ir más allá de lo transaccional, a entender que lo que debemos cuidar es esencialmente la experiencia como seres humanos que conviven en esta organización, que la dinamizan, que la mantienen en el hoy y en el devenir. Como reza su misión: *para crear juntos más y mejor salud para Colombia y la región.*

Valoro profundamente la interacción, el trabajo cercano con los líderes, la interacción con cada uno, el permitirme acercarme a cada uno desde un lugar diferente, con un interés genuino en el desarrollo de sus capacidades. Estos acercamientos me ayudaron a evidenciar que detrás del cargo y de las jerarquías solo hay seres humanos, personas con sueños, deseos de

aprender, de crecer; muchos con temores genuinos frente a la altísima responsabilidad que implica ser el líder de un equipo de personas. Ser jefe nos toma por sorpresa, a veces desprevenidos con la falsa idea de tener una mayor responsabilidad sobre el proceso y los “recursos” (incluidos los “recursos humanos”); con tener un nombre de cargo mas “llamativo” y atractivo en la hoja de vida y eventualmente un mejor salario. «Un gran poder traer una gran responsabilidad», este antiguo adagio popularizado en las películas de super héroes, nos puede acercar a la dimensión de lo que implica ser un jefe y mejor aun, descubrirse y sentirse Líder de un equipo, puede llegar a ser abrumador cuando nos damos cuenta de que nuestra mayor responsabilidad son las personas, y el impacto que tenemos cada día en cada interacción con ellos. Esta responsabilidad, muchas veces se convierte en un peso para el que quizás no estamos listos y dar herramientas para saber asumir este peso le da el sentido y el propósito a las áreas de Gestión del Talento Humano.

Principales aprendizajes y desafíos desde las voces de los participantes

¿Qué aportes te han dejado los siguientes procesos?: Gestión integral del Desempeño, Sesiones de desarrollo del ADN del Líder, Valoración de Competencias, Assessment, Hablemos de Desarrollo, Calibración de Mapa de Talento, Onboarding, Talleres de herramientas para fortalecer nuestro liderazgo, entre otros.

Absolutamente todos los procesos indicados me han dejado aportes muy valiosos los cuales podría seguramente implementar y mejorar en otras Instituciones. He logrado profundizar en temas de Formación y conocer temas de desarrollo. Ha sido valiosa la cercanía con las áreas en las interacciones por cada uno de los procesos y el enriquecimiento de todos los temas implementados. (Entrevistada 8)

Son muchos: Compromiso con la institución, Valoración de mi cargo y de mi persona, Aprendizajes en aspectos claves para mejorar mi desempeño, Desarrollo de habilidades blandas, Identificación de aspectos a mejorar y planes de mejoramiento (Entrevistado 11)

Todas estas herramientas me han apoyado en mi labor de liderazgo no solo de manera personal si no para ser un mejor jefe para las personas que tengo a mi cargo (Entrevistado 13)

¿Qué habilidades consideras que has desarrollado o que aprendizajes has adquirido a través de estos procesos de desarrollo?

Habilidades como la empatía, la actitud de servicio, la disposición y apertura al aprendizaje, la capacidad analítica. Aprendí de nuevos temas acerca de desarrollo, aprendí a afianzar mis habilidades de comunicación, a perder el miedo en el relacionamiento con algunas jefaturas, fortalecí mis conocimientos en formación y por supuesto en desarrollo. (Entrevistado 1)

Comunicación con el equipo de trabajo, herramientas para el manejo de situaciones particulares (despidos, cambios de horario, cambios estructurales) ,Adaptación al cambio tanto propio como del equipo (Entrevistado 11)

- Desafíos para la continuidad

"El conocimiento es adquirido, la sabiduría es descubierta" (Charlie Amber)

En un intento de priorizar algunas de las acciones realizadas y de pensar acciones de continuidad para acompañar a los líderes propondría los siguientes:

- Hacer sostenible un *Modelo de Desarrollo de Talento* empieza con tomar buenas decisiones desde la selección de las personas que ingresan a la Institución como en la formación de los nuevos líderes. Se apuesta sin duda por el potencial, por el desarrollo del talento, pero como ya hemos visto, se requiere privilegiar el compromiso, el interés por las demás personas, las ganas de aprender. Esto es, liderar con foco a largo plazo y hacerlo parte del ADN fundacional. Ya lo dicen en diferentes escenarios: *antes de ser un buen líder, se debe ser una buena persona.*
- Ampliar los marcos de referencia. Usualmente tenemos especial interés por los retos técnicos del área de experticia de cada uno. Mas allá de estar bien informados, la invitación

a ampliar nuestro marco de referencia está relacionado con obtener herramientas para ampliar nuestro criterio, ser más recursivos, articular diferentes variables. En suma, ver más allá de lo evidente, todo ello nos ayuda a mejorar nuestra habilidad para argumentar y participar en conversaciones más exigentes, ampliar nuestra perspectiva administrativa, mejorar las habilidades de comunicación y fortalecer nuestra seguridad e impacto personal.

- Frente a la gestión del desempeño, tan cuestionada pero tan necesaria, se requiere asegurar que cada vez más las valoraciones incluyan elementos cualitativos y realistas, de acuerdo a la situación actual para "desatar el potencial" de las personas .
- Ser un *forjador de equipos y líderes, ser íntegros y coherentes* pasa también por monitorear y por poner freno a conductas adversas que eventualmente pueden estar ocurriendo entre nuestros equipos. ¿Cuántos de nuestros mejores colaboradores se habrán planteado buscar otras opciones laborales por estar expuestos a estas situaciones día tras día? Esa es una invitación también a mantener y fortalecer la coherencia en la toma de decisiones e incluso en la corrección de decisiones que no resultaron adecuadas, este es un ejercicio que también desafía la humildad para reconocer cuando no acertamos en alguna decisión tomada.
- Mantener en enfoque y el compromiso con "Desarrollar habilidades y capacidades en el talento humano, que contribuyan a humanizar la gestión de la organización" deben apostarle a la coherencia, a la acción...¡Esta ha sido una de las más grandes fortalezas de la FSFB, es una organización que no solo habla y declara su propósito sino que integra todos los días su significado en todos los aspectos del trabajo que realiza! Impulsar y fortalecer el Modelo de Liderazgo FSFB es un reto importante que demanda, no solo un gran esfuerzo institucional, sino también el asegurar que cada uno de nosotros se comprometa con su desarrollo propio y el de su equipo.

Como dice Antonio García, en su artículo *La maestría en el liderazgo*

“El liderazgo tiene que ver con el SER, con nuestra esencia; allí está anclado, desde allí emana, y por lo tanto lo que hay que hacer es abrirle las puertas, activarlo. En el liderazgo la conceptualización no sirve, porque lo que somos no se puede conceptualizar. Lo que somos es una experiencia; el liderazgo es una experiencia. Por lo tanto, si alguien quiere generar líderes de verdad, no busque un profesor de liderazgo, ni un curso, charla busque un formador – maestro que no enseñe, sino que inspire, que motive, que muestre y abra caminos. Que sepa iluminar el sendero para que cada persona lo recorra con su propia práctica y vivencia”.

FINALMENTE, desde mi propia experiencia podría decir que la permanencia por casi 8 años en la FSFB, no ha sido un camino fácil, pero sí lleno de satisfacciones personales, de aprendizajes, académicos, profesionales y especialmente de aprendizajes sobre la líder que soy y que quiero seguir fortaleciendo en mi.

Estar en la fundación me ha permitido crecer, aportar, hacer uso de mi curiosidad por encontrar formas ágiles, prácticas, útiles de hacer las cosas, me ha permitido soñar y concretar escenarios donde los líderes puedan fortalecerse, reflexionar, repensarse... aunque eventualmente las urgencias del día a día, los paradigmas, la cultura en la que casi todos hemos crecido, no permitan que esos cambios sean tan aplicables o tan evidentes en el corto tiempo, ha sido sin ninguna duda ¡un camino que ha valido la pena!

Es un honor haber hecho parte de la Fundación Santa Fe y haber podido acompañarlos en este camino de fortalecimiento de nuestro ADN. En el desarrollo de este proyecto, he tenido presente algo que nos recuerda con cierta frecuencia el Dr. Henry Gallardo: *Lo único que debe estar escrito en piedra es ¡Gracias! Y así es.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y artículos

Alzamora, C. P., Prado, M. E., Reaño, L. R., y Rodríguez, D. V. (2018). Consultoría para la identificación de puestos críticos y posibles sucesores en Osinermin (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Alles, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica.

Esguerra, A (2017). La Fundación Santa Fe de Bogotá, sus primeros años 197-1985. Septiembre de 2017.

Chiavenato I. (1988)

Jara, Oscar (2017). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. CINDE, Colombia.

Kotter, John: Lo que de verdad hacen los Líderes. Artículo publicado en HBR 2005

Lucio, R (1994) La construcción de saber y del saber hacer en pedagogía y educación popular. En revista aportes. Dimensión educativa.

Martínez, et al (2015). La formación de maestros hoy. Bogotá: Idep

Mejía, Marco Raúl. (2007) La sistematización como proceso investigativo o la búsqueda de la episteme de las prácticas. En: Revista Internacional Magisterio No 33. Junio-Julio 2007. Bogotá.

Marín, Dora Lilia (2019). La práctica pedagógica como núcleo de experiencia: herramienta conceptual para su caracterización. En revista: Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá.

Páramo, Pablo (COMP) 2011, "La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación", Universidad Piloto de Colombia.

Torres, Alfonso; Mendoza, Constanza (2011) La Sistematización de experiencias. Presupuestos epistemológicos y procesos metodológicos (pp. 245-264).

Webgrafía (todos los documentos de la web)

Quarterly, M. (Septiembre de 2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

<https://www.harvard-deusto.com/directivos-y-lideres-son-diferentes> Business Review (Núm. 126) · Habilidades directivas · junio 2004

Gutiérrez Antonio: <https://www.hrconnect.cl/engagement/la-maestria-en-el-liderazgo/> Consultor, formador y conferencista con foco en el desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de negocios y la activación personal. Entrenador y formador en Auto.

<https://economipedia.com/definiciones/talento.html> - <https://definicion.de/talento/>

<https://www.fsfb.org.co/wps/portal/fsfb/inicio/acercadefsfb/sobre-la-fsfb>. Consultado en mayo 1 de 2022

- Archivo documental (documentos empíricos que soportan el proceso de sistematización)

TÍTULO DEL DOCUMENTO	AÑO	AUTORES	TIPO DE DOCUMENTO
1. Creación del Modelo Básico de Competencias	2014	María Carolina Cubides Ana María Espinosa	PPT
2. Formato de Definición y Evaluación de objetivos de desempeño	2014	María Carolina Cubides	Excel
3. Guía de Definición de Objetivos	2014	María Carolina Cubides / ODEI Consultores	PPT
4. Delegación eficaz	2014	Dopp Consultores	WORD
5. La Función de organización	2014	Dopp Consultores	WORD
6. La Función de Planificación	2014	Dopp Consultores	WORD
7. Liderazgo Situacional	2014	Dopp Consultores	WORD
8. Ejercicio de Calibración del Talento	2014	María Carolina Cubides	PPT
9. Propuesta de Ajuste Modelo de Competencias	2015	María Carolina Cubides	PPT
10. Valoración de Competencias 2015 -2016-2017-2018-2019	2015	María Carolina Cubides	Afiches (PDF)
11. Cartilla desarrollo de competencias	2017	María Carolina Cubides Ana María Espinosa	PDF/ Libro
12. Sesión Liderazgo y Delegación	2015	Dopp Consultores-María Carolina Cubides	PDF (PPT)

13. Sesión Coaching	2015	Dopp Consultores	PPT
14. Mapa de talento 2015	2015	María Carolina Cubides	PPT
15. Desarrollo de Talento	2016	María Carolina Cubides	PPT
16. Mapa de talento general 2016	2016	María Carolina Cubides	PPT
17. Valoración de Competencias 2020	2020	María Carolina Cubides	Afiche (PDF)
18. Encuesta a líderes Nuestra apuesta por el desarrollo del talento	2021	María Carolina Cubides	Google Forms

ANEXOS

Anexo 1: guía de desarrollo de competencias



Portada y páginas iniciales del documento publicado: Guías de Desarrollo de Competencias.

Anexo 2: acciones de formación sugeridas



Mantenemos la búsqueda del desarrollo de nuestro carácter, nuestros valores y la gestión de la incertidumbre. Nos distinguimos por la "marca de liderazgo que nos da la FSFB".

34

Comportamientos observables

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Promueve a través de su comportamiento constante los valores básicos de la Fundación, mostrando alineación entre su actuar y las expectativas organizacionales.	Impulsa iniciativas de cambio organizacional, roles y estructuras que lo soporten.	Es referente para los demás por su constante iniciativa y compromiso, generando confianza y respeto en los otros (360°).
Influencia positivamente y compromete a los demás para que sus resultados y comportamientos estén alineados con las prioridades estratégicas.	Muestra gran iniciativa, sabe trabajar por fuera de los protocolos y estándares y impulsa los cambios cuando es necesario, para gestionar a sus colaboradores.	Demuestra habilidad para ser flexible y cambiar su actuar y reorganizar esfuerzos cuando se hace necesario, para movilizar al equipo.
Cuestiona los procedimientos tradicionales y promueve nuevas iniciativas que permitan el desarrollo de los colaboradores.	Motiva y empodera a su equipo para alcanzar las metas, reconociendo en cada uno sus potenciales.	Empodera a sus colaboradores, cuando el ambiente donde se tiene iniciativa y habilidad para gestionar su propio trabajo.
Comunica comprometidamente a los otros sus ideas y propone cambios explicando claramente los beneficios de su implementación.	Toma decisiones importantes después de consultarlas con las principales partes interesadas.	Diversifica funciones apropiadamente, acompaña permanentemente y realiza retroalimentación efectiva, para identificar líderes potenciales en los diferentes procesos.

35

ACCIONES PRÁCTICAS PARA JEFES

- Asegúrese de conocer muy bien la estrategia de la FSFB y los valores de la misma, pídale a su jefe o lea cuidadosamente el documento de Planeación Estratégica de la Fundación.
- Reunase con su equipo a revisar la información sobre la dirección estratégica de la Fundación. Decidan cuáles son las prioridades estratégicas del área.
- Tenga un conversatorio con su equipo de pares sobre el tipo de liderazgo que requiere hoy la Fundación, revisen los comportamientos observables de las competencias y realicen una evaluación propia y de sus pares.
 - Discutan las implicaciones que tiene el estilo de liderazgo actual en:
 - El logro de los resultados.
 - El desarrollo de los futuros líderes de la organización.
 - Defina su estilo de liderazgo preferido y analice cuándo es apropiado y cuándo no.
 - Evalúe a su equipo de trabajo y piense qué tipo de líder necesita cada uno.
 - ¿Cómo se debe liderar a alguien que está empezando su carrera?
 - ¿Cómo a una persona experta?
 - ¿Cómo aborda usted los problemas de desempeño?
 - Diseñe el tipo de líder que quiere ser.
 - En cada tipo de situación: piense en situaciones de diferente nivel de complejidad.
 - Con cada tipo de persona: tenga en cuenta la madurez, la habilidad y la personalidad de su colaborador.
 - Cómo quiere que sea reconocida su capacidad de líder.
 - Los valores que quiere demostrar con su liderazgo.
 - ¿Quiere que su liderazgo se adapte a la situación? O que la situación se adapte a su liderazgo?
 - Solicítele retroalimentación a algún par en que confíe, y/o a sus colaboradores.
 - Pídale al área de Gestión Humana que lo ayude a hacer una

36

- evaluación de 360 grados utilizando los comportamientos de liderazgo descritos en la competencia.
- Hable con los miembros de su equipo, que a su vez tengan personas a cargo, del tipo de liderazgo requerido por la organización, provea retroalimentación.
 - Apoye a sus colaboradores en público y brinde retroalimentación en privado.
 - Ataque los problemas, no a la gente.
 - Acompañe a sus colaboradores a aprender de sus errores.
 - Reconozca públicamente los logros de sus colaboradores.
 - Ante la necesidad de tomar decisiones difíciles o impopulares asegúrese de haber evaluado todas las alternativas.

ACCIONES PRÁCTICAS PARA COLABORADORES

- Identifique cuáles son sus valores y principios más profundos, y utilícelos para inspirar su liderazgo.
- Crece una clara visión del tipo de líder que quiere ser.
- Identifique a una persona a quien usted admire por su liderazgo, invítela a un café y hablen sobre el tema.
 - ¿Puede ser útil hablar sobre...?
 - ¿Cuál es la misión de un jefe/líder para usted?
 - ¿Cuál es su compromiso con el desarrollo de sus colaboradores?
- En reuniones, verbalice sus preocupaciones para que sean discutidas, hágase visible. Esté preparado para que su posición sea aceptada o rechazada.
- Abrígate a proponer cambios orientados a la mejora de una situación. Prepare sus argumentos y ofrézcase para liderar el tema.
- Confronte personal y prontamente los problemas, tenga las conversaciones que tenga que tener.
- Cuando identifique una situación o problema, propóngase liderar un equipo para dar solución al tema.
- Reporte tanto éxitos como fracasos con la misma entereza.

37

Ejemplo de acciones de desarrollo sugeridas de la competencia somos líderes

Anexo 3: Ejemplo Modelo de Inventario de Formación en Enfermería


SUBDIRECCIÓN DE ENFERMERIA



Anexo 4: algunos cursos desarrollados

1. COAS
2. SIGD
3. Inducción General a la FSFB
4. Sarlaft
5. Higiene de manos- Actualizado
6. Valoración y manejo del dolor
7. Transfusiones- Actualizado
8. Seguridad del Paciente
9. . Farmacovigilancia
10. Aislamientos Hospitalarios
11. Valoración y manejo del dolor
12. Lideres innovadores
13. Protección Radiológica
14. Toma de muestras
15. ACV
16. Donación de Órganos y Tejidos
17. Trasplante de Órganos y Tejidos
18. Reemplazos articulares
19. Vía Aérea
20. IAMII (instituciones amigas de mujer y la infancia integral).

Anexo 5: encuesta aplicada a los líderes



Modelo de Desarrollo del Talento FSFB

Nuestra apuesta por el desarrollo del talento FSFB

Queremos conocer tus percepciones sobre lo que ha sido la implementación del modelo de desarrollo del talento en la FSFB. Tus opiniones nos permitirán mejorar y fortalecer nuestras iniciativas!

¿Qué sabes del origen de la propuesta de Desarrollo de Talento Humano de la FSFB? Desde cuando comenzó, que procesos incluye, quien lo lidera...? *

Texto de respuesta larga

¿Qué aportes te han dejado los siguientes procesos?: Gestion integral del Desempeño, Sesiones de desarrollo del ADN del Lider, Valoración de Competencias, Assessment, Hablemos de Desarrollo... Calibración de Mapa de Talento, Onboarding, Talleres de herramientas para fortalecer nuestro liderazgo, entre otros. *

Texto de respuesta larga

¿Cual ha sido tu participación en este programa?: (participante, co creador, lider, influenciador...otros) Indicanos por favor en que procesos has participado. *

Texto de respuesta larga

...

¿Qué recomendaciones harías para fortalecer el programa? *

Texto de respuesta larga

¿Qué temas han sido mas importantes para ti y por qué? *

Texto de respuesta larga

¿Qué habilidades consideras que has desarrollado o que aprendizajes has adquirido a través de estos procesos de desarrollo?

Texto de respuesta larga