

Medición De La Gestión Del Capital Humano Y Gestión Estratégica A Través Del  
Balanced Scorecard En El Hospital Ese Norte 2 De Miranda- Cauca

Ingrid Michel Londoño  
Sandra Daniela Mina

Universidad Del Cauca  
Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas  
Programa de contaduría  
Miranda, Cauca  
2021

Medición De La Gestión Del Capital Humano Y Gestión Estratégica A Través Del  
Balanced Scorecard En El Hospital Ese Norte 2 De Miranda- Cauca

Ingrid Michel Londoño

Sandra Daniela Mina

Trabajo para obtener el título de contadora pública

Dirigido por:

Néstor Eugenio Bravo Cruz



Universidad Del Cauca

Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas

Programa de contaduría

Miranda, Cauca

2021

Gracias a Dios por permitirme amar a mis padres, gracias a mis padres por permitirme conocer de Dios y de su infinito amor, por ser los principales promotores de mis sueños, por cada día confiar y creer en mí.

Gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio y gracias a mi padre por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron.

Y por último quiero agradecerle a mi tutor por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que me surgiera, agradecerle por la caridad y exactitud con la que enseñó cada clase, discurso y lección

## Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	6
Introducción .....	7
Metodología .....	9
Análisis de la información .....	9
Población y muestra.....	10
Capítulo I. Aspectos Claves Para La Gestión Del Capital Humano .....	11
Capítulo II. Indicadores Para La Gestión Del Capital Humano.....	19
Capítulo III. Gestión De Capital Humano En El Ese Norte 2 .....	24
Información General .....	24
Procesos De Selección y Rotación de personal .....	25
Procesos De Seguimiento Y Capacitación Al Personal .....	27
Alineación Del Personal Con La Estrategia De La Organización .....	29
Desarrollo De Liderazgo.....	31
Satisfacción Del Talento Humano .....	32
Comunicación .....	34
Capítulo IV. Metas Por Objetivos Corporativos En El Hospital Ese Norte 2 .....	36
Conclusiones Y Recomendaciones .....	42
Referencias Bibliográficas .....	45
Anexo 1. Encuesta para medir Gestión del capital humano .....	48

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Tipos de textos</i> .....	12
<b>Tabla 2.</b> <i>Aspectos claves para la gestión del talento humano</i> .....	15
<b>Tabla 3.</b> <i>Objetivos por aspectos claves</i> .....	20

<b>Tabla 4.</b> <i>Distribución de indicadores por aspectos claves.</i> .....	21
<b>Tabla 5.</b> <i>Ejemplo de tabla de operacionalización de categorías</i> .....	23
<b>Tabla 6.</b> <i>Procesos de selección de personal</i> .....	27
<b>Tabla 7.</b> <i>Alineación del personal.</i> .....	30
<b>Tabla 8.</b> <i>Desarrollo de liderazgo.</i> .....	32
<b>Tabla 9.</b> <i>Satisfacción del personal</i> .....	33
<b>Tabla 10.</b> <i>Comunicación.</i> .....	35
<b>Tabla 11.</b> <i>Propuesta Balanced Scorecard para hospital ese norte 2</i> .....	38

### **Índice de gráficos**

<b>Gráfico 1.</b> <i>Perspectivas del Balanced Scorecard</i> .....	13
<b>Gráfico 2.</b> <i>Género de empleados</i> .....	24
<b>Gráfico 3.</b> <i>Edad de empleados</i> .....	24
<b>Gráfico 4.</b> <i>Vinculación de empleados por área</i> .....	25
<b>Gráfico 5.</b> <i>Tipo de vinculación contractual</i> .....	25
<b>Gráfico 6.</b> <i>Antigüedad en el hospital</i> .....	26
<b>Gráfico 7.</b> <i>Actividades de selección de personal</i> .....	26
<b>Gráfico 8.</b> <i>Asistencia de capacitaciones al año</i> .....	27
<b>Gráfico 9.</b> <i>Capacitaciones sobre gestión de riesgo</i> .....	28
<b>Gráfico 10.</b> <i>Capacitaciones sobre gestión de tecnología</i> .....	28
<b>Gráfico 11.</b> <i>¿He recibido capacitaciones que me han permitido fortalecer o adquirir conocimientos para mejorar mi desempeño laboral?</i> .....	28
<b>Gráfico 14.</b> <i>Capacitaciones desarrollo al liderazgo</i> .....	31
<b>Gráfico 15.</b> <i>Participación en actividades culturales y deportivas</i> .....	32
<b>Gráfico 16.</b> <i>Satisfacción con actividades de bienestar</i> .....	33
<b>Gráfico 17.</b> <i>Conocimiento acerca de las rutas de comunicación</i> .....	34
<b>Gráfico 18.</b> <i>Mapa estratégico de gestión del capital humano del hospital ese norte 2</i> ...	37

## **Resumen**

En esta investigación se realiza una evaluación de la gestión estratégica del capital humano en el hospital ese Norte 2, para dicha evaluación se construyó una encuesta que estuvo compuesta por seis dimensiones: Procesos de selección y rotación de personal, procesos de seguimiento y capacitación al personal, desarrollo del liderazgo, alineación del personal con la estrategia de la organización, satisfacción del talento humano y comunicación, que se identificaron a partir de la revisión documental de textos del hospital, del Balanced Scorecard y del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS). A partir de los resultados de la encuesta se identificaron trece indicadores en los que la gestión del capital humano en el hospital está teniendo errores y se desarrolla una propuesta para mejorar en dichos aspectos tomando como referencia el modelo de gestión Balanced Scorecard.

## **Abstract**

In this research, an evaluation of the strategic management of human capital in the Ese Norte 2 hospital is carried out, for this evaluation a survey was constructed that was composed of six dimensions: Personnel selection and rotation processes, follow-up processes and personnel training , leadership development, staff alignment with the organization's strategy, satisfaction of human talent and communication, which were identified from the documentary review of hospital texts, the Balanced Scorecard and the Mandatory Health Quality Assurance System ( SOGCS). From the results of the survey, thirteen indicators were identified in which the management of human capital in the hospital is having errors and a proposal is developed to improve these aspects, taking the Balanced Scorecard management model as a reference.

## **Introducción**

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de medición de la gestión del capital humano a través de Balanced Scorecard o cuadro de mando Integral en el Hospital Ese Norte 2 de Miranda-Cauca. El Balanced Scorecard surge como resultado de considerar insuficientes los métodos tradicionales que sólo utilizan indicadores financieros, ya que no permitían formular e implementar estrategias empresariales en entornos variables. Este modelo incluye tanto indicadores financieros como no financieros, por lo cual permite medir activos intangibles, ha evolucionado para convertirse también en un modelo de gestión, permitiendo tomar decisiones sobre lo que debe ser medido y sobre factores claves de la estrategia. Además, las investigaciones revisadas mostraron la pertinencia del uso de este modelo en el sector de la salud, de allí que se decidiera aplicar en este caso.

Para esta investigación se utilizó una metodología de corte descriptiva, propositiva y de estudio de caso. Para la recolección de información se hizo una revisión documental que contemplo estudios sobre la aplicación de Balanced Scorecard en instituciones de salud, documentos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) y del hospital ese Norte 2 relacionados con la gestión del talento humano, además se aplicó una encuesta a una muestra de los empleados del hospital.

Los resultados se presentan en cuatro capítulos. El primer capítulo corresponde a la identificación de los aspectos claves para la gestión del componente del capital a partir de la revisión documental, determinaron seis aspectos claves: procesos de selección y rotación de personal, alineación del personal con la estrategia de la organización, procesos de capacitación y seguimiento al personal, desarrollo de liderazgo, satisfacción del talento humano y comunicación. En el segundo capítulo, se presentan los indicadores que se construyeron para valorar las estrategias de gestión del capital humano de acuerdo a los aspectos identificados como claves en el primer capítulo y mediante los cuales se elaboró la encuesta conformada por 39 preguntas que se aplicó a los empleados del hospital.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de la encuesta mediante gráficos y tablas en función de seis categorías. Se establecieron los aciertos y desaciertos en la gestión del hospital

respecto a los procesos de selección en función de diversidad de estrategias de evaluación de empleados, procesos de empalme con las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo, de retroalimentación en las evaluaciones, capacitaciones orientadas a las necesidades de los empleados, satisfacción del talento humano y uso de estrategias más eficientes en la comunicación entre jefes y subordinados.

En el cuarto capítulo, para los indicadores con mayores problemas: vinculación contractual, variación en las técnicas de aplicadas para evaluar a cada empleado, claridad de funciones al iniciar a laborar en la empresa, eficiencia de inducciones, claridad en las expectativas, utilidad de capacitaciones para desempeño laboral, retroalimentación de evaluaciones, capacitaciones sobre liderazgo, ambiente de escucha de ideas, evaluaciones encaminadas a detectar necesidades de empleados, adecuada distribución de cargas laborales, efectividad y rapidez en las respuestas de los jefes. Se determinan una serie de metas y acciones que debe contemplar el hospital siguiendo el modelo del Balanced Scorecard para mejorar su gestión estratégica.

Por último, el documento presenta un capítulo de conclusiones y recomendaciones en los que se exponen los principales resultados de esta investigación que permitieron determinar que, si bien el hospital tiene una estrategia para la gestión del capital humano, es necesario realizar un seguimiento más minucioso que permita determinar que metas ha logrado y cuáles les falta por conseguir. Además, se determinó que modelo de Balanced Scorecard puede ser muy efectivo para mejorar la alineación del personal con los objetivos estratégicos de la compañía.



## **Metodología**

Esta investigación tuvo como objeto diseñar una propuesta de medición de la gestión del capital humano a través de Balanced Scorecard o cuadro de mando Integral en el Hospital Ese Norte 2 de Miranda-Cauca. Para ello, se desarrolló una investigación descriptiva y propositiva. Una investigación descriptiva es aquella en la que se busca identificar las propiedades y características de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, en este tipo de investigaciones únicamente pretenden medir o recoger información sin establecer correlaciones ni manipular variables (Hernández et al., 2010).

En este caso el fenómeno que se describió fue la gestión del capital humano en el hospital ese norte, además fue propositiva en tanto se diseñó una propuesta para la medición de dicha gestión siguiendo los lineamientos del modelo Balanced Scorecard y se plantearon estrategias para la aplicación de este modelo en el hospital. Por otro lado, fue un diseño tipo estudio de caso ya que se seleccionó una unidad o caso para profundizar sobre él y sus características.

Se llevaron a cabo dos tipos de acercamientos, uno teórico y otro de campo. En el componente teórico se realizó una revisión documental de textos del hospital ese norte 2 respecto a la gestión del capital humano como de su visión, misión y objetivos estratégicos, esta información fue suministrada por el propio hospital, de los estándares del SOGCS y de investigaciones sobre el Balanced Scorecard en su mayoría en instituciones de salud; para organizar esta información se construyó una rejilla en Excel.

La recolección de información del componente de campo se hizo mediante una encuesta. Para Ayerbe et al. (2010), la encuesta “es una manera relativamente rápida, barata, eficiente, fiable y flexible para obtener información” (p.45). En este caso, la encuesta estuvo compuesta por preguntas de selección múltiple, cerradas y de tipo Likert construidas a partir de los indicadores establecidos como resultado de la fase teórica.

## **Análisis de la información**

Para analizar la información se combinó un análisis de contenido para la información correspondiente a la parte teórica con un análisis estadístico descriptivo para la información de

campo. El análisis de contenido cualitativo implicó hacer una inmersión en la rejilla construida y encontrar semejanzas y diferencias entre las categorías en las que se organizó la información, así como reconstruir categorías intentado descomponerlas en la unidad más pequeña con sentido. posible (Hernández et al., 2010) esta información fue el insumo para la construcción de los indicadores.

El análisis estadístico descriptivo permitió presentar y establecer relaciones entre los datos asociados a los indicadores. Para realizar dicho análisis, en primer lugar, se tabularon las encuestas en Excel, herramienta que se utilizó en tanto cuenta con un paquete de análisis de datos descriptivos; en segundo lugar, se aplicaron algunas funciones estadísticas a los datos tabulados para posteriormente describir y analizar los resultados. A partir de este análisis se determinaron aciertos y desaciertos de la gestión del capital humano en el hospital Ese Norte 2 de Miranda Cauca.

### **Población y muestra**

Para la aplicación de la encuesta se realizó una muestra no probabilística y dirigida. Hernández et al.(2010) definen la muestra como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión,” (P.172) en el caso del hospital ese norte 2 de Miranda-Cauca la población está conformada por los 42 empleados del hospital, y la muestra estuvo constituida por 20 personas, estas personas fueron seleccionadas teniendo en cuenta que tuvieran distinto tiempo de antigüedad como empleados y de acuerdo a la accesibilidad.

## Capítulo I. Aspectos Claves Para La Gestión Del Capital Humano

Una de las razones por las cuales se realiza la medición de activos intangibles es para mejorar la gestión estratégica de una organización (Villanueva,2010; López y Nevado, 2016), así se busca identificar y conocer los activos intangibles en una empresa para construir estrategias adecuadas que le permitan alcanzar el éxito y tener ventaja competitiva. Teniendo en cuenta lo anterior, para este tipo de procesos los modelos de medición que tienen en cuenta valores cualitativos y no sólo indicadores financieros resultan muy útiles (Villanueva, 2010), de esta manera, se ha elegido para esta investigación el modelo Balanced Scorecard: un modelo tanto de medición como de gestión, que permitió realizar un diagnóstico del hospital Ese Norte 2, y específicamente de la gestión de su capital humano.

Para aplicar el modelo Balanced Scorecard es necesario conocer la misión, la visión y el plan estratégico de la empresa, así como las necesidades contextuales para determinar qué aspectos son los de mayor importancia para la organización que se desea analizar. En esta línea de ideas, Kaplan y Norton (2006), reconocen que el sector público debe responder a una doble demanda en la implementación de estrategias, en tanto que estas tienen que considerar las características específicas de cada organización como los requerimientos políticos, precisamente teniendo en cuenta esto, fue que se determinó para esta investigación revisar los criterios y elementos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) sobre la gestión del capital humano creado a partir del decreto 1011 del 2006, se debe destacar que este sistema se encarga de establecer los parámetros mínimos y obligatorios para el funcionamiento de los servicios de salud en el país, así como parámetros para acreditación y mejoramiento de la calidad.

Algunas de las disposiciones del SOGCS –Sistema Obligatorio de Calidad de Salud- establecen que los hospitales realicen constantes procesos de auditorías internas para hacer seguimiento a sus procesos de mejora de servicio y calidad, se debe tener en cuenta que “los programas de auditoria deberán ser concordantes con la intencionalidad de los estándares de acreditación y superiores a los que se determinan como básicos en el Sistema Único de Habilitación” (Ministerio de la Salud y Protección Social et al., 2007). Los estándares de

acreditación incluyen distintos componentes entre los cuales se encuentra un componente de gestión del talento humano.

Así, en este capítulo se presentan los hallazgos respecto al primer objetivo específico de esta investigación: Identificar de acuerdo a las perspectivas estratégicas del hospital Ese Norte 2, del Balanced Scorecard y del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) los aspectos claves para la gestión del componente del capital humano.

Para dar respuesta a dicho objetivo, como primera medida se construyó una base de datos con tres categorías de documentos: Textos sobre hospital Ese Norte 2, Textos acerca del Balanced ScoreCard (BSC) y textos respecto al Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de Salud (SOGCS), esta base estuvo constituida por un total de 28 documentos cuya distribución se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1.** *Tipos de textos*

TIPO DE TEXTOS			
BSC	HOSPITAL	SOGCS	TOTAL
10	12	6	28

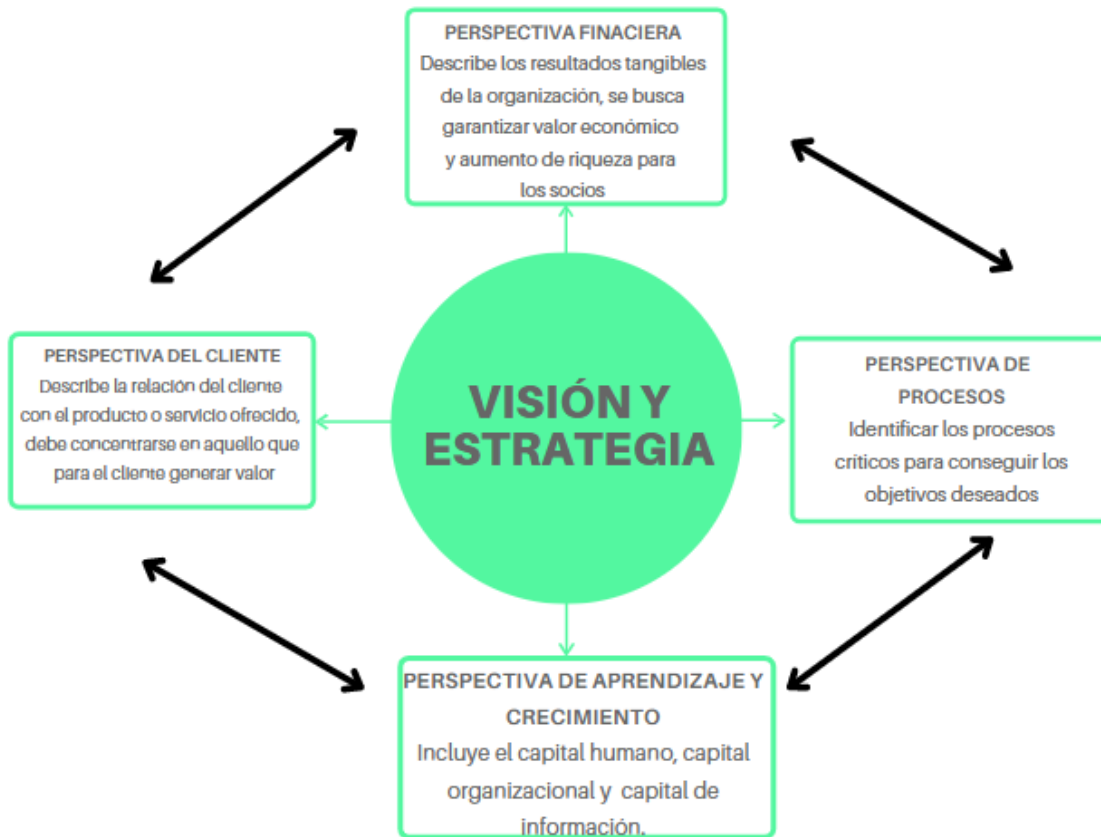
**Fuente:** Elaboración propia

Es necesario resaltar que en esta investigación se utiliza específicamente el término de capital humano, sin embargo, en los documentos revisados sobre todo en los del hospital y los de SOGCS se utiliza el término talento humano, término que se ha decidido mantener en los segmentos de este capítulo en los que se hace referencia específica a la información que se encontró en dichos documentos, sin embargo, ambos términos se utilizan para hacer referencia a la parte viviente de la organización, está conformada por todos los miembros de la misma y contempla el conocimiento que posee las personas y colectivos, sus valores, actitudes, competencias, habilidades, y motivaciones que tributan al beneficio de la organización (Atiénzar & Campos, 2015; Ruiz, 2016 y Díaz, 2007).

El primer grupo de documentos referentes al BSC se compone de documentos escritos por Kaplan y Norton (2005,2006,2007) quienes crearon el modelo, así como de investigaciones en las que se aplicó el BSC en instituciones de salud: Acosta (2013), Agudelo (2016), Alfonso, Zuleta, y Laucirica, (2013), Beltrán (2018), Kafruni y Castro (2018), Echeverri (2011) y García (2018).

Se debe tener en cuenta, que el modelo Balanced Scorecard toma en consideración cuatro perspectivas como se aprecia en el gráfico 1, sin embargo, se tomó como eje central la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que está incluye un componente de capital humano, es así que, los documentos revisados tomaron en cuenta las características de esta perspectiva relacionadas con el capital humano.

**Gráfico 1.** *Perspectivas del Balanced Scorecard*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2000) y Kaplan y Norton (2007).

Para el segundo grupo de documentos, los del hospital, se tuvo en cuenta documentos correspondientes al plan de gestión actual de la institución, al plan estratégico de talento humano,

matrices de riesgo, plan de desarrollo y bienestar social para talento humano, procedimientos de inducción, selección y capacitación.

Para el tercer grupo de documentos los del SOGCS, es importante tener en cuenta que dicho sistema se divide en cuatro componentes:

1. El Sistema Único de Habilitación : Establece el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y las EAPB. (Decreto 1011, artículo. 6)
2. . La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la atención de Salud: Los programas de auditoria deberán ser concordantes con la intencionalidad de los estándares de acreditación y superiores a los que se determinan como básicos en el Sistema Único de Habilitación. Los procesos de auditoria serán obligatorios para las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y las EAPB. (Decreto 1011, artículo. 32)
3. El Sistema Único de Acreditación: Es el conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, las EAPB y las Direcciones Departamentales, Distritales y Municipales que voluntariamente decidan acogerse a este proceso (Decreto 1011, artículo. 41)
4. El sistema de información para la calidad: El Ministerio de la Protección Social diseñará e implementará un "Sistema de Información para la Calidad" con el objeto de estimular la competencia por calidad entre los agentes del sector que al mismo tiempo, permita orientar a los usuarios en el conocimiento de las características del sistema, en el ejercicio de sus derechos y deberes y en los niveles de calidad de los Prestadores de Servicios de Salud y de las EAPB, de manera que puedan tomar decisiones informadas en el momento

de ejercer los derechos que para ellos contempla el Sistema General de Seguridad Social en Salud (Decreto 1011, artículo. 45).

De esta manera, los documentos revisados incluyeron decretos y manuales, centrándose en el sistema de acreditación debido a tres factores: Primero, que al estar en funcionamiento el hospital debe cumplir con los estándares para habilitación que son los requisitos mínimos para una institución de salud. Segundo, que el sistema de auditoría establece que las auditorías internas que realicen las instituciones deben hacerse contemplando los estándares de acreditación y tercero, que en plan de gestión 2020-2023 el hospital Ese Norte 2 establece como objetivo avanzar para conseguir la acreditación según los estándares del SOGCS. Además, el sistema de acreditación posee distintos manuales así que se tuvo en cuenta el manual de acreditación en la salud ambulatorio y hospitalario (2018).

La revisión de los 28 documentos permitió establecer los elementos esenciales para la gestión del capital humano en función de cada uno de los grupos de documentos que se revisaron. En la tabla 2 se encuentra una lista detallada de dichos elementos en función de los documentos del hospital, BSC y el SOGCS.

**Tabla 2.** Aspectos claves para la gestión del talento humano

Tipo de textos	Gestión del capital humano
<b>Balanced Scorecard</b>	Desarrollo de habilidades, talento, Know-how
	Procesos adecuados de Selección
	Desarrollo carrera profesional
	Alineación del capital humano con la estrategia de la institución
	Desarrollo de liderazgo
	Motivación del capital humano
	Evitar un porcentaje alto de rotación del personal
	Evaluación y seguimiento al personal
	Fomento del aprendizaje continuo

<b>SOGCS</b>	Garantizar y fortalecer competencias de los colaboradores
	Empoderar el talento humano
	Desarrollar estrategias de comunicación
	Entrenamiento del personal de talento humano
	Asignación de talento humano adecuado
	Inducción personal
	Estrategias para mejorar el cuidado y el servicio
	Humanización del servicio
	Habilidades comunicativas
	Estrategias para mantener la calidad de vida de los colaboradores
	Acciones de formación continuas
<b>Hospital</b>	Procesos adecuados de selección, reclutamiento, vinculación y permanencia
	Establecer canales de comunicación
	Inducción a cultura organizacional
	Procesos de capacitación
	Satisfacción del personal
	Buen clima organizacional
	Planes de bienestar laboral

**Fuente:** Elaboración propia.

A partir de la anterior tabla se relacionaron los aspectos en común entre los tres grupos de documentos y se establecieron seis grandes categorías a tener en cuenta para analizar y medir la gestión del capital humano en el hospital Ese Norte 2:

1. *Procesos de selección y rotación del personal:* En esta categoría se tienen en cuenta los elementos relacionados con el establecimiento de los perfiles para los puestos de trabajo y cómo se han llevado los procedimientos para la selección de un empleado, así mismo la rotación del personal, es decir, cada cuánto un miembro sale o



ingresa de la institución. Esto es muy importante, porque altos porcentajes en los niveles de rotación llevan a rupturas de los procesos de la institución, lo cual es destacado tanto por el SOGCS como por el hospital como un posible factor de riesgo.

2. *Alineación del personal con la estrategia de la organización:* Esta categoría inquiriere acerca de los procesos de inducción, los conocimientos de los empleados acerca del plan estratégico del hospital y los procesos de socialización de cambios en estrategias. Para Kaplan y Norton (2008) es tan importante esto, que uno de los pasos para la ejecución del modelo tiene que ver precisamente con traducir la estrategia de tal forma que pueda comunicarse a los distintos empleados, de esta manera, sugieren el uso de mapas estratégicos como una herramienta para socializar y detallar estrategias en función de metas e indicadores para que se ha comprendido más fácilmente por los distintos empleadores.

3. *Procesos de capacitación y seguimiento al personal:* En esta categoría es importante determinar cómo se desarrollan los procesos de capacitación en la organización en busca de fortalecer y aumentar competencias y habilidades que son indispensables para alcanzar la estrategia de la empresa, además también se deben iniciar procesos que permitan evidenciar en todo momento la situación actual del personal comparándola con situaciones pasadas para determinar cuánto se ha avanzado en lo que la estrategia necesita.

4. *Desarrollo de Liderazgo:* Para esta categoría se reconoce que es importante que los empleados puedan integrar una perspectiva de mejora continua, esto es realizar procesos de seguimiento a su desempeño laboral y el de su área, desde los cuales pueda proponer estrategias en pro de la institución y dar soluciones a problemáticas.

5. *Satisfacción del talento humano:* En esta categoría se incluye tanto la motivación como la satisfacción, esto en tanto, la satisfacción del talento humano lleva a la motivación del mismo en el área de trabajo. Aquí es importante tener en cuenta las relaciones que se producen entre los distintos miembros de la institución, en tanto el trabajo en equipo es fundamental para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias de la empresa.

6. *Comunicación:* Las estrategias de comunicación son indispensables para una institución, desde allí que tanto el plan de talento humano del hospital como en el SOGCS, se resalte la importancia de tener canales de comunicación adecuados, pues ello permitirá mayor eficacia en los procesos; Los documentos del BSC directamente no establecen la necesidad de estrategias de comunicación, sin embargo, a lo largo de los textos revisados se señala constantemente la importancia de que la estrategia de la organización sea socializada a todos los miembros y que se den procesos de retroalimentación, lo cual es posible con canales de comunicación efectivos.

## **Capítulo II. Indicadores Para La Gestión Del Capital Humano**

En este capítulo se presentan una serie de indicadores que se construyeron a partir de los seis aspectos fundamentales de la gestión del capital humano en el hospital ese norte 2, identificados en el capítulo anterior: procesos de selección y rotación de personal, alineación del personal con la estrategia de la organización, procesos de capacitación y seguimiento al personal, desarrollo de liderazgo, satisfacción del talento humano y comunicación; además, con base en los indicadores se elaboró una encuesta que permitió su valoración.

Villanueva (2010) afirma que en el modelo Balanced scorecard la elección de indicadores es una cuestión fundamental, en tanto permiten controlar factores clave de las empresas, así como el grado de cumplimiento de los objetivos. De esta manera, en dicho modelo se plantea una relación directa entre objetivos e indicadores, para Agudelo (2016) esta relación permite hacer un mejor seguimiento a la estrategia de la organización y para Beltrán (2018) posibilita la creación de un panorama más claro de la organización orientando la toma de decisiones en función de unos objetivos claros, así, el Balanced Scorecard se convierte en una herramienta de gestión.

En otra línea de ideas, respecto a los indicadores, Beltrán (2018) afirma que en este modelo deben representar la visión y la estrategia de la empresa, de este modo, para la creación de los indicadores se tuvieron en cuenta los objetivos descritos en la tabla 3, pues a su vez estos han sido construidos estableciendo los elementos esenciales de la gestión del capital humano en el hospital ese norte 2.

Además, Villanueva (2010) plantea que en la medición de activos intangibles los indicadores son herramientas que permiten valorar a estos mediante las características o elementos que los componen, así mismo arguye que embarcarse en la construcción de indicadores supone un proceso de precisión, pues estos deben representar de la manera más fielmente posible la realidad organizacional de una empresa para que sean útiles, así, es importante que los indicadores manifiesten los procesos propios de la empresa.

De este modo, para la elección de indicadores se realizó un proceso de dos etapas; En primer lugar, se establecieron dos tipos de objetivos, unos generales y otros específicos en

función de los seis aspectos clave, estos objetivos se pueden apreciar en la tabla 3 y se determinaron a partir de una nueva revisión de los documentos del Balaced Scorecard, hospital ese Norte 2 y SOGCS; en segundo lugar, para cada uno de los objetivos se precisó un indicador específico, de esta manera, en total se construyeron 36 indicadores.

**Tabla 3. Objetivos por aspectos claves**

<b>Aspectos claves</b>	<b>Objetivos</b>
<p><b>Procesos de selección y rotación</b> Objetivo general: Generar procesos de selección efectivos que garanticen permanencia del personal</p>	<p>Disminuir la rotación del personal Generar contratos que brinden mayor estabilidad a empleados Precisarle al futuro empleados las funciones que desempeñaría en su cargo Evaluar de forma diversa e indicada a candidatos Establecer características de los perfiles de los puestos de trabajo</p>
<p><b>Alineación del personal con la estrategia de la organización</b> Objetivo general: alinear al personal con los objetivos de la empresa</p>	<p>Socializar la visión, misión y valores de la empresa Comunicar el plan de gestión de la empresa Precisar los procesos de inducción respecto a las dinámicas empresariales Realizar procesos de inducción que permitan al empleado desarrollar de manera eficaz sus actividades laborales Relacionar las funciones del empleado con la estrategia de la empresa</p>
<p><b>Procesos de capacitación y seguimiento al personal</b> Objetivo general: realizar procesos de capacitación y seguimiento para aumentar su desempeño laboral</p>	<p>Capacitar al personal de la empresa Evaluar periódicamente al personal Retroalimentar procesos de evaluación Realizar capacitaciones sobre gestión de riesgo Realizar capacitaciones sobre gestión de tecnologías Realizar capacitaciones sobre habilidades y conocimiento específicas en función de labores del empleado</p>
<p><b>Desarrollo de liderazgo</b> Objetivo general: Apoyar procesos de desarrollo de liderazgo en pro de tener empleados con iniciativa</p>	<p>Realizar capacitaciones sobre liderazgo Generar un ambiente laboral de escucha Generar un ambiente de generación ideas Facilitar estrategias de resolución de problemas en los empleados Promover el trabajo en equipo Apoyar procesos de crecimiento profesional</p>

en la resolución de problemas	
<b>Satisfacción del talento humano</b> Objetivo general: Lograr que los empleados se encuentren satisfechos en la organización y así aumentar su desempeño laboral	Conocer las expectativas y necesidades de los empleados Conseguir una distribución de carga laboral adecuada para los empleados Distribuir los turnos de trabajo de manera adecuada según empleados Generar un ambiente de inclusión y respeto a la diferencia en la organización Conseguir que los empleados participen en las actividades de bienestar del hospital Construir actividades que generen satisfacción den los empleados
<b>Comunicación</b> Objetivo general: Generar estrategias para mejorar los procesos de comunicación en la organización	Socializar efectivamente rutas y formatos de comunicación Socializar estrategia de comunicación Facilitar la comunicación con los superiores Generar una comunicación eficaz y claro por parte de los superiores a sus subalternos Utilizar diversos medios de comunicación

**Fuente:** Elaboración propia

Los indicadores se distribuyeron de la siguiente manera: procesos de selección y rotación y alineación del personal con la estrategia tuvieron cada uno 5 indicadores; procesos de capacitación y seguimiento, desarrollo de liderazgo y comunicación se les asignaron 6 indicadores a cada uno y la categoría de satisfacción de talento humano tuvo 8 indicadores; lo anterior se puede observar en la tabla 4. Distribución de indicadores por categoría.

**Tabla 4.** *Distribución de indicadores por aspectos claves.*

<b>Aspectos clave</b>	<b>Número de indicadores</b>
Procesos de selección y rotación	<b>5</b>
Alineación del personal con la estrategia de la organización	<b>5</b>
Procesos de capacitación y seguimiento al personal	<b>6</b>
Desarrollo de liderazgo	<b>6</b>
Satisfacción del talento humano	<b>8</b>
Comunicación	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Ahora bien, específicamente respecto a cuáles fueron los indicadores se tiene que para:

***Procesos de selección:*** antigüedad de los trabajadores, tipos de vinculación contractual, precisión acerca de funciones a desempeñar en el puesto de trabajo, actividades para la selección de personal, precisión acerca del perfil para el puesto de trabajo.

***Alineación del personal con la estrategia de la organización:*** Conocimiento de la visión, misión y valores instituciones de la empresa, conocimiento acerca del plan de gestión actual, precisión de los procesos de inducción respecto a información sobre dinámicas laborales y actividades laborales, relación de funciones de los empleados con estrategia de la empresa.

***Procesos de capacitación y seguimiento al personal:*** número de capacitaciones anuales, frecuencia de evaluaciones periódicas al personal, retroalimentación de procesos de evaluación, existencia de capacitaciones sobre gestión de riesgo, gestión de tecnología y de habilidades y conocimientos específicos en función de labores

***Desarrollo de liderazgo:*** Existencia de capacitaciones sobre herramientas de liderazgo, percepción del ambiente laboral de escucha, de generación de ideas, resolución de problemas y trabajo en equipo, percepción sobre el crecimiento profesional y reconocimiento del trabajo dentro de la empresa.

***Satisfacción del talento humano:*** Conocimiento acerca de los expectativas de empleados, percepción de la distribución de carga laboral y concordancia con salario, distribución de turnos, inclusión dentro de la empresa, participación y satisfacción en las actividades de bienestar del hospital y percepción de la valía del empleado para el hospital.

***Comunicación:*** conocimiento sobre rutas, formatos y estrategia de comunicación, facilidad de comunicación con superiores, claridad y eficacia en la comunicación por parte de los superiores y diversidad en uso de medios de comunicación

Después de establecer los indicadores para cada aspecto, fue necesario obtener información para conocer la situación actual de esos indicadores en el hospital ese Norte 2, como se mencionó en el apartado de metodología para lo anterior se optó por elegir como instrumento para recolectar información directa de los empleados una encuesta, además, los resultados obtenidos de dicha encuesta se relacionaron con la información recogida sobre el hospital en la fase teórica.

Así, para la encuesta se formuló una pregunta o proposición que permitiera obtener información de los indicadores anteriormente descritos y a cada pregunta se le asignó un valor de posible respuesta. Esto se hizo mediante una tabla que sirvió de guía para la elaboración del formato de la encuesta, a continuación, en la tabla 5, se muestra un ejemplo de la tabla utilizada en este proceso.

**Tabla 5.** *Ejemplo de tabla de operacionalización de categorías*

<b>Categoría</b>	<b>indicador</b>	<b>Pregunta/proposición</b>	<b>Valores de respuesta</b>
Procesos de selección y rotación de personal	Antigüedad de trabajadores	Marque con una x los años que lleva usted laborando en el hospital	De 0 a 6 meses De 7 meses a 2 años De 2 años a 5 años

**Fuente:** Elaboración propia

De esta manera, la encuesta estuvo compuesta por 39 ítems, 36 de estos para cada uno de los indicadores establecidos en función de los aspectos: procesos de selección y rotación de personal, alineación del personal con la estrategia de la organización, procesos de capacitación y seguimiento al personal, desarrollo de liderazgo, satisfacción del talento humano y comunicación; y 3 ítems correspondientes a información general del participante: edad, género y área de vinculación laboral.

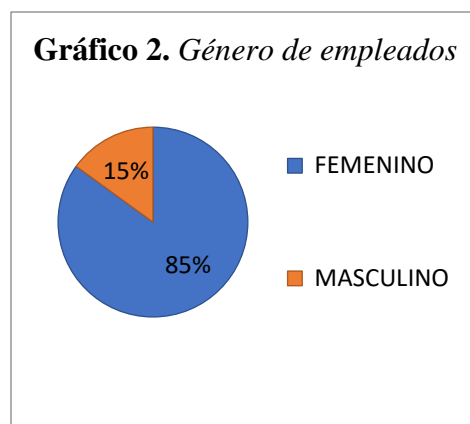
Por último, se debe tener en cuenta que los ítems se dividieron en tres tipos de formato: selección múltiple, preguntas dicotómicas y tipo Likert, se utilizó esta variedad de formatos teniendo en cuenta las características del indicador y la mejor manera de obtener información al respecto. La encuesta obtenida de este proceso se podrá ver en Anexo 1.

### Capítulo III. Gestión De Capital Humano En El Ese Norte 2

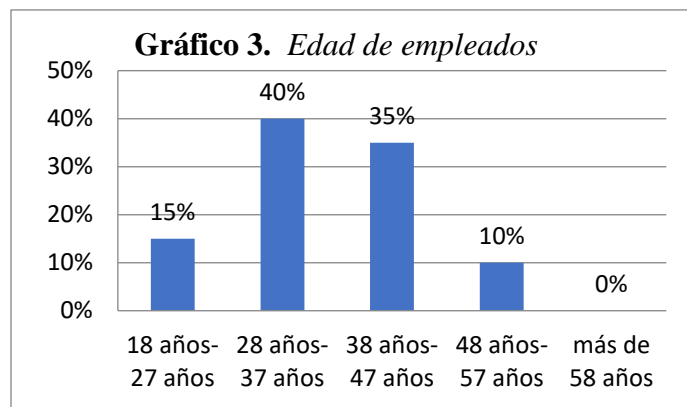
En este capítulo se presenta los resultados del tercer objetivo de esta investigación: Examinar mediante indicadores la gestión del componente humano que se está desarrollando actualmente el hospital Ese Norte 2 con el fin de establecer aciertos y desaciertos, para lograrlo se presentan una serie de gráficas y tablas mediante las cuales se resume la información recogida a partir de 20 encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa.

Los datos son presentados en función de las siguientes categorías: información general, procesos de selección y rotación de personal, alineación del personal con la estrategia de la organización, procesos de capacitación y seguimiento al personal, desarrollo de liderazgo, satisfacción del talento humano y comunicación.

#### Información General



De las veinte personas a las que se les aplicó la encuesta, el 85% son personas de sexo femenino y el 15% de sexo masculino (gráfico 2), lo anterior, se puede entender teniendo en cuenta las características generales de los empleados del hospital, pues de los 55 trabajadores, 15 corresponden a personas de sexo masculino; en función de la edad, se tiene que el 75% de las personas se encuentran en un rango de edad entre los 28 años y 47 años (gráfico 3.)

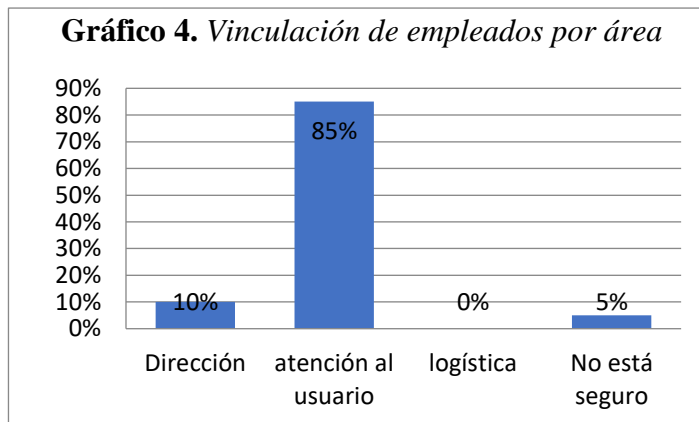


Por último, en relación al área de vinculación laboral dentro de la empresa, el 85% se encuentra en atención al usuario (gráfico 4), esto también se entiende en tanto que los hospitales son empresas de servicios cuya característica fundamental es ofertar un servicio de salud a las personas (Alfonso, Zuleta y

Laucirica, 2013), de allí que la mayor cantidad de su personal deba estar en el área de atención al

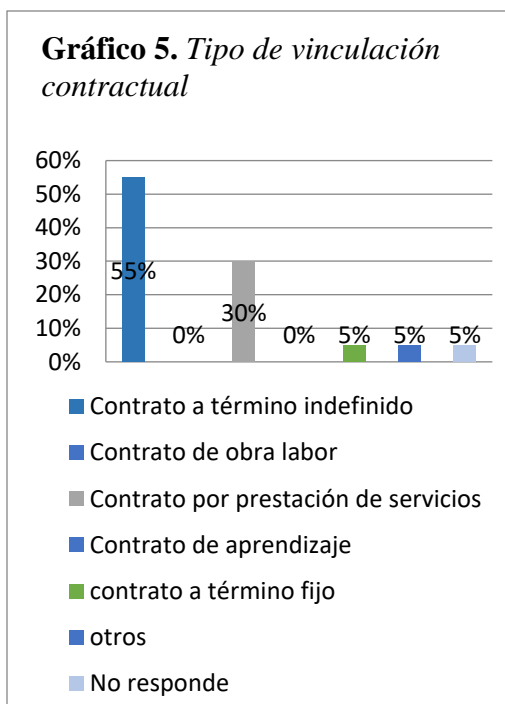


usuario que incluye: gestión de salud pública, atención ambulatoria, hospitalización, parto u urgencia, apoyo diagnóstico y farmacia.



### Procesos De Selección y Rotación de personal

En función de los procesos de selección se encontró que el 55% de los empleados están vinculados mediante un contrato a término indefinido, este tipo de contratos generan mayor

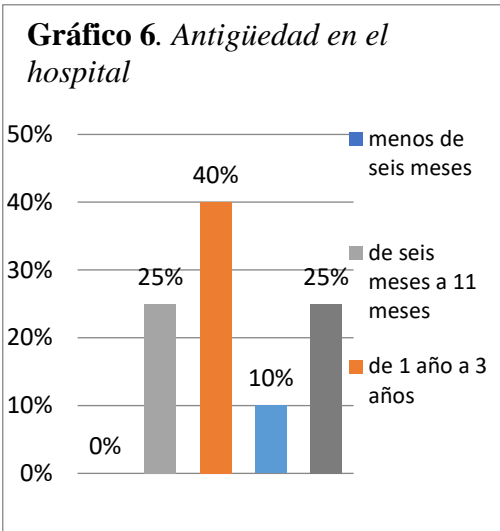


satisfacción en los empleados que otro tipo de vinculación laboral. El *Contrato a término indefinido*, está definido en el artículo 47 del Código Sustantivo del Trabajo como aquel en el que no se estipula un plazo fijo, su duración no está determinada por la duración de una obra y no es de carácter accidental o transitorio. En ese sentido, su vigencia se mantiene mientras subsistan las causas que le dieron origen (gestión humana, 2004), de esta manera, este tipo de contratación brinda un soporte psicológico al empleado garantizando su permanencia en la organización (Cubillos, Reyes y Londoño, 2017). Sin embargo, el gráfico 5 también muestra que el otro 45% de los empleados tienen otros tipos de contratos

que no generan la misma estabilidad.

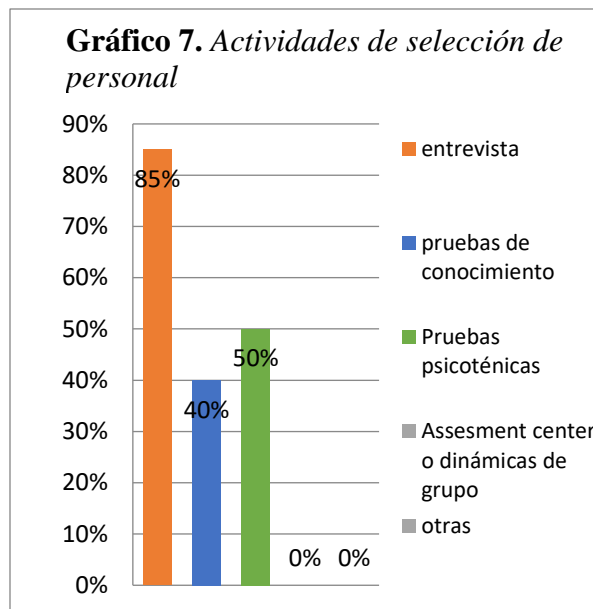
En función de la antigüedad de los empleados, el 25% (gráfico 6) tiene en el hospital más de cinco años, y el 40% tiene entre un año y 3 años, de esta manera, aunque estos porcentajes

permiten observar permanencia de los trabajadores en la empresa, lo que indicaría una rotación baja, se puede aunar esfuerzos por lograr que la permanencia en el hospital sea mayor, lo anterior es importante en tanto que la rotación de personal supone altos costos en las organizaciones pues implica gastos de reclutamiento, selección, apertura de registros, capacitación e inscripciones a instituciones de salud (Cubillos, Reyes y Londoño, 2017).



Por otra parte, respecto a los procesos de selección de personal, se encontró que fueron aplicadas distintas técnicas para evaluar a los empleados como aptos para el puesto de trabajo que ocupan actualmente, así el 85% manifiesta haber sido entrevistado, el 40% que se le aplicaron pruebas de conocimiento y el 50% pruebas psicotécnicas. Esta diversidad de estrategias muestra la necesidad de construir protocolos claros de evaluación, pues si bien existe en el hospital un documento de procedimiento de selección de Talento

Humano, en este no se precisa las técnicas que serán aplicadas para la evaluación de los aspirantes.



Con respecto a lo anterior, se destaca que el 45% de los empleados manifestaron estar muy de acuerdo, el 40% de acuerdo, el 5% en desacuerdo y muy en desacuerdo, frente a

tener claridad sobre las funciones a desempeñar al momento de ingresar a la empresa (afirmación 21, tabla 6). Teniendo en cuenta que el procedimiento para la selección del personal establece que se realizará una inducción en la que se clarifican las funciones específicas a desempeñar en el puesto de trabajo, se esperaría que el porcentaje de empleados que está muy de acuerdo con la afirmación 22 que se relaciona específicamente con este aspecto fuera mayor, pues el 40% de los empleados se mostró de acuerdo y el 45% muy de acuerdo.

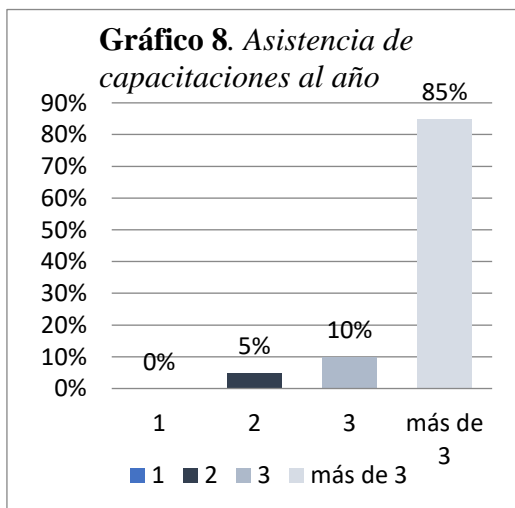
**Tabla 6. Procesos de selección de personal**

	MD	D	ND	DA	MA
<b>21.El proceso de selección para el puesto de trabajo fue organizado y claro</b>	0%	0%	0%	45%	55%
<b>22. cuando fui seleccionado para el puesto de trabajo, mi jefe inmediato fue claro sobre las funciones que desempeñaría</b>	5%	5%	5%	40%	45%

MD: Muy en Desacuerdo, D: En desacuerdo, ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo

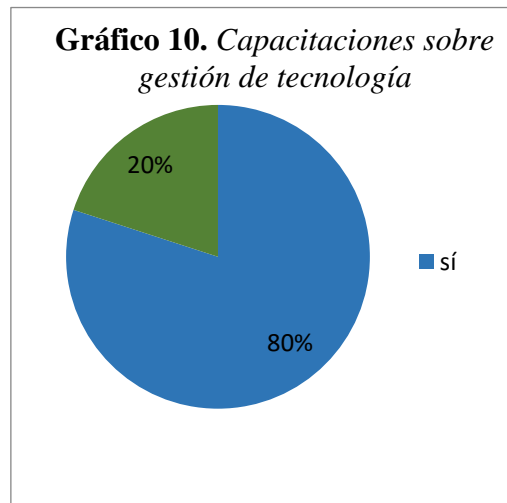
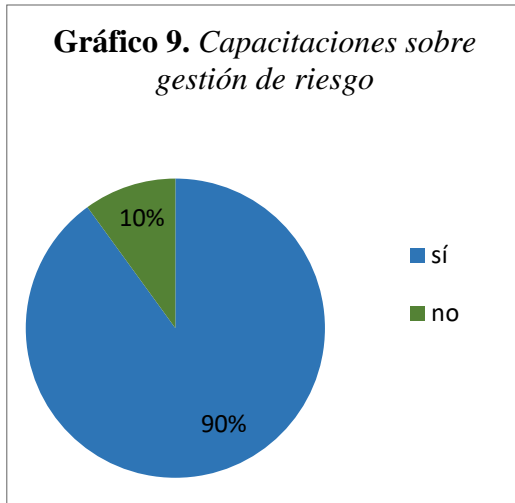
**Fuente:** Elaboración propia

### Procesos De Seguimiento Y Capacitación Al Personal

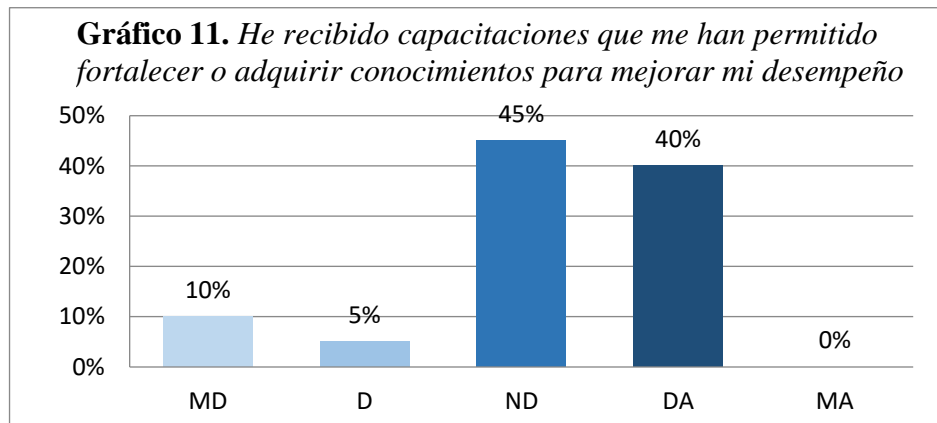


Frente a las capacitaciones se encuentra que el 5% de los empleados asiste a dos capacitaciones 2 al año, el 10% tres capacitaciones y el 85% (gráfico 8) a más de tres capacitaciones, es decir, que todo el personal del hospital recibe capacitaciones al año. En términos específicos de los contenidos de las Capacitaciones, tanto en los documentos del SOGCS como del hospital se plantea como menester realizar capacitaciones de gestión de

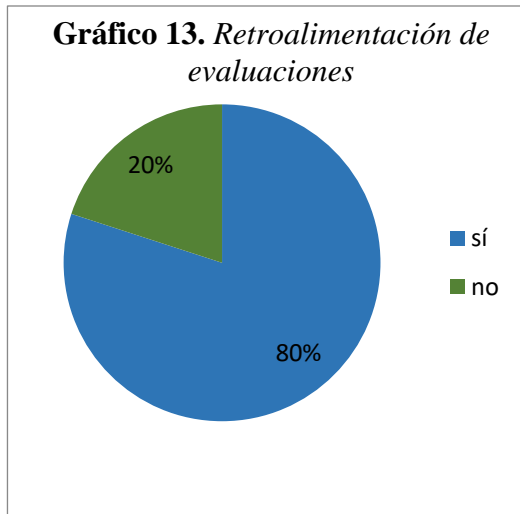
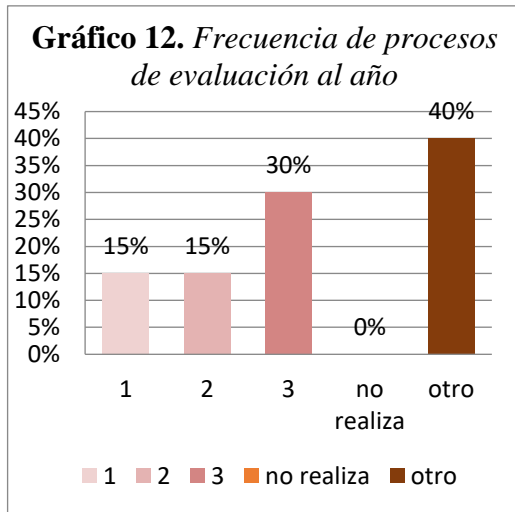
riesgo y gestión de tecnologías, al indagar a los empleados sobre estas capacitaciones se encontró que el 90% de los empleados ha recibido capacitaciones sobre gestión



de riesgo contra un 10% que no ha recibido (ver gráfico 9) y el 80% del personal afirma haber recibido capacitaciones sobre gestión de tecnologías y un 20% no ( ver gráfico 10) ,lo que implicaría que el hospital está cumpliendo adecuadamente con dicho objetivo.



Sin embargo, se debe resaltar que el 10% de los encuestados se muestra muy en desacuerdo frente a que las capacitaciones a las que asisten les hayan permitido adquirir conocimientos para mejorar o fortalecer sus desempeños laborales , un 5% se muestra en desacuerdo con esa afirmación y un 45% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo frente a lo anterior (ver gráfico 11), lo que podría indicar que los empleados no encuentran beneficios de la



formación recibida y que eventualmente no esten cambiando sus prácticas laborales a partir de las capacitaciones.

De otro lado, frente a la frecuencia de los procesos de evaluación que se encuentran descritos en el gráfico 12, se observa que todos los empleados han tenido al menos una evaluación al año, el 30% ha tenido tres evaluaciones, el 15% ha tenido dos y el 40% ha tenido más de tres, esto implica que el hospital ese norte 2 cumple con la aplicación de evaluaciones que se plantea en su plan de bienestar. Además, el 80% de los empleados manifestó que recibió retroalimentación en las evaluaciones que les aplicaron y el 20% que no recibió ninguna retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos, esto llevaría a que los procesos de evaluación se estén dando de forma incompleta, pues la retroalimentación es una etapa fundamental de la evaluación en tanto le permite conocer a los empleados cuáles son los errores que están cometiendo o

posibilidades de mejora que contribuirán al desempeño de la organización.

### **Alineación Del Personal Con La Estrategia De La Organización**

Respecto a la alineación del personal con la estrategia de la organización, en la tabla 7 se muestra que el 60% está muy de acuerdo y el 35% de acuerdo con tener claridad sobre la visión, la misión y los valores del hospital, así mismo, el 50% está de acuerdo y el 30% muy de acuerdo respecto a tener claros los objetivos de plan de gestión estratégicos; así, se puede establecer que aunque los empleados conocen la organización, los procesos de socialización sobre la misión, visión y plan de gestión se pueden fortalecer.

**Tabla 7.** Alineación del personal.

	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>ND</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>
23. Tengo claridad sobre la visión, misión y valores institucionales del hospital	0%	5%	0%	35%	60%
24. Tengo claridad sobre los objetivos del plan de gestión actual del hospital	5%	5%	10%	50%	30%
25. La inducción que recibí al iniciar mi trabajo fue suficiente para desempeñar mis actividades laborales	5%	20%	25%	50%	0%
26. La inducción que recibí fue suficiente para conocer las dinámicas del funcionamiento del hospital	0%	20%	25%	55%	0%
27. Mis funciones dentro de la organización son claras y sé que se espera de mí	20%	25%	55%	0%	0%

*MD: Muy en Desacuerdo, D: En desacuerdo, ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo*

**Fuente:** Elaboración propia

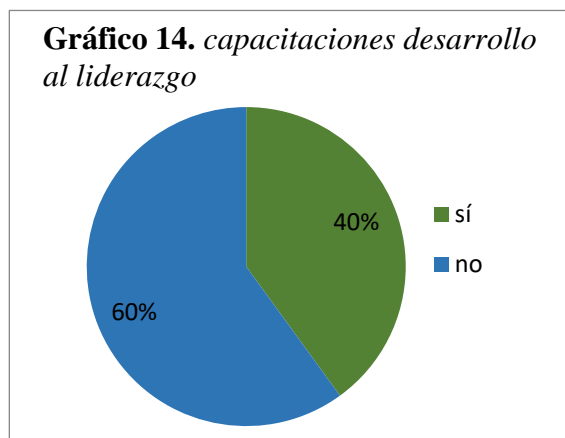
Por otra parte, en lo que respecta a los procesos de inducción que permiten al empleado desarrollar de manera eficaz sus labores y vincularlas con la estrategia general del hospital, se encuentran inconvenientes, pues el 5 % de los empleados está muy en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 25% ni en desacuerdo ni de acuerdo frente a proposición 25 (tabla 7), y el 20% se encuentra en desacuerdo y el 25% ni en desacuerdo ni en desacuerdo frente a la afirmación 26, de allí que sea necesario mejorar los procesos de inducción actuales.

Por último, ninguno de los empleados se mostró de acuerdo o Muy de acuerdo acerca de si sus funciones dentro de la empresa son claras y saben qué se espera de ellos, el 20% se muestra en desacuerdo, el 25% muy en desacuerdo y el 55% ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación anterior (proposición 27). Este fue el indicador que mostró mayores falencias en esta categoría, de esta manera, se deben precisar por parte de la organización las expectativas que tiene sobre sus empleados.

## Desarrollo De Liderazgo

El SOGCS establece como necesario empoderar al talento humano para asumir las responsabilidades que le son asignadas, este empoderamiento se relaciona con el desarrollo de liderazgo, pues así se consiguen empleados innovadores que planteen soluciones en pro de la organización; de allí, que Kaplan y Norton (2008) planteen el desarrollo de liderazgo en una empresa como una de las condiciones que permite la construcción de una cultura de alto rendimiento.

Además, el logro de los objetivos institucionales requiere el compromiso de la alta dirección y de todos los miembros de la organización en los distintos niveles.



Específicamente en el hospital en materia de liderazgo, se tiene que el 60% (Gráfico 14) de los empleados manifiesta haber asistido a capacitaciones para el desarrollo del mismo, y en general, consideran que dentro del hospital son animados a plantear soluciones a problemáticas, de esta manera, el 65% de acuerdo y el 15% muy de acuerdo con la afirmación 29 de la tabla 8. Así

mismo, el 15% está muy de acuerdo y el 60% de acuerdo con el hecho de que en el hospital se propicia un ambiente de generación de ideas (afirmación 31, tabla 8); y el 15% muy de acuerdo y el 75% de acuerdo con sentirse libres para expresar ideas (afirmación 32, tabla 8). Por último, el 35% se encuentra muy de acuerdo con el hecho de que sus ideas son tomadas en cuenta para mejorar las estrategias del hospital y el 30% ni en desacuerdo ni de acuerdo con lo anterior (afirmación 33, tabla 8), este indicador es en el que se presenta mayores falencias en el hospital.

**Tabla 8.** Desarrollo de liderazgo.

	MD	D	ND	DA	MA
29. En mi puesto de trabajo soy animado a plantear soluciones a problemáticas que se puedan presentar	0%	5%	15%	65%	15%
30. En mi puesto de trabajo se promueve el trabajo en equipo	5%	15%	0%	55%	25%
31. El hospital propicia un ambiente para la generación ideas innovadoras	0%	5%	20%	60%	15%
32. Cuando tengo alguna idea siento la libertad de expresarla	0%	0%	10%	75%	15%
33. Mis ideas se toman en cuenta para mejorar las dinámicas y estrategias del hospital	0%	0%	30%	35%	35%

*MD: Muy en Desacuerdo, D: En desacuerdo, ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo*

**Fuente:** Elaboración propia

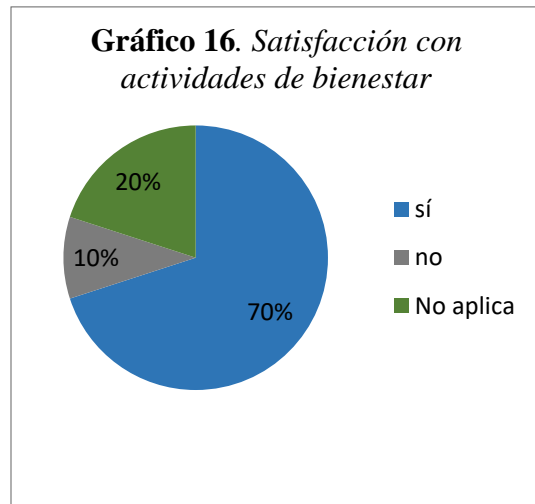
### Satisfacción Del Talento Humano

Respecto a la satisfacción del talento humano se debe tener en cuenta que el hospital Ese Norte, tiene un plan de bienestar para el Talento humano en el que ofrece actividades culturales,



deportivas y sociales a sus empleados con el fin de mejorar la calidad de vida de los mismos (un aspecto que se considera fundamental en los parámetros del SOGCS en la gestión del talento humano), mejorar el nivel de satisfacción, eficacia y efectividad, así como el sentido de pertenencia del Servidor Público con su entidad. (Plan de bienestar laboral, s.f).





De este modo, se encontró que el 85% de los empleados participa en las actividades culturales y deportivas ofrecidas por el hospital frente a un 15% que no lo hace, (gráfico 15), y un 70% se siente satisfecho con dichas actividades, un 10% no y un 20% no contesto esta pregunta (gráfico 16). Sin embargo, sólo el 10 % se encuentra muy de acuerdo y el 45% de acuerdo, con el hecho de que el hospital realiza evaluaciones encaminadas a detectar las necesidades de los empleados (ver tabla 9, afirmación

34).

**Tabla 9. Satisfacción del personal**

	MD	D	ND	DA	MA
34. El hospital realiza evaluaciones periódicas para detectar las necesidades de los trabajadores	5%	5%	30%	45%	10%
35. Mi carga laboral está acorde con mi salario	10%	20%	30%	40%	0%
36. La distribución de las cargas laborales del hospital están bien distribuidas	0%	15%	40%	45%	0%
37. Los turnos de trabajo están bien distribuidos	0%	10%	10%	65%	15%
38. Mi trabajo y esfuerzo son valorados en el hospital	5%	0%	30%	65%	0%
39. El hospital fomenta la inclusión y respeto a la diferencia	0%	0%	15%	60%	25%
40. Recomendaría a un amigo trabajar en este hospital	25%	5%	10%	15%	45%

*MD: Muy en Desacuerdo, D: En desacuerdo, ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo*

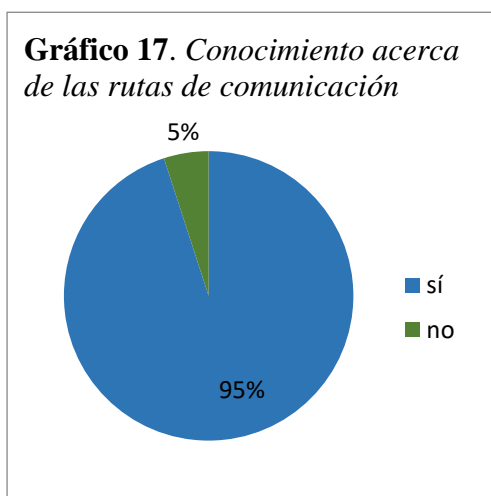
**Fuente:** Elaboración propia

En esta línea de ideas, se destacan los resultados de la tabla 9 correspondientes a las afirmación 35 en la que el 40% de los empleados se muestran de acuerdo y 0% muy de acuerdo, y la afirmación 36 con la que el 45% del personal manifestó estar de acuerdo y 0% muy de acuerdo, ambas afirmaciones están relacionadas con la distribución de cargas laborales y remuneración salarial; Para la proposición 40 (tabla 9) el 5% está en desacuerdo y el 25% muy en desacuerdo con recomendarle a un amigo que trabaje en el hospital.

Así, en términos de satisfacción se debe emprender procesos que permitan a los empleados sentir que sus necesidades son escuchadas y aumentar las estrategias para fomentar la inclusión y el respeto en el hospital.

## Comunicación

En términos de las estrategias de comunicación, el hospital posee una matriz de comunicación interna y externa en la que se establecen las rutas a seguir y los medios a través de los cuales se deben enviar los mensajes (oficios, correos electrónicos, WhatsApp, presenciales, plataformas). En las encuestas aplicadas, se encontró que el 95% de los empleados conoce cuáles



son estas rutas contra un 5% que no (gráfico 17), y el 55% está muy de acuerdo y el 40% de acuerdo con el hecho de resultarle fácil comunicarse con su jefe inmediato (afirmación, 17, tabla 10); Por otro lado, el 25% de los trabajadores se muestra muy de acuerdo y el 65% a de acuerdo con recibir respuestas efectivas y claras de sus jefes y con el hecho de que estos delegan tareas con precisión (afirmación 18, tabla 10)

Por último, el 25% de los empleados está muy de acuerdo y el 70% de acuerdo con que el hospital utiliza diversos medios para compartir información (afirmación 19, tabla 10). En general, estos resultados muestran una estrategia de comunicación efectiva en el hospital, sin embargo, se pueden fortalecer los procesos para comunicarse con los subalternos y en las respuestas que se les dan ante problemáticas.

**Tabla 10. Comunicación.**

	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>ND</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>
17. Me resulta fácil comunicarme con mi jefe inmediato	0%	5%	0%	40%	55%
18. Recibo respuestas rápidas y efectivas por parte de mis jefes inmediatos ante alguna dificultad	0%	5%	5%	65%	25%
19. La persona encargada de mi área delega con claridad y eficazmente las tareas	0%	0%	10%	65%	25%
20. El hospital hace uso de diversos medios de comunicación para hacer llegar información a los trabajadores	0%	5%	0%	70%	25%

*MD: Muy en Desacuerdo, D: En desacuerdo, ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo*

**Fuente:** Elaboración propia

## **Capítulo IV. Metas Por Objetivos Corporativos En El Hospital Ese Norte 2**

Kaplan y Norton (2006) afirman que establecer metas para cumplir los objetivos corporativos de una empresa es fundamental, pues de esta manera, una estrategia consigue transformarse en acciones específicas a realizar. Así, los autores proponen la construcción de un mapa estratégico en el que se relacionen las cuatro perspectivas: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, así los objetivos de cada una de ellas. Adicional a esto, establecen para estos objetivos y metas y un plan de acción que deberían contener acciones a emprender (iniciativas) y presupuestos

Teniendo en cuenta lo anterior, fue que se precisó como cuarto objetivo de este trabajo de investigación: Determinar metas para el componente humano con el fin de hacer más eficaz su gestión, y es precisamente lo que se busca desarrollar en este capítulo.

De este modo, considerando las necesidades específicas del caso que nos compete: la gestión del capital humano en el hospital Ese Norte 2 como se profundiza en el capital humano, se realizó un mapa estratégico que considera sólo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y los objetivos que se establecieron en el capítulo II para los seis aspectos fundamentales: procesos de selección y rotación de personal, alineación del personal con la estrategia de la organización, procesos de capacitación y seguimiento al personal, desarrollo de liderazgo. El mapa construido permite apreciar las relaciones entre los diversos objetivos, es menester subrayar todos estos objetivos se recogen en el objetivo general: Mejorar la gestión del capital humano.

**Gráfico 18.** Mapa estratégico de gestión del capital humano del hospital ese norte 2



**Fuente:** Elaboración Propia

A partir de estos objetivos y las mediciones revisadas en el capítulo anterior, se establecieron un conjunto de 12 metas para aquellos indicadores en lo que se consideró se deberían tomar iniciativas para mejorarlos o fortalecerlos.

Es de resaltar que las mediciones de los indicadores se realizaron a través de una encuesta a los empleados, así que los valores encontrados están relacionados con la percepción y experiencia de los mismos acerca de las dinámicas del hospital, y es a partir de dichos valores que se establecieron las metas. Así, por ejemplo, en los indicadores que se evaluaron a partir de escala Likert y que tenían cinco opciones de posible respuesta: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo y Muy de acuerdo, siendo; la primera opción de respuesta resulta la menos deseable para la empresa y la última opción la mejor

respuesta, de esta manera, en las metas se espera aumentar el porcentaje de empleados que contestan: *Muy de acuerdo*.

Por otra parte, en general se propone como meta para los indicadores un aumento respecto al valor actual del porcentaje entre 10 y 15 puntos porcentuales, excepto para aquellos indicadores en los que el porcentaje de empleados que contestaron *Muy de acuerdo* fue de 0%, para estos casos se planteó como meta un aumento entre 20 y 30 puntos porcentuales.

A continuación, se presenta la **tabla 11. Propuesta Balanced Scorecard para hospital ese norte 2**, en la que se relacionan el valor de indicador actual, la meta para dicho indicador y las series de acciones que deberían iniciarse para conseguir la meta (iniciativas), para este caso se ha omitido el presupuesto pues fue una variable a la que no se tenía acceso y se encontraba por fuera de los objetivos de esta investigación.

**Tabla 11.** *Propuesta Balanced Scorecard para hospital ese norte 2*

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Valor Indicador actual</b>	<b>Meta para indicador</b>	<b>Iniciativas</b>
Generar procesos de selección efectivos que garanticen permanencia del personal	Variación en las técnicas de aplicadas para evaluar a cada empleado	Lograr que todos los empleados del hospital sean evaluados con las mismas técnicas.	Desde la gerencia de talento humano organizar un plan para evaluaciones en proceso de selección.
	Vinculación contractual: 55% de los empleados en contrato de término indefinido.	Aumentar a un 65% los contratos a término indefinido en el hospital	Revisar contratos actuales de los empleados y verificar cuáles podrían cumplir las condiciones para ser a término indefinido.
	Claridad de funciones al iniciar a laborar en la empresa: 45% de respuestas <i>Muy de acuerdo</i>	Aumentar a un 60% la elección de la respuesta <i>Muy de acuerdo</i>	Realizar talleres con jefes inmediatos sobre la importancia de clarificar funciones de empleados

Alinear al personal con los objetivos de la empresa	Eficiencia de inducciones: 0% de respuestas <i>muy de acuerdo</i> .	Aumentar a un 30% la elección de la respuesta <i>Muy de acuerdo</i> .	Realizar procesos de caracterización de los puestos de trabajo
	Claridad de las expectativas de la empresa sobre las labores del empleado: 0% de respuestas <i>Muy de acuerdo</i> .	Aumentar a un 30% la elección de la respuesta <i>Muy de acuerdo</i>	Desde gerencia relacionar directamente objetivos corporativos con objetivos individuales
Realizar procesos de capacitación y seguimiento para aumentar desempeño laboral	Utilidad de capacitaciones para desempeño laboral: 0% de las respuestas fueron <i>muy de acuerdo</i>	Aumentar a un 30% la elección de la respuesta <i>Muy de acuerdo</i> .	Evaluar necesidades específicas de los empleados para mejorar su desempeño laboral.
	Retroalimentación de evaluaciones: 80% de empleados.	Aumentar al 95% las retroalimentaciones de las evaluaciones a empleados.	Comunicar a los jefes de cada área la importancia de la retroalimentación de evaluaciones.
Apoyar procesos de desarrollo de liderazgo en pro de tener empleados con iniciativa en la resolución de problemas	Capacitaciones sobre liderazgo: 60%	Aumentar a 75% las capacitaciones sobre liderazgo	Determinar a qué empleados no se les han brindado capacitaciones sobre liderazgo.
	Ambiente de escucha de ideas: 35% de las respuestas fueron <i>Muy de acuerdo</i>	Aumentar a un 50% la elección de la respuesta <i>Muy de acuerdo</i> .	Construir un espacio que permita discusión de ideas para mejorar el hospital

Lograr que los empleados se encuentren satisfechos en la organización y así aumentar su desempeño laboral	Evaluaciones encaminadas a detectar necesidades de empleados: 10 % de respuestas fueron muy de acuerdo.	Aumentar a 25% las respuestas <i>muy de acuerdo</i>	Construir encuestas para empleados en las que se puedan conocer sus necesidades
	Adecuada distribución de cargas laborales: 0% de respuestas <i>muy de acuerdo</i> .	Aumentar a 10% las respuestas <i>muy de acuerdo</i>	Revisar las cargas laborales actuales
Generar estrategias para mejorar los procesos de comunicación en la organización	Efectividad y rapidez en las respuestas de los jefes: el 25% de las respuestas fueron <i>muy de acuerdo</i>	Aumentar a 40% las respuestas <i>muy de acuerdo</i> .	Capacitar a jefes inmediatos sobre técnicas y estrategia de comunicación

**Fuente:** Elaboración propia

Las relaciones entre objetivos, indicadores, metas e iniciativas que propone el Balanced Scorecard no sólo permite concretar las estrategias de las compañías en acciones, sino que además facilitan los procesos de medición al establecer relaciones directas entre indicadores y resultados esperados, lo que a su vez facilitan los procesos de seguimiento y monitoreo, mediante los cuales se busca conocer cómo se están llevando a cabo las estrategias y qué desafíos se están presentando. De esta manera, la gestión y la medición son procesos interrelacionados entre sí, lo anterior guarda relación con lo expuesto por Beltrán (2018) quien afirma que la idea fundamental sobre la que se erige el Balanced Scorecard es que “sólo puede gestionarse aquello que puede medirse” (p.14).

Por último, es de subrayar que Kaplan y Norton (2007) afirman que para que un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard funcione, es importante empoderar a los empleados para que estos también establezcan un conjunto de metas de individuales en función de las metas



corporativas y es indispensable socializar la estrategia que se ha decidido utilizar con todo el personal de la empresa, aquí ocupa un lugar central el mapa estratégico que se elaboró para el hospital ese norte 2 (gráfico 18), ya que al establecer claramente las relaciones entre los objetivos facilita a los empleados comprender la estrategia general de gestión del capital humano del hospital; así, mismo, Kaplan y Norton (2007), también proponen que cada empleado puede tener el mismo formato tablas con el mismo formato de la tabla 11, con la única diferencia que la columna de iniciativas estén en blanco y se han diligenciadas por el propio personal en función de su área de trabajo y las acciones que podría emprender cada uno para contribuir al cumplimiento de las metas corporativas.

## Conclusiones Y Recomendaciones

El objetivo general de esta investigación fue *diseñar una propuesta de medición de la gestión del capital humano a través de Balanced Scorecard o cuadro de mando Integral en el Hospital Ese Norte 2 de Miranda-Cauca*, para conseguirlo se plantearon cuatro objetivos específicos. Respecto al primer objetivo, identificar de acuerdo a las perspectivas estratégicas del hospital Ese Norte 2, del Balanced Scorecard y del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) los aspectos claves para la gestión del componente del capital humano, se realizó una revisión de documentos a partir de la cual se determinaron seis aspectos fundamentales : procesos de selección y rotación de personal, alineación del personal con la estrategia de la organización, procesos de capacitación y seguimiento al personal, desarrollo de liderazgo, satisfacción del talento humano y comunicación.

Para el segundo objetivo que consistió en: establecer indicadores que permitan valorar el cómo se está llevando a cabo las estrategias de gestión del capital humano de acuerdo a los aspectos identificados como claves para el Hospital ESE Norte 2, se construyeron un total de 37 indicadores para los seis aspectos mencionados con anterioridad, y a partir de estos indicadores se diseñó una encuesta que se aplicó a 20 empleados del hospital ese Norte 2.

Para el tercer objetivo, examinar mediante indicadores la gestión del componente humano que se está desarrollando actualmente con el fin de establecer aciertos y desaciertos, se tabularon las respuestas de las encuestas y se sacaron porcentajes que permitieron determinar que: Respecto a los procesos de selección y permanencia del personal, la rotación del hospital se puede considerar baja de acuerdo a la antigüedad de los empleados, sin embargo, se deben estandarizar evaluaciones al personal así como aumentar vinculación contractual a término indefinido; en función de procesos de seguimiento y capacitación, se encontró que el hospital realiza procesos de evaluación a todos los empleados y tiene buen número de capacitaciones ofertados a los mismos, sin embargo, se debe mejorar la retroalimentación por parte de los jefes inmediatos y capacitaciones acordes a las características de los puestos de trabajo.

En relación a la alineación del personal con la estrategia de la empresa, los trabajadores en general conocen la visión, misión y objetivos corporativos, sin embargo, la organización debe ser más clara en función de las expectativas que tiene sobre los empleados; Para la categoría procesos de desarrollo de liderazgo, se encontró que el hospital en general tiene una propuesta efectiva, y es necesario ampliar cobertura de capacitaciones sobre liderazgo a todos los empleados así como generar un ambiente en el que se tomen en cuenta las propuestas de los mismos. Respecto a satisfacción del personal, se determinó que se deben realizar evaluaciones para detectar necesidades de los empleados e insatisfacción por parte de los trabajadores con la distribución de cargas laborales, por último, para la categoría de Comunicación, la estrategia actual del hospital en general es buena, sin embargo, presenta algunas dificultades en las respuestas de los jefes inmediatos a sus subordinados.

Para el cuarto objetivo, determinar metas y para el componente humano con el fin de hacer más eficaz su gestión, se establecieron un conjunto de metas enfocadas en mejorar los porcentajes de los indicadores que mostraron los resultados menos efectivos en la gestión de talento humano: Estrategias de evaluación de personal, vinculación contractual, claridad sobre funciones, expectativas de la empresa sobre el trabajador, eficiencias de inducciones, utilidad de capacitaciones, retroalimentación de evaluaciones, capacitaciones sobre liderazgo, ambiente de escucha de ideas, evaluaciones para detectar necesidades de empleados, distribución de cargas laborales y efectividad de las respuestas; además siguiendo las recomendaciones del Balanced Scorecard para cada meta se planteó una posible acción que debería emprender la empresa para cumplir la meta.

La investigación realizada permitió determinar que la empresa tiene un plan estratégico de talento humano en el que se establecen objetivos de acuerdo a la misión de la organización e intentando cumplir con los estándares para alta acreditación de *Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS)*, mostrando una clara posición de la importancia que le otorgan al capital humano como un activo que brinda valor a la empresa. Sin embargo, no existe un modelo específico que oriente la evaluación ni se presentan con claridad metas a cumplir y acciones a emprender, igualmente, no hay un documento que muestre de manera directa los diferentes objetivos y cómo se relacionan entre ellos, y la evaluación de la gestión del talento

humano indaga sobre la satisfacción de los empleados, pero deja por fuera otros indicadores como comunicación, desarrollo de liderazgo y selección de personal.

De esta manera, el Balanced Scorecard Balance Scorecard fue un modelo flexible que se adaptó fácilmente a las características y necesidades de del hospital, al terminar el proceso de investigación se consiguió tanto medir la gestión del capital humano en el hospital ese norte 2, como plantear una estrategia para mejorar dicha gestión en función de acciones concretas que se vincularon con la misión y la visión del hospital así como con los lineamientos del sistema de Obligatorio de Garantía de Calidad de Salud –SOGCS-.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda:

1. Al hospital ESE NORTE 2 hacer uso del modelo de Balanced Scorecard como modelo de medición y de gestión que es útil en tanto permite integrar una estrategia de gestión del capital humano con la visión y misión de la organización.
2. Al hospital ESE NORTE 2 tener en cuenta las metas y acciones que se propusieron en esta investigación para mejorar los indicadores que se evaluaron como deficientes en la gestión del capital humano y realizar evaluaciones periódicas sobre la gestión del capital humano que permitan determinar si se están cumpliendo las metas planteadas.
3. Al hospital ESE NORTE 2 socializar el mapa estratégico sobre la gestión del capital humano con los distintos empleados, de tal manera que ellos puedan tener presentes la estrategia a seguir, los objetivos planteados y la relación entre estos.
4. Para futuras investigaciones realizar estudios sobre activos intangibles en instituciones de salud públicas, pues estas al ser empresas de servicios requieren una alta gestión de estos activos para su funcionamiento y para lograr ventaja competitiva.
5. En función de la muestra y estrategias de recolección información, ampliar la muestra a los directivos de las empresas quienes directamente son los que se encargan de realizar las estrategias y proponer modelos de medición. Combinar encuestas con entrevistas que permitan profundizar sobre información recogida en las encuestas.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, S. C. (2013). *Diseño del cuadro de mando integral para IPS cuidado intermedio San Luis*. (Trabajo de grado para optar al título de ingeniero). Universidad de los Andes.
- Agudelo, S. A. (2016). *Direccionamiento estratégico en instituciones de salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Scorecard*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional.
- Alfonso, A. A., Zuleta, M. A., & Laucirica, Á. M. (2013). La gestión de intangibles: Futura administración de las instituciones hospitalarias. *RES NON VERBA*, 99-108.
- Atiénzar, F. B., & Campos, L. (2015). La gestión de los intangibles: propuestas para la medición. *Economía y Desarrollo*, 155(2).
- Ayerbe, M., Ayerbe, O., Elola, A., & Navarro, I. (2010). *Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones* (A. Mujika, Ed.). Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Beltrán, L. (2018). *Gestión de capital intelectual en el sector salud* (Tesis de maestría). Universidad Santo Tomás, Bucaramanga.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12997/2018linabeltran.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento de Atlántico, Colombia. *REVISTA ESPACIOS*, 38(51), 20-34.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Cano, M., & Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 32-44. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cataño, Y. F. (2013). Valuación de activos intangibles: CASO UNAM. *Revista del Centro de investigación*, 9(33), 45-60.
- Cubillos, H., Reyes M.A. & Londoño, M.T (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA* 7 (1).
- Decreto 1011 de 2006. *Por medio del cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud*. 3 de abril de 2006. Recuperado el 10 de octubre de 2020 de

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO%201011%20DE%202006.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%201011%20DE%202006.pdf)

Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 39-67. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>

Echeverri, G. C. (2011). *Diseño de una propuesta del Balanced Scorecard para la evaluación de la implementación de los procesos de calidad en el Hospital San Juan de Dios de Santa Fé de Antioquia*. (Tesis de maestría). Facultad de ciencias económicas y administrativas, Universidad de Medellín.

ESE Norte 2. (s. f.). *ESE Norte 2*. Recuperado 10 de diciembre de 2020, de <https://esenorte2.gov.co/>

Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental*, 119-133.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>

García, L. M. (2018). *Herramienta para la identificación y análisis de los componentes del capital Intelectual en la E.S.E Hospital Integrado San Roque de Simacota Santander*. (Tesis para optar el título de magister) Universidad de Santo Tomás, Bucaramanga.

Gestión humana. (2004). ¿Y cómo contrato?

[gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/y/ycomocontrato/ycomocontrato.asp#:~:text=Contrato%20a%20término%20indefinido%3A%20está,de%20carácter%20accidental%20o%20transitorio.](http://gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/y/ycomocontrato/ycomocontrato.asp#:~:text=Contrato%20a%20término%20indefinido%3A%20está,de%20carácter%20accidental%20o%20transitorio.)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. 5 edición. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kafruni, N., & Castro, M. (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard. Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla. *Prospectiva* 16 (1), 91-99. <http://www.scielo.org.co/pdf/prosp/v16n1/1692-8261-prosp-16-01-00091.pdf>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización. *Harvard Business Review*, 3-11
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1-11. <http://www.eguillen.com/wp-content/uploads/2012/01/Usar-el-BSC-como-sistema-de-gestion-estrategica-copia.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506525>
- López, V., & Nevado, D. (2016). Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. Método y aplicación. *Innovar*, 26(59), 9-20.
- Ministerio de la salud y Protección Social; Programa de Apoyo a la Reforma de Salud & Asociación Centro de Gestión Hospitalaria. (2007). *Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad. Pautas de auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de Atención en Salud*.
- Ortiz, L. E. (2011). Modelo de Gestión para develar Activos Intangibles en Entidades del Sector Salud en Barranquilla. *Dimens. Empres*, 9(2), 48-62.
- Pareja, I. V. (2013). Métodos de Valoración de intangibles. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, IX (17), 29-47.
- Quirama, U., & Sepúlveda, J. (2018). Un acercamiento a las metodologías de valoración de activos intangibles para la búsqueda de valor razonable. *Revista Espacios*, 39(41), 7-14.
- Ruiz, R. A. (2016). *Valoración y Gestión Estratégica de Activos de proceso Intangibles en Ingeniería del Software*. (Tesis doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de informática.
- Villanueva, C. Á. (2010). *Hacia un nuevo modelo de valoración de intangibles*. (Tesis doctoral). Universitat Jaume I.

## Anexo 1. Encuesta

### ENCUESTA PARA MEDIR GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

La siguiente encuesta es desarrollada por estudiantes de contaduría de la universidad del Cauca y busca medir la estrategia de gestión del capital humano que está desarrollando actualmente el hospital Ese Norte 2 de Miranda-Cauca.

Esta encuesta es de carácter anónimo y la sinceridad que usted pueda ofrecer a las preguntas aquí formuladas es importante para determinar el impacto que está teniendo la estrategia del hospital en sus empleados.

### INFORMACIÓN GENERAL

1. Marque el género con el que se sienta identificado (Marque solo una opción)

Femenino

Masculino

Otro

2. ¿Cuál es su edad actual?

18 años-27 años

28 años-37 años

38 años-47 años

48 años-57 años

Más de 58 años

3. ¿A cuáles de estas áreas de la estructura básica del hospital usted se encuentra laborando? (Marque solo una opción)

Dirección

Atención al Usuario

Logística

No está seguro



## PROCESOS DE SELECCIÓN Y ROTACIÓN PERSONAL

4. ¿Cuál es el tipo de vinculación contractual que tiene actualmente con el hospital ESE Norte 2 Miranda? (Marque solo una opción)

- Contrato a término indefinido
- Contrato de Obra o labor
- Contrato por prestación de servicios
- Contrato de aprendizaje
- Contrato a término fijo
- Otro

5. ¿En el proceso de selección que se llevó a cabo para vincularlo al hospital, ¿cuál o cuáles de las siguientes actividades le realizaron? (Puede marcar varias opciones)

- Entrevista
- Pruebas de conocimiento (pruebas en las que evaluaron específicamente su conocimiento en función del trabajo que solicitaba)
- Aplicación de pruebas psicotécnicas (Pruebas de personalidad, de aptitudes y habilidades)
- Assesment center o dinámicas de grupo
- Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el hospital Ese Norte 2 de Miranda?

- Menos de 6 mese
- De 6 meses a 11 meses
- 1 año a 3 años
- Más de 3 años y menos de 5 años
- Más de 5 años

## PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO AL PERSONAL

7. ¿A cuántas capacitaciones hechas por el hospital asiste al año? Marque solo una opción)

1

2

3

Más de 3

8. ¿Cuántas veces al año el hospital le procesos de evaluación? (Marque solo una opción)

1

2

3

No realiza

Otro

9. Cuando se realizar procesos de evaluación acerca de su desempeño ¿Usted recibe alguna retroalimentación de su evaluación por parte de algún superior?

Sí

No

10. ¿Ha recibido capacitaciones sobre gestión de riesgo?

Sí

No

11. ¿Ha recibido capacitaciones sobre gestión de tecnología?

Sí

No

## DESARROLLO DE LIDERAZGO

12. ¿En el hospital se realizan capacitaciones para fomentar herramientas de liderazgo?

Sí

No

## SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO

13. ¿He participado de las actividades culturales y deportivas que ofrece el hospital?

Sí

No

En caso de contestar No en la pregunta anterior pase a la pregunta 15

14. ¿Se siente satisfecho con dichas actividades?

Sí

No

## COMUNICACIÓN

15. Cuando ocurre un problema en su lugar de trabajo ¿Sabe cuáles son las rutas para comunicar a los encargados de dar solución a dicha problemática?

Sí

No

16. Conoce la estrategia de comunicación del hospital

Sí

No

A Continuación, usted se va a encontrar una serie de afirmaciones, usted deberá marcar qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con ellas eligiendo un número del 1 al 5. Tenga en cuenta que:

**1=Muy en desacuerdo**

**2= En desacuerdo**

**3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo**

**4= De acuerdo**

**5= Muy de acuerdo**

<b>Nº</b>	<b>Afirmaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe inmediato					
18	Recibo respuestas rápidas y efectivas por parte de mis jefes inmediatos ante alguna dificultad					
19	La persona encargada de mi área delega con claridad y eficazmente las tareas					
20	El hospital hace uso de diversos medios de comunicación para hacer llegar información a los trabajadores					
21	El proceso de selección para el puesto de trabajo fue organizado y claro					
22	Cuando fui seleccionado para puesto de trabajo mi jefe inmediato fue claro sobre las funciones que desempeñaría					
23	Tengo claridad sobre la visión, misión y valores institucionales del hospital					
24	Tengo claridad sobre los objetivos del plan de gestión actual del hospital					
25	La inducción que recibí al iniciar mi trabajo fue suficiente para desempeñar mis actividades laborales					
26	La inducción que recibí fue suficiente para conocer las dinámicas de funcionamiento del hospital					
27	Mis funciones dentro de la organización son claras y sé que se espera de mí					
28	He recibido capacitaciones que me han permitido fortalecer o adquirir conocimientos para mejorar mi desempeño laboral					
29	En mi puesto de trabajo soy animado a plantear soluciones a problemáticas que se puedan presentar					
30	En mi puesto de trabajo se promueve el trabajo en equipo					
31	El hospital propicia un ambiente para la generación de ideas innovadoras					
32	Cuando tengo alguna idea siento la libertad de expresarla					
33	Mis ideas se toman en cuenta para mejorar las dinámicas y estrategias del hospital					
34	El hospital realiza evaluaciones periódicas para detectar las necesidades de los trabajadores					
35	Mi carga laboral está acorde con mi salario					
36	La distribución de las cargas laborales del hospital está bien					
37	Los turnos de trabajo están bien distribuidos					
38	Mi trabajo y esfuerzo son valorados en el hospital					
39	El hospital fomenta la inclusión y respeto a la diferencia					