

**CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA LA ESTANCIA POR MEDIO DEL
BALANCED SCORECARD**



MANUEL SANTIAGO PRADO MORALES

PASANTIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013**

**CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA LA ESTANCIA POR MEDIO DEL
BALANCED SCORECARD**



MANUEL SANTIAGO PRADO MORALES

ASESOR ACADEMICO: MG. ZAMANDA CORREA CORREA

ASESOR EMPRESARIAL: ALBEIRO TROCHEZ MORAN

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	11
1.1 Definición Del Problema.....	11
1.1.1 Pproblematización.....	11
1..1.2 Formulación Del Problema.....	13
1.2 Justificación.....	13
1.2.1 Justificación Académica.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 Marco Teórico.....	16
2.1.1 Gestión Del Talento Humano.....	16
2.1.2 Direccion Estrategica De Los Recursos Humanos.....	19
2.1.3 Balanced scorecard.....	24
2.2 Marco Contextual.....	29
CAPITULO III: CONTEXTUALIZACION METODOLÓGICA.....	33
3.1 Tipo de estudio.....	33
3.2 Escenario y participantes.....	33
3.3 Técnicas.....	33
3.3.1 De recolección de información.....	33
3.3.2 De análisis y procesamiento de la Información.....	34
3.3.3 Técnica de análisis estructural.....	34
3.4 Procedimiento.....	38
3.4.1 Preparación.....	38
3.4.2 Diagnostico situacional.....	39
3.4.3 Formulación.....	40
3.4.4 Implementación.....	40
CAPITULO IV: DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL	
.....	41
4.1 Direccionamiento Estratégico de La Clínica La Estancia.....	41
4.1.1 Elementos del Direccionamiento Estratégico de Clínica La Estancia...42	42
4.1.2 Plan Operativo Departamento Talento Humano.....	45
4.1.3 Herramienta Quick Score.....	49
4.2 Actividades planeadas por el departamento de Talento Humano.....	50
4.2.1 Diagnostico situacional Gestión del Departamento de Talento Humano.....	50

4.2.1.1 Procesos y Actividades.....	50
4.2.1.2 Indicadores y tareas de Gestión del Departamento de Talento Humano.....	56
4.2.1.3 Herramientas de Control de la Gestión del Recurso Humano y nivel de actualización del Balanced Scorecard.....	62
4.2.1.4 Análisis de actividades del Departamento de Talento Humano y control de indicadores.....	70
4.3 Diseño y aplicación de herramientas de Control de la Gestión del Recurso Humano De la Clínica La Estancia y propuesta de mejora al sistema de control y seguimiento de indicadores.....	75
4.3.1 Plan Operativo Departamento Talento Humano 2013.....	75
4.3.2 Construcción de Herramientas.....	89
4.4 Actualización del sistema de gestión Balanced Scorecard del Departamento de Talento Humano.....	96
4.4.1 Análisis al comportamiento de los indicadores actualizados.....	106
4.5 Indicadores críticos de Gestión Del Departamento De Talento Humano.....	107
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
6. BIBLIOGRAFÍA.....	125
7. ANEXOS.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de las fases del proceso estratégico de los RRHH.....	22
Figura 2: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.....	29
Figura 3: Organigrama.....	31
Figura 4: Plano cartesiano de motricidad-dependencia.....	37
Figura 5: Procedimiento implementado para el desarrollo de pasantía.....	38
Figura 6: Modelo de diagnostico para la administracion de recursos humanos.....	39
Figura 7: Mapa estrategico.....	44
Figura 8: Balanced Scorecard antes de empezar el trabajo de pasantía.....	69
Figura 9: Simbología diagrama de flujo.....	99
Figura 10: Procedimiento para actualización de indicadores.....	100
Figura 11: Balanced Scorecard actualizado.....	105
Figura 12: Matriz de motricidad y dependencia.....	111
Figura 13: Resultados matriz de motricidad y dependencia.....	113
Figura 14: Grafico de resultados matriz Jefe de talento humano.....	115
Figura 15: Grafico de resultados matriz Psicóloga organizacional.....	116
Figura 16: Grafico de resultados matriz pasante universitario.....	117
Figura 17: Grafico consolidado de resultados de matriz de motricidad y dependencia.....	118
Figura 18: Clasificación y semaforización de resultados.....	119

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Actividades de recursos humanos por nivel.....	24
Tabla 2: Inducción Clínica La Estancia.....	41
Tabla 3: Plan operativo Talento Humano.....	45
Tabla 4: Clasificación de procesos y actividades en base al Modelo de diagnóstico para la ARH.....	50
Tabla 5: Análisis de seguimiento, evaluación y control de actividades departamento.....	51
Tabla 6: Perspectivas, procesos, indicadores, tareas y metas del Departamento de talento humano.....	57
Tabla 7: Tareas por area.....	61
Tabla 8: Herramientas encontradas para generar la medición de indicadores.....	63
Tabla 9: Diagnostico y alternativas de mejoramiento a situaciones detectadas en actividades e indicadores del Departamento de Talento humano.....	70
Tabla 10: Propuesta de Plan operativo Talento humano 2013.....	76
Tabla 11: Responsables y herramientas creadas para medición de indicadores.....	90
Tabla 12: Herramientas diseñadas.....	95
Tabla 13: Procedimiento.....	97
Tabla 14: Observaciones de medición de indicadores.....	102
Tabla 15: Indicadores Departamento de talento humano.....	109
Tabla 16: Indicadores críticos.....	122

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO.....	128
ANEXO 2: CD – ROM.....	139

RESUMEN

El ambiente de negocios cada vez más complejo, que resalta la importancia de los activos intangibles y las relaciones, hace que las evaluaciones tradicionales de desempeño de la organización basadas solo en medidas financieras no sean suficientes. Ante esta realidad Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard, sistema que combina medidas tradicionales financieras con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro, de tal manera que se puedan alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multi-departamentales, y se cumplan los objetivos no solo de los clientes sino de los accionistas.

Clínica La Estancia consciente de este nuevo escenario viene desarrollando el Sistema Gerencial Balanced Scorecard en toda la organización, de la cual hace parte el Departamento de Talento Humano. Este trabajo, genera los instrumentos y procedimiento necesarios para la consolidación de la información, que permite alimentar el Balanced ScoreCard, de tal manera que se pueda evaluar, controlar y dar seguimiento a los impactos que generan las actividades implementadas al recurso humano de la Clínica La Estancia.

Se desarrolló bajo un tipo de estudio cualitativo utilizando fuentes primarias y secundarias. Dentro de los resultados trazados se resalta la adecuación del Balanced Scorecard de Talento Humano, la actualización del mismo en base a algunas mejoras propuestas, conocer de acuerdo a la semaforización que genera el Balanced Scorecard en base a los resultados de cada indicador aquellos que requieren acciones de mejora y finalmente la identificación de los indicadores críticos para el seguimiento y control del Departamento de talento humano mediante el Balanced Scorecard.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Quick Score, Plan estratégico, objetivos estratégicos, estrategia, visión.

INTRODUCCIÓN

Clínica la Estancia es una organización de salud de carácter privado que ofrece servicios de mediana y alta complejidad a toda la población de Popayán y del Departamento del Cauca. Sus servicios se caracterizan por la integralidad de la atención, la calidad humana y la mejor preparación de los profesionales que aplican siempre el mayor cuidado, combinados con una alta tecnología en equipos médicos y la ética en el servicio, elementos que dan como resultado una excelente atención.

La clínica cuenta con 10 unidades de negocio (urgencias, adultos, pediatría, hospitalización, pediatría, cirugía, consulta externa, laboratorio clínico, unidad de cuidados intensivos, neonatos e imagenología) y 8 unidades de soporte (talento humano, jurídica, mercadeo, unidad financiera, infraestructura y mantenimiento, departamento de sistemas, departamento de calidad y SIAU), que requieren permanentemente el desarrollo de actividades desde el departamento de talento humano, por ejemplo, la ejecución e impacto del plan de capacitación, ejecución e impacto del plan de bienestar, evaluación y seguimiento del nivel de participación de los colaboradores en estas actividades y de la satisfacción de personal, entre otros.

La medición de las actividades en recursos humanos ha estado tradicionalmente enfocada en la eficiencia y ha sido vista como un costo para la organización. Además, los indicadores utilizados aunque son fáciles de calcular, no se reconoce su enlace con la estrategia del negocio, a pesar de que la clínica utiliza el sistema gerencial Balanced Scorecard para evaluar el impacto de las actividades que se desarrollan en las diferentes unidades de negocio y soporte y cuenta con la herramienta de control y seguimiento denominada Quick Score. No existe en la actualidad un control y seguimiento de las actividades en términos de los impactos que se están desarrollando en el departamento de talento humano alineados a la estrategia.

El sistema Gerencial Balanced Scorecard permite aumentar la medición de estas actividades a un nivel más estratégico, midiendo como estas actividades y su gestión contribuyen a los resultados del negocio, dado que “el Balanced Scorecard enlaza el cuadro de la estrategia con lo que está sucediendo en la base diariamente, brindando el vocabulario y las herramientas para que la alta gerencia pueda articular el desempeño del Departamento de Gestión humana y el del negocio” (Martínez, 2007, p28).

El control y seguimiento a la gestión del Departamento de Talento Humano de la Clínica la Estancia utilizando el sistema Gerencial Balanced Scorecard, se desarrolla y se presenta en este trabajo de la siguiente manera: en el primer capítulo se expone la contextualización del trabajo con la definición del problema, se justifica la importancia de su realización tanto para la organización como para la academia; de igual manera se definen los objetivos que se persiguen con su desarrollo.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial que se compone del marco teórico, donde se dan conceptos básicos para la realización del trabajo y el marco contextual, en donde se da a conocer algunos aspectos importantes de la organización.

El capítulo tres, describe la metodología que se utiliza, su escenario, participantes, procedimiento y resultados.

Para finalizar en el capítulo cuatro se detalla el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados en el trabajo.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 Definición del Problema

1.1.1 Problematicación.

Desde hace algunas décadas las organizaciones están haciendo frente a cambios en su entorno, como la globalización de la economía, mayor competitividad, mercados más agresivos y clientes más exigentes; en este contexto, es de suma importancia que los gerentes y directivos no descuiden ningún aspecto en la gestión de los negocios, por lo que cada una de las áreas de la organización debe dirigirse a gestionar lo que le corresponde, tomando en cuenta indicadores que les indique su posición en la estrategia del negocio, de tal manera que se tomen mejores decisiones y se puedan corregir las desviaciones.

Por lo anterior, surgen en la academia propuestas para que las empresas mejoren su gestión, como es el caso del sistema Gerencial Balanced Scorecard, que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, que cuenta con una buena aceptación a nivel global.

El Balanced Scorecard surge como un sistema de Gerencia estratégico para evaluar la gestión del desempeño, haciéndose aplicable a la función de recursos humanos (Becker, Huselid y Ulrich 2001; Porret, 2008). El sistema ha sido adoptado bajo diversas perspectivas en esta área entre las que encontramos: alineamiento estratégico (Gates y Langevin 2010; Becker, Huselid y Ulrich 2001), sistemas de reconocimiento (Ittner, Larcker y Meyer 2003), planeación de recursos humanos (Zula y Chermack 2008), evaluación gubernamental (Niven, 2008), medición del capital humano (Whitaker y Wilson 2007), etc. El sistema debe

permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio.

La clínica la Estancia cuenta con 10 unidades de negocio (urgencias, adultos, pediatría, hospitalización, pediatría, cirugía, consulta externa, laboratorio clínico, unidad de cuidados intensivos, neonatos e imagenología) y 8 unidades de soporte (talento humano, jurídica, mercadeo, unidad financiera, infraestructura y mantenimiento, departamento de sistemas, departamento de calidad y SIAU), que requieren permanentemente el desarrollo de actividades desde el departamento de talento humano con el fin de generar un ambiente laboral adecuado para los colaboradores, que permita el establecimiento de relaciones interpersonales propicias y el incremento de la satisfacción laboral, de tal manera que se logren altos niveles de desempeño en la organización.

Sin embargo, el departamento de talento humano aunque cuenta con la formulación de indicadores de gestión, no está realizando la evaluación, control y seguimiento a los impactos que generan las actividades implementadas en cada una de las unidades de negocio y de soporte, información que se requiere para alimentar la herramienta denominada Quick Score, que se basa en el Sistema Gerencial Balanced Scorecard, Sistema con el que cuenta la clínica. En este mismo sentido, el departamento de talento humano no ha establecido la relación de cada una de las actividades que realiza con la estrategia del negocio, de tal manera que no se ha establecido que aspectos de la gestión del recurso humano son los que ayudan a conseguir el éxito en la Clínica La Estancia.

Por lo anterior, este trabajo plantea una propuesta para implementar el Sistema Gerencial Balanced Scorecard en el área de recursos humanos en una empresa del sector salud como la Clínica la Estancia, de tal manera, que a través del suministro de una excelente información, se pueda percibir el aporte del departamento de Talento Humano en la operación del negocio

1.1.2 Formulación del problema.

En la Clínica La Estancia se presenta un bajo nivel de actualización del Sistema Gerencial Balanced Scorecard en lo referente al departamento de talento humano, porque este departamento no cuenta con los instrumentos y procedimiento apropiado para la consolidación de la información, que permita alimentar la herramienta Quick Score basada en este sistema, de tal manera que se pueda evaluar, controlar y dar seguimiento a los impactos que generan las actividades implementadas al recurso humano de la Clínica La Estancia.

1.2 Justificación

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear el área profesional de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permite su implantar la estrategia organizacional a través de las personas, resaltando que son agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, que si se saben administrar pueden agregar valor a la organización, estableciendo una ventaja competitiva.

Este trabajo tiene como propósito establecer la medición de indicadores que permitan evaluar, controlar y dar seguimiento a las actividades implementadas al recurso humano de la Clínica La Estancia, utilizando la herramienta Quick Score, que se basa en el Sistema Gerencial Balanced Scorecard. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, proporciona la información que necesitan los directivos y colaboradores para tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales.

Se trata entonces de identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la clínica la Estancia y de

expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos, cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño, facilitando la optimización de la gestión empresarial. El Balanced Scorecard permite convertir las políticas en estrategias y estas en objetivos que facilitaran la competitividad de la empresa.

El Balanced Scorecard aplicado en el Departamento de Talento Humano, permitirá que la Clínica la Estancia reduzca la sobrecarga de información y congregue elementos claves de la organización y los correlacione visualizando sus efectos. En otras palabras, permitirá tener una comprensión global de la organización empresarial, clarificando y traduciendo su visión y estrategia, relacionándolas con los objetivos estratégicos, de tal manera, que el departamento de Talento Humano lleve a cabo la integración estratégica y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión empresarial.

Es importante realizar este trabajo, porque permitirá establecer la relación entre los indicadores financieros de la clínica con la capacidad de aprendizaje organizacional, los procesos que se ejecutan y las relaciones con los clientes, evidenciando el impacto de los programas de recursos humanos, de tal forma que puedan ser adecuadamente “vendidos” a la alta dirección, para que sean utilizados como sistema de apoyo, en la gestión de mejores resultados.

Este trabajo será de mucha utilidad para la clínica la Estancia, dado que podrá disponer de la información que proporciona el Balanced Scorecard para la toma de decisiones, para traducir las estrategias en metas y objetivos, en aras de lograr la misión y visión empresarial, dado que es un mecanismo que permite que la estrategia sea continuamente evaluada, debatida y actualizada.

1.2.1 Justificación académica.

La ejecución de este proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria, reforzando los conceptos aprendidos, y por

medio de la experiencia adquirir nuevos conocimientos en diferentes campos, como el Balanced Scorecard y su aplicación en la gestión estratégica de los recursos humanos, que favorezcan un buen futuro desarrollo profesional.

La relación de la universidad con el sector productivo permite un mejor conocimiento del mismo, una mejor articulación de los nuevos profesionales de administración de empresas al mercado laboral y nuevos aportes que se vean reflejados en el desarrollo regional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Generar un control y seguimiento a la gestión del departamento de talento humano de la Clínica La Estancia por medio del Sistema Gerencial Balanced Scorecard y la herramienta Quick Score

1.3.2 Objetivos específicos.

- Verificar la realización de las actividades planeadas por el departamento de Talento Humano
- Aplicar las herramientas de control de la gestión del recurso humano de la Clínica La Estancia y proponer nuevas alternativas con base en los resultados obtenidos para mejorar el objeto de la misma.
- Alimentar los indicadores relacionados con el proceso de gestión humana del Cuadro de Mando Integral general en la herramienta Quick Score.
- Identificar los indicadores críticos para medir los resultados de las actividades de gestión del área de recursos humanos, de acuerdo al sistema gerencial Balanced Scorecard.

CAPITULO II

CONTEXTUALIZACION TEORICA

2.1 Marco Teórico

Este apartado permite identificar la perspectiva teórica en la que se fundamenta el trabajo por medio de la pertinente revisión de textos y conceptos de diferentes autores.

2.1.1 Gestión del talento humano.

Chuquisengo (2008) plantea el concepto de gestión asociado a la acción de dirección, mediante la cual se manejan en forma integrada, recursos procesos y decisiones en la búsqueda de un objetivo.

El mismo autor menciona como la organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, elementos que administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Diferencia tres tipos de recursos:

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Chuquisengo afirma como se considera al talento humano como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Teniendo en cuenta que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas; sin embargo la administración de este talento no es una tarea sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

Chuquisengo finaliza planteando como la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Para Gary Dessler y Ricardo Varela (2004) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de procesos importantes.

En este mismo sentido, Rodríguez Valencia se refiere a la misma como a la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben los servicios y satisfacer también las necesidades del personal y Eslava (2004) como a un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

En consonancia con los planteamientos mencionados, Correa (2011) define la Gestión del Talento Humano como un proceso de soporte y aliado de la dirección que concibe la dimensión humana con visión estratégica y combina políticas, planes, programas y proyectos con el propósito de atraer e incorporar, desarrollar y retener o mantener a las personas requeridas para lograr los objetivos estratégicos de la organización con eficacia, eficiencia y efectividad.

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye: Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, sino también enfatizar

en la retención. Como el reclutamiento y la selección son tan costosos para las empresas, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas. (Fernández, 2009)

La importancia de la gestión del talento humano es generar ambientes favorables que propicien motivación compromiso y productividad, identificar las necesidades de las personas para encaminar programas, capacitar y desarrollar a los empleados continuamente, diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados y guiar las decisiones que toma la gerencia.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

2.1.2 Dirección estratégica de los recursos humanos.

En el ámbito estratégico se emplea actualmente una gran variedad de conceptos y múltiples metodologías para operativizar los procesos de Dirección Estratégica donde se incluyen el análisis, la elección e implementación de la estrategia. El establecimiento de estrategias tiene un papel fundamental en el funcionamiento,

pues es mediante la planeación estratégica que una organización busca realizar un análisis entre los objetivos y metas que persigue y su situación actual, teniendo en cuenta sus recursos, y considerando como un recurso fundamental el recurso humano. (Valle Cabrera, 2009, p.35).

La administración estratégica de RRHH tiene como finalidad crear un estilo homogéneo en las pautas de tratamiento que potencie el desarrollo profesional y personal, alineado con las Políticas y Estrategias de la empresa, en el convencimiento de que las aportaciones de sus integrantes pueden superarse en una mejora continua y proporcionar la satisfacción de intereses mutuos, basándose en la competitividad y la creación de valor. La competitividad como la capacidad de anticipación y adaptación constante de las personas a los cambios estratégicos en el negocio. La creación de valor como el incremento permanente del valor intelectual para aumentar el valor de mercado de la organización.

Para poder profundizar más en este punto es necesario que primero definamos lo que hoy en día se entiende por estrategia. Estrategia es el proceso por el que se busca el ajuste de la organización con su entorno y se hace referencia a la estrategia, como modelo de precisión del que proceden, las misiones y objetivos de la empresa.

En cuanto al concepto de estrategia dentro del campo de los RRHH, es aquel modelo de decisión del área de personal del que derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca un buen ajuste entre la empresa y su entorno.

Los elementos que forman la estrategia son:

- a)** El campo de actividad: es el conjunto de conocimientos y capacidades para el desarrollo de la actividad empresarial, tanto de forma interna como externa.
- b)** El vector crecimiento: es la combinación óptima de los conocimientos y capacidades en que se basa el desarrollo presente o futuro de la empresa.

- c) La ventaja competitiva: son aquellos conocimientos y capacidades de los RRHH que nos diferencian de la competencia.
- d) Efecto sinérgico: el resultado de los esfuerzos de cada uno cohesionados, es mayor que la suma de los resultados obtenidos por cada uno de los esfuerzos individuales.

En este sentido se pueden mencionar como características de la dirección estratégica de los RRHH, que es un proceso directivo y creativo de naturaleza flexible y oportunista, con un horizonte temporal que influye a corto, mediano y largo plazo en la organización, donde existe descentralización y participación en las decisiones estratégicas, incorporando el entorno como una variable y que considera la naturaleza de las variables como multidireccionales.

Fases de la dirección estratégica de los RRHH

- La misión: es la idea u objetivo al que se pretende llegar, por parte de la empresa.
- El diagnóstico del ambiente externo: permite determinar las amenazas y oportunidades que se le presentan a la organización en el entorno.
- Diagnóstico del ambiente interno: se nos revelan las debilidades y fortalezas de la empresa.

Estos tres elementos deben permitir establecer unos objetivos y metas, y más adelante formular las estrategias correctas para conseguirlos.

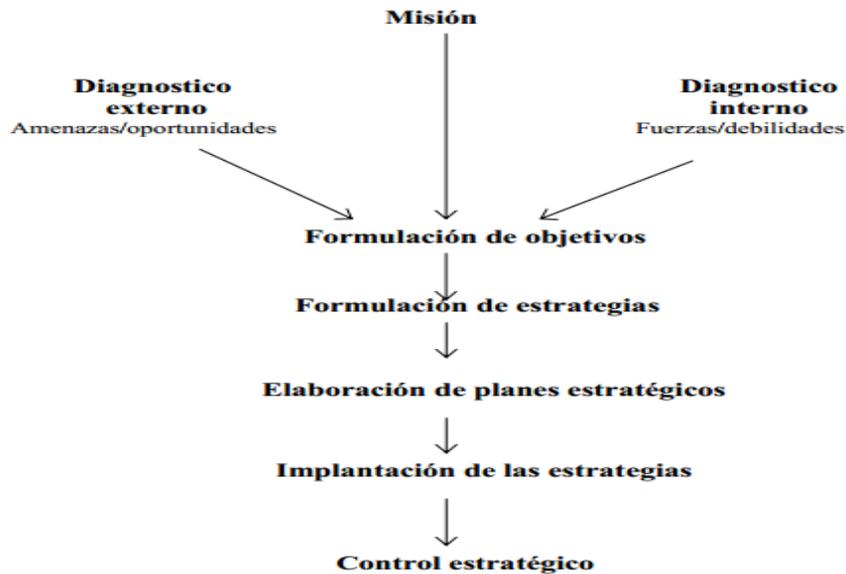


Figura 1.

Esquema de las fases del proceso estratégico de los RRHH

Fuente: Ivancevich, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos, IX ed, pp 12

Podemos observar un elemento característico de la gestión estratégica de los recursos humanos como lo es la búsqueda de la adaptación de los recursos humanos a la estrategia y no el proceso contrario.

Pero no solo debe darse la integración de la estrategia de los recursos humanos en la estrategia global de la empresa, sino también considerar que la dirección de los RRHH, puede ser la responsable de su gestión en el ámbito interno, ya que ayuda a la difusión y comunicación estratégica de la empresa, garantiza el sentido entre las realizaciones concretas respecto a los objetivos globales y estimula la puesta en marcha de la estrategia.

En consonancia con lo anterior Ivancevich (2005) plantea como “La planeación estratégica de una organización se manifiesta en acciones informadas y con un propósito determinado. Mediante la articulación de una visión común que explique de manera clara la razón de existir ahora y en el futuro, un plan estratégico ofrece una dirección y una piedra angular para tomar decisiones importantes de

administración de Recursos Humanos. La planeación de las actividades de Administración de Recursos humanos amplía la conciencia de las posibilidades, identifica fuerzas y posibilidades, revela oportunidades y apunta a la necesidad de evaluar el efecto probable de las fuerzas tanto internas como externas.” (p.53).

A continuación se presenta un resumen de las actividades claves de recursos humanos como selección y ubicación de empleados, remuneración, evaluación y desarrollo, en cada uno de los niveles estratégico, gerencial y operativo, de acuerdo al mismo autor. (Ver Tabla 1)

Ivancevich afirma que el éxito de una empresa depende de sus empleados, pues las personas son el futuro de la compañía. Sólo se consigue la satisfacción de los empleados y el crecimiento sostenido de la corporación si aquéllos tienen apoyo y están satisfechos. Desde hace mucho, la política de la compañía ha dictado que los empleados merecen respeto, trato equitativo, recompensas por sus competencias y oportunidades de crecimiento en un entorno de apoyo. La empresa debe convencerse de que la capacitación y el desarrollo de sus empleados ayuda a alcanzar los indicadores de éxito estratégico: la satisfacción de los clientes y el crecimiento sostenido de la corporación. (p. 48.)

Tabla 1.
Actividades de recursos humanos por nivel

Propuesta de administración estratégica para la administración de recursos humanos

FIGURA 2.5

ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS, POR NIVEL

NIVEL	SELECCIÓN Y UBICACIÓN DE EMPLEADOS	REMUNERACIÓN (PAGO Y PRESTACIONES)	EVALUACIÓN	DESARROLLO
Estratégico (largo plazo)	<p>Especificar las características de las personas que se requieren para manejar la empresa a largo plazo</p> <p>Examinar las tendencias en la fuerza laboral</p> <p>Analizar los flujos de inmigración del extranjero</p>	<p>Establecer un programa de remuneraciones que sea competitivo entre los rivales nacionales e internacionales</p> <p>Establecer un sistema de remuneración vinculado a las metas estratégicas</p>	<p>Determinar el nivel y tipo de desempeño que es crucial para el crecimiento de la empresa</p> <p>Fijar criterios equitativos de desempeño</p> <p>Vincular la evaluación con el logro de objetivos de largo plazo</p>	<p>Planear las experiencias de desarrollo del personal</p> <p>Planear programas de desarrollo flexibles que se adapten a los cambios</p>
Gerencial (mediano plazo)	<p>Validar longitudinalmente los criterios de selección</p> <p>Trazar el plan de marketing de reclutamiento</p> <p>Formular un método para establecer un fondo de trabajadores</p>	<p>Establecer planes progresivos de remuneración de cinco años</p> <p>Establecer un menú variado de prestaciones</p> <p>Establecer paquetes de jubilación</p>	<p>Validar los sistemas que relacionan las condiciones actuales con las necesidades futuras</p> <p>Establecer assessment centers de desarrollo</p> <p>Aplicar un sistema de evaluación anual o más frecuente</p>	<p>Establecer un programa general de desarrollo administrativo</p> <p>Proporcionar desarrollo organizacional</p> <p>Alentar el desarrollo personal</p>
Operativo (corto plazo)	<p>Elaborar planes de integración personal</p> <p>Elaborar planes de dotación de personal</p> <p>Revisar a diario el desempeño de los trabajadores</p>	<p>Administrar el programa de sueldos y salarios</p> <p>Administrar los paquetes de prestaciones</p>	<p>Aplicar un sistema de evaluación anual o más frecuente</p> <p>Establecer sistemas de revisión cotidiana del desempeño</p>	<p>Capacitar por habilidades de trabajo</p> <p>Capacitar por habilidades de trabajo</p> <p>Capacitar en el puesto</p> <p>Capacitar permanentemente en Internet</p>

Fuente: Ivancevich, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos, IX ed, pp 53

2.1.3 Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requieren de métricas que

vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional. Desde su entrada en los años 90 hasta la actualidad, el enfoque principal ha sido la perspectiva estratégica que proponen (Kaplan y Norton 1992, 1996a, 1996b, 2001, 2006, 2008; Kaplan 2001).

Infoviews.com (2013) menciona que según sus autores, el Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

También se define como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, para lograrlo es necesario monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. En este sentido se pueden considerar las siguientes ventajas de este sistema gerencial:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.

- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Balanced Scorecard indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, *"un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio"*, para *"ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."*

La diferencia importante del *Tableau de Bord* con respecto al Balanced Scorecard es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El Balanced Scorecard disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el Balanced Scorecard es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Balanced Scorecard.

Según Mario Vogel, "Balanced Scorecard lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, el Balanced Scorecard puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action* de Harvard Business School Press, en 1996:

"El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El Balanced ScoreCard es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para

bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

Perspectivas del Balanced Scorecard

Infoviews.com describe las cuatro (4) perspectivas que tradicionalmente identifican un Balanced Scorecard, aunque no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Perspectiva financiera: Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente: Como parte de un sistema de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."* (Kaplan & Norton).

Perspectiva procesos internos: Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento: Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.



Figura 2.

Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.

Fuente: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

2.2 Marco Contextual

Clínica la Estancia de Popayán es una institución de salud que ofrece servicios de mediana y alta complejidad a toda la población de Popayán, y el Departamento del Cauca, sus servicios se caracterizan por la integralidad de la atención, la calidad

humana y la mejor preparación de los profesionales que aplican siempre el mayor cuidado, combinados con una alta tecnología en equipos médicos y la ética en el servicio, elementos que dan como resultado una excelente atención.

Clínica la estancia está ubicada en una zona rodeada de tranquilidad que facilita la recuperación de la salud y la tranquilidad para la familia; sus nuevas instalaciones están destinadas a garantizar el confort y seguridad que necesitan los pacientes y usuarios.

La entidad ofrece una amplia gama de servicios ambulatorios y hospitalarios en las distintas especialidades clínicas y quirúrgicas, dentro de los que sobresalen la Unidad de cuidados Intensivos UCI Adultos, pediátricos y neonatal que se destacan por poseer una alta tecnología para la mediana y alta complejidad de pacientes en estado crítico o con riesgo inminente de muerte, como también la unidad de imágenes diagnósticas con tecnología avanzada de última generación en resonancia magnética, tomografía multicorte, radiología digital, mamografía digital e imagen Web con servicio las 24 horas.

La política de calidad esta inspirada en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, es por eso que proyectamos una institución orientada hacia la buena atención y servicio al cliente con calidad y calidez humana.

Filosofía: Nuestra vida está en mejorar la vida de los demás, aportando al desarrollo social de nuestra comunidad y al medio ambiente.

➤ **Valores**

Solidaridad, entendida como la convivencia social dentro de nuestra empresa para servir con sentido humano respeto a todos nuestros usuarios.

Calidez. Representada en el calor humano, buen trato y amabilidad, hacia nuestros usuarios.

Honestidad. Comportarse y expresarse con sinceridad, siempre con respeto a la verdad en relación con el entorno, los hechos y las personas

Respeto, conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente, generando un ambiente de seguridad y cordialidad.

Responsabilidad. Reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, siempre en el plano de lo ético y moral.

➤ **ORGANIGRAMA**

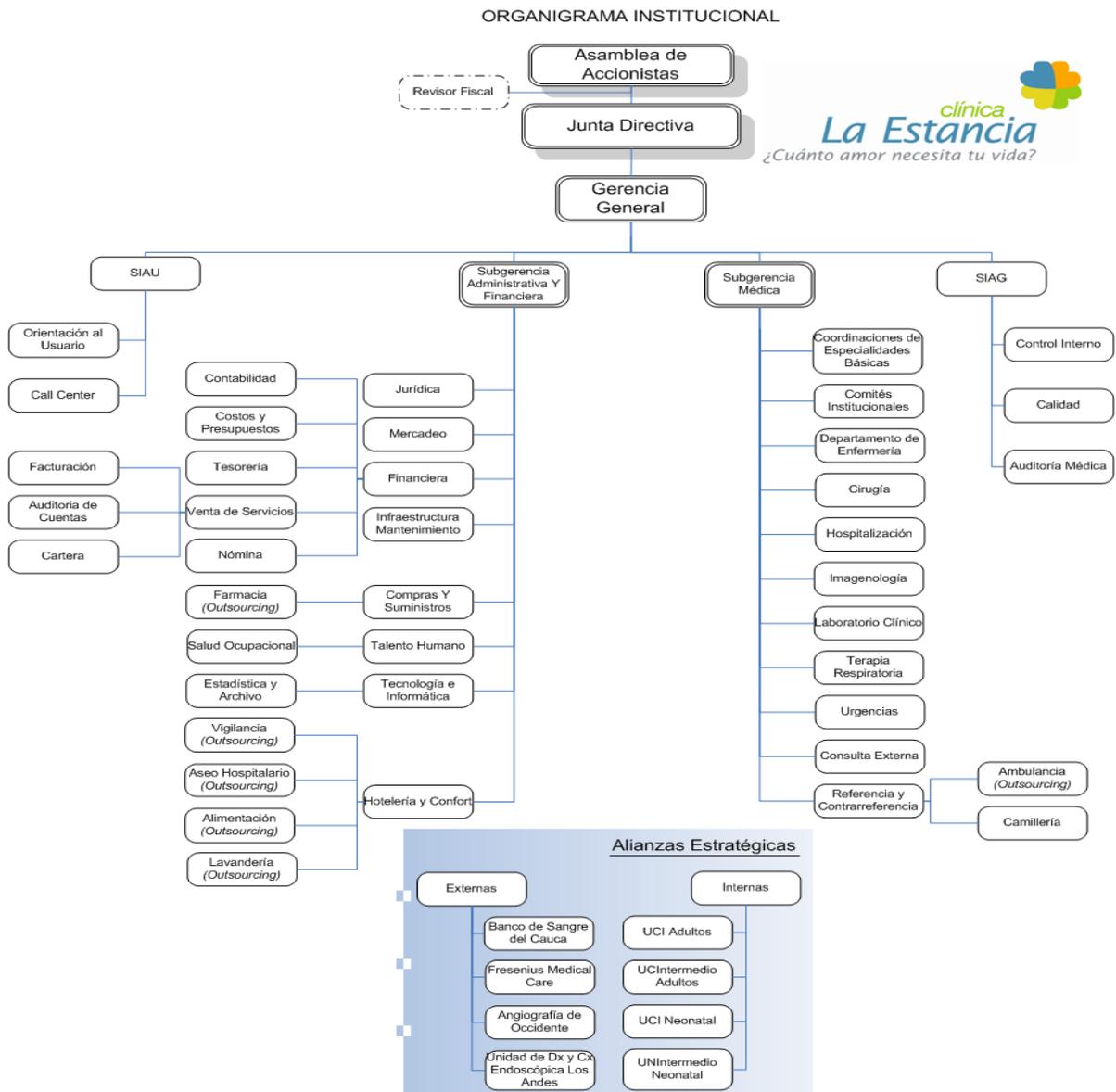


Figura 3.
Organigrama
Fuente: Clínica La Estancia

El departamento de talento humano de la Clínica La Estancia depende de la subgerencia administrativa y financiera, realiza actividades no solo de nómina y administración de personal, sino de gestión del talento humano, como el desarrollo de las personas. En este departamento se encuentra diferenciada el área de salud ocupacional, cuyo propósito es mantener el más alto grado de bienestar y salud de la población trabajadora. A pesar de no estar dependiendo directamente de la Gerencia de la clínica, el departamento de talento humano tiene acceso directo a la misma, interviene en la planeación organizacional y su criterio es muy importante para el manejo eficaz de la organización.

CAPITULO III

CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA

3.1 Tipo de Estudio

El estudio que se realiza es de tipo cualitativo. El rigor de un proceso de investigación cualitativo tiene, como uno de sus puntos de partida, un acercamiento previo a la realidad que va a ser objeto de análisis, lo cual se realiza a través de dos mecanismos básicos: La revisión de documentación existente y disponible sobre dicha realidad (fuentes secundarias) y una observación preliminar de la realidad en cuestión, la cual, se complementa con algunas entrevistas a “informantes clave” (fuentes primarias) (Sandoval, 2011).

3.2 Escenario y Participantes

El desarrollo de cada una de las fases para el control y seguimiento a la gestión del departamento de talento humano de la clínica la estancia por medio del Sistema Gerencial Balanced Scorecard, se realiza dentro de la organización.

Se contó con la colaboración de las siguientes personas: Gerente Organizacional, Jefe de talento humano, Psicóloga organizacional, Subdirector Administrativo y Financiero, Subdirector de Servicios de Salud y responsable del proceso de Gestión de sistemas de información.

3.3 Técnicas

3.3.1 De recolección de información.

Para el desarrollo del trabajo se recurre a la recolección de información y datos de fuentes primarias y secundarias. Para recopilar información se utilizan las siguientes técnicas:

- **Encuestas:** Se aplican con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con el trabajo
- **Análisis documental:** Libros, documentos, revistas, internet. Archivos de la clínica y demás documentos que proporcionan información actual y pertinente para el desarrollo del trabajo
- **Observación directa:** Con el fin de determinar y lograr una mayor claridad en la información recaudada.
- **Análisis buzón de sugerencias:** análisis de la información recaudada mediante este elemento.
- **Evaluación a usuarios en la atención prestada:** Se tendrá en cuenta la opinión de los usuarios sobre los servicios recibidos por ellos, con el personal que tiene contacto directo con la atención al cliente.

3.3.2 De análisis y procesamiento de la Información.

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con herramienta Quick Score del Sistema Gerencial Balanced ScoreCard.

3.3.3 Técnica de análisis estructural.

La técnica del análisis estructural, puede considerarse por su desarrollo procedimental, una técnica cuantitativa. Sin embargo, en la práctica se puede valer del auxilio de otras técnicas cualitativas las cuales, permiten una mayor precisión del resultado. (Unam - Fcpys., 2002).

Retomando la definición propuesta por Claude Levi-Strauss y citada por Mojica en su libro, “Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia” (p.35). Es por ello, que esta técnica es de gran utilidad para poder percibir los elementos o variables del objeto de estudio, de manera interdependiente unos de otros, como un sistema. Dándonos así, la oportunidad de poder percibir con ayuda de una matriz, la influencia o relaciones que las variables tienen entre sí. De manera tal, que nos permite identificar cuáles son aquellas variables claves o influyentes, y cuáles las dependientes. Para finalmente, determinar cuáles son las más sobresalientes, ya que cualquier modificación que en ellas ocurra tendrá repercusiones en todo el sistema

Esta técnica utiliza una matriz de motricidad y dependencia creada por Michael Godet en 1991 (citado en Rodríguez, 2008) que permite relacionar las variables de una manera cualitativa, así mismo permite establecer cuáles de estas variables son de mayor influencia, y aquellas variables que aparecen como consecuencia de estas. También lo podemos ver como un instrumento diseñado para relacionar ideas, pues analiza sistemas gracias a una matriz que une todos sus componentes o características. En este caso se utilizará para analizar a nivel administrativo aquellos puntos que necesitan un poco más de atención a la hora de tomar acciones para mejorar un determinado proceso.

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son: formular listado de variables, identificación y descripción de la relación entre variables, y finalmente la identificación de las variables claves.

“La selección de variables determinan las características relevantes que deseamos que tengan nuestros futuros, y dependen de los intereses del estudio o la naturaleza del problema. Hay que buscar por un lado variables que sean relevantes al respecto del futuro que deseamos. Por ejemplo, si nos interesa la

situación económica de un país, hay que considerar variables en ese sentido” (Guarduño, 2004, p.18).

Para dicho proceso, es recomendable valerse de la opinión de expertos, o personas que sean actores del problema por estudiar. Godet, recomienda que el listado de variables se realice mediante conversaciones libres con los actores del sistema. Por su parte Mojica, propone el uso de reuniones con los expertos para poder extraer dichas variables mediante la lluvia de ideas y así, ubicar cuales son las más recurrentes. O bien, podemos valernos de la propuesta de Arturo Montañana, quien propone la aplicación de un minidelphi orientado a la ubicación, de lo que él llama descriptores, mediante listados. (Montañana, 2004).

Una vez se tienen bien establecidas y definidas las variables por utilizar, estas se distribuyen, tanto por filas como por columnas en un cuadro o tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Las variables cuando ocupen el lugar de los renglones se manejan como influyentes y cuando estén en las columnas como influidas. Posteriormente, se les solicita a los expertos que les asignen, según su opinión, de qué tipo de influencia se trata en cada una de las variables. Para ello, nos podemos auxiliar de la pregunta ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable i (influyente/renglón) y la variable j (influida/columna)? (Mojica)

Autores como Godet, y Garduño, utilizan valores tales como 0 si es que no hay influencia, 1 si la influencia directa es débil, 2 mediana, 3 fuerte. La razón de dicha asignación, es que ellos proponen la obtención de las variables motrices por medio de una clasificación indirecta, llamada MICMAC, para matrices de impactos cruzados. (Godet, 2000)

Los problemas con mayor índice de motricidad equivalen en la práctica a los nudos críticos de los flujo gramas integrados del sistema de problemas; mientras que por otro lado, los problemas más dependientes suponen afrontar también muchos otros problemas, haciéndose así más difíciles de solucionar.

Una vez obtenida la información, para poder establecer, de qué tipo de variables se trata, se procede a relacionar cada uno de los índices de influencia con cada uno de los índices de dependencia en un plano cartesiano. El eje Y es motricidad, y el eje X dependencia. A partir de este momento se puede definir el valor de impacto que cada una de las variables tiene sobre las demás, según el cuadrante que ocupen en el plano cartesiano

Motricidad	Alta	<p>Variabes Motrices Aquí se encuentran variables condicionantes, ya que poseen una gran influencia sobre las restantes y no están casi subordinadas a ellas, por esto es necesario adoptar acciones directas e inmediatas sobre ellas.</p>	<p>Variabes Esenciales Las variables de esta zona son muy motrices y, al mismo tiempo, muy dependientes, por esta última condición se consideran gobernables y, en consecuencia, sobre ellas se deben diseñar las estrategias para solucionar los problemas del sistema, aunque sin perder de vista las estrategias.</p>	
	Media			
	Baja	<p>Variabes Inertes Dada la dificultad que implica identificar su comportamiento, se debe realizar un seguimiento continuo sobre ellas para no ser sorprendidos por sus tendencias</p>	<p>Variabes Dependientes Son de baja motricidad y alta dependencia; resultado o consecuencia de la influencia de las variables estratégicas y gobernables y, por tanto, hacia ellas deben apuntar los esfuerzos tendientes a atacar las estratégicas y las gobernables.</p>	
		Baja	Media	Alta
		Dependencia		

Figura 4.

Plano cartesiano de motricidad-dependencia

Fuente: Elaboración propia

Así, una vez se ha graficado cada uno de los índices, podemos observar el lugar que ocupa cada una de las variables (Ver figura 5), lo cual nos permitirá establecer cuáles son aquellas que por su influencia afectan todo nuestro sistema. La utilización de dicha técnica nos permite, una vez ubicadas las variables clave o motrices podemos emprender alguna estrategia para su modificación, ya que cualquier acción sobre ellas modificará a las demás.

3.4 Procedimiento

Teniendo en cuenta que la clínica ya tiene definido los indicadores al igual que los objetivos, y que existen unas metas y unos valores estimados para cada indicador, el procedimiento para cumplir con los objetivos se desarrolla en el orden que se presenta en la figura 5.



Figura 5. Procedimiento implementado para el desarrollo de pasantía
Fuente. Elaboración propia

3.4.1 Preparación.

En esta fase se pretende conocer los elementos del direccionamiento estratégico de la clínica para tener una visión más profunda de la institución. Se abordan temas relevantes para la realización del trabajo: *Presentación de la plataforma*

estratégica de la Clínica La Estancia, socialización del sistema obligatorio de la gestión de la calidad (SOGC), proceso de humanización y modelo de atención de la organización, socialización del programa IAMI, socialización del programa de seguridad del paciente establecido por Clínica La Estancia, socialización convenio docencia – servicios, socialización del PAMEC. De igual manera, en esta fase se trata de familiarizarse con el Sistema Gerencial Balanced Scorecard y la información relevante para el desarrollo de este trabajo en la Clínica La Estancia.

3.4.2 Diagnostico situacional.

Para el desarrollo de este objetivo se utiliza el modelo diseñado por Ivancevich, en relación al tema diagnóstico del área de talento humano. (Ver figura 6)

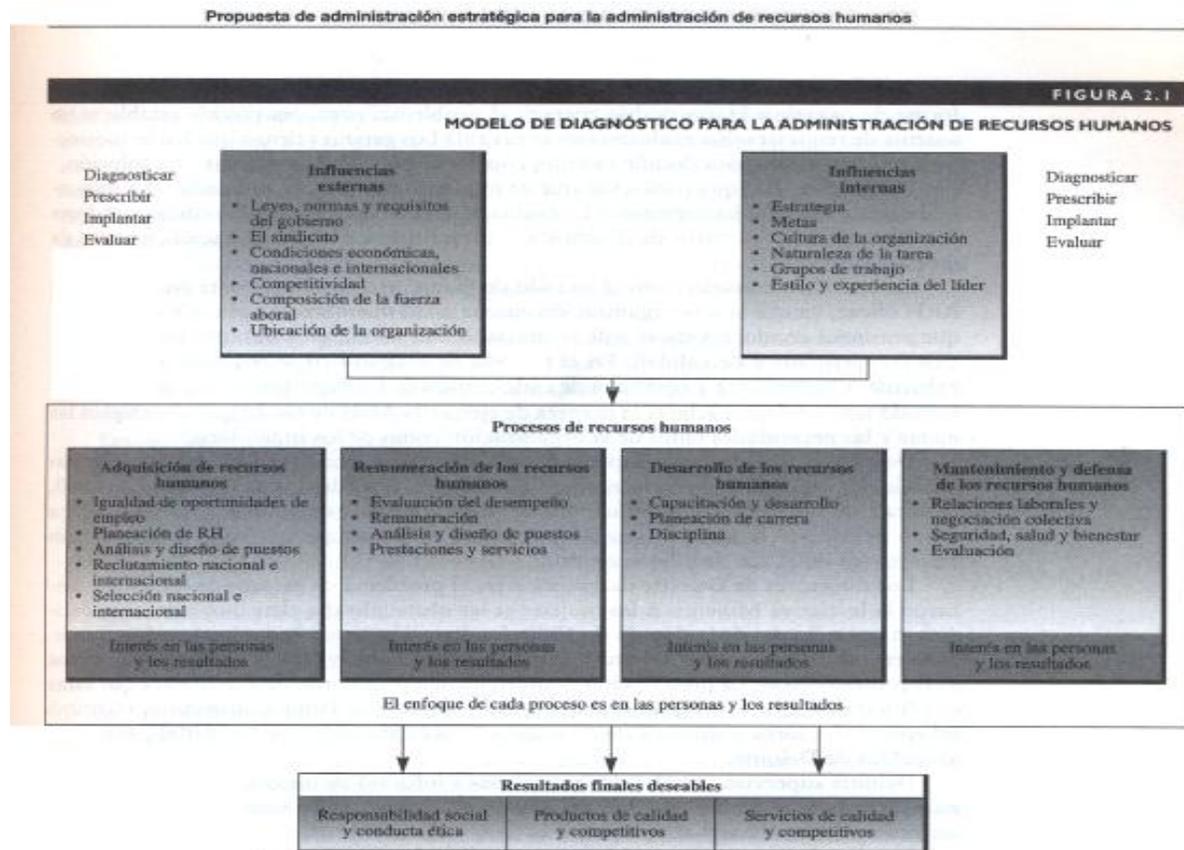


Figura 6.

Modelo de diagnostico para la administracion de recursos humanos

Fuente: Ivancevich, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos, IX ed, pp 37

“Se considera pues el método de diagnóstico eje central de una administración de recursos humanos eficaz, ya que si una organización enseña a sus miembros a aplicarlo es probable que produzca conductas éticas y de responsabilidad social, así como productos y servicios competitivos y de calidad. En el método de diagnóstico se requiere una revisión exhaustiva, sistémica y oportuna de cada situación. Así mismo este método nos ayudará a aclarar la manera de ejercer la Administración de recursos humanos de modo que se cumplan las metas y las necesidades, tanto de la organización como de los individuos.” (Wells, 2001, pp.52). Se aplica un cuestionario para conocer las actividades y procesos que realiza el departamento de talento humano de La Clínica la Estancia, la forma en que se están cumpliendo estas actividades, como se recolecta la información y si su papel en la organización cumple con los objetivos propios del área (Ver anexo 1)

3.4.3 Formulación.

Esta fase comprende la construcción de herramientas y procedimientos, una vez se detecta la carencia de estos en el diagnóstico, insumos necesarios para generar la actualización en el Sistema Gerencial Balanced Scorecard. Aquí se crearan algunas herramientas que permitirán el manejo adecuado de la información del Balanced Scorecard del Departamento de Talento humano, posteriormente se propondrá un procedimiento para recolectar la información y finalmente se diligenciaran las herramientas creadas.

3.4.4 Implementación.

Finalmente después de abordar las tres etapas anteriores se actualizará el Balanced Scorecard con la información almacenada en la fase de formulación.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

4.1 Direccionamiento Estratégico Clínica la Estancia

Para poder desarrollar este trabajo, la Clínica la Estancia brinda una semana de inducción, dando a conocer su impacto y cobertura en el departamento del Cauca y su visión, con el fin de comunicar a donde se quiere llegar y lo que se quiere que sea el Proyecto Clínica la Estancia a 2017.

En la ruta de entrenamiento se abordan temas de vital importancia en el sector salud, para poner a la par de las exigencias del sector y contextualización de la clínica a los participantes, (ver tabla 2).

Tabla 2.
Inducción Clínica La Estancia

Inducción Clínica La Estancia
Presentación de la plataforma estratégica de la Clínica La Estancia
Socialización del sistema obligatorio de la gestión de la calidad (SOGC)
Proceso de humanización y modelo de atención de la organización
Socialización del programa IAMI
Socialización del programa de seguridad del paciente establecido por Clínica La Estancia
Socialización convenio docencia - servicios
Socialización del PAMEC
Afiliación al fondo de empleados
Recorrido por la institución
Socialización de la caracterización del proceso del área al nuevo colaborador
Presentación en el área de trabajo

Fuente: Elaboración propia

La inducción permite conocer que Clínica La Estancia es una organización compleja que cuenta con aproximadamente 1086 colaboradores, su foco de mercado es la población indígena representada en un 65% del total de clientes, originarios de los departamentos de Cauca, Putumayo, Huila y Norte de Nariño, y que quiere dejar en el cliente una imagen de calidez, humanidad, respeto por el ser humano y calidad del servicio.

En la clínica se preocupan por direccionar al nuevo colaborador con el proyecto Clínica la Estancia y alinearlos a la estrategia de la organización, a través de la visión, valores, políticas, objetivos estratégicos y la planeación estratégica.

4.1.1 Elementos del Direccionamiento estratégico de la Clínica la Estancia.

El direccionamiento estratégico con el que opera actualmente la Clínica la Estancia está soportado en la siguiente información:

➤ Misión

Clínica La Estancia es una institución que presta servicios de salud de manera integral, generando valor en sus procesos y a su entorno, comprometida con el cuidado y la recuperación de nuestros usuarios, respetando sus derechos y deberes, propiciando el desarrollo del conocimiento científico, en un ambiente innovador, humanizado y seguro.

➤ Visión

En el año 2017 Clínica la Estancia será reconocida en el ámbito nacional e internacional, como un centro de excelencia en la prestación integral de servicios de salud, en un entorno saludable e innovador, encaminados en el concepto de clínica universitaria y modelo de gestión social responsable.

➤ **Política de Calidad**

Lograr la satisfacción de nuestros clientes de manera integral, brindando servicios de salud que cumplan con las características de calidad y excedan sus expectativas, contando con personal competente, tecnología e infraestructura adecuada, desarrollando procesos de mejoramiento continuo con el fin de agregar valor a nuestro entorno, garantizando la sostenibilidad económica del proyecto.

➤ **Líneas Estratégicas**

- Centro de excelencia

Objetivo: Ser un programa de salud cuya oferta de valor se sustenta en resultados clínicos y niveles de seguridad del paciente comparables con los mejores referentes a nivel mundial.

- Costos altamente competitivos en el mercado.
- Volúmenes y frecuencias de atención mínimos predeterminados, de una enfermedad o condición de salud específica.
- El programa utiliza la mejor evidencia científica disponible y es como mínimo referente nacional en el servicio que ofrece.

- Prestación integral de servicios

Objetivo: Prestar un servicio integral en la institución mediante la elaboración de paquetes y de un portafolio de servicios relacionados, que permita aumentar el valor por el cliente, facilitar el acceso y prestación del servicio de salud.

- Entorno saludable e innovador

Objetivo: Lograr la feliz recuperación del paciente mediante un entorno saludable e innovador con una atención dirigida a la satisfacción del paciente durante su estadía en la institución.

- Clínica universitaria

Objetivo: Ser una clínica que proporcione entrenamiento universitario, enfocado principalmente en programas de postgrado, supervisado por autoridades académicas competentes y comprometidas con las funciones de formación, investigación y extensión.

➤ MAPA ESTRATEGICO

Cabe destacar que La Clínica la Estancia en la implementación de la herramienta Quick Score y el sistema gerencial Balanced Scorecard definió las siguientes 5 perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos, cliente, financiera y responsabilidad social en base a su visión y estrategia empresarial; y que en base a estas se especifican los objetivos estratégicos de la organización. (Ver figura 7)

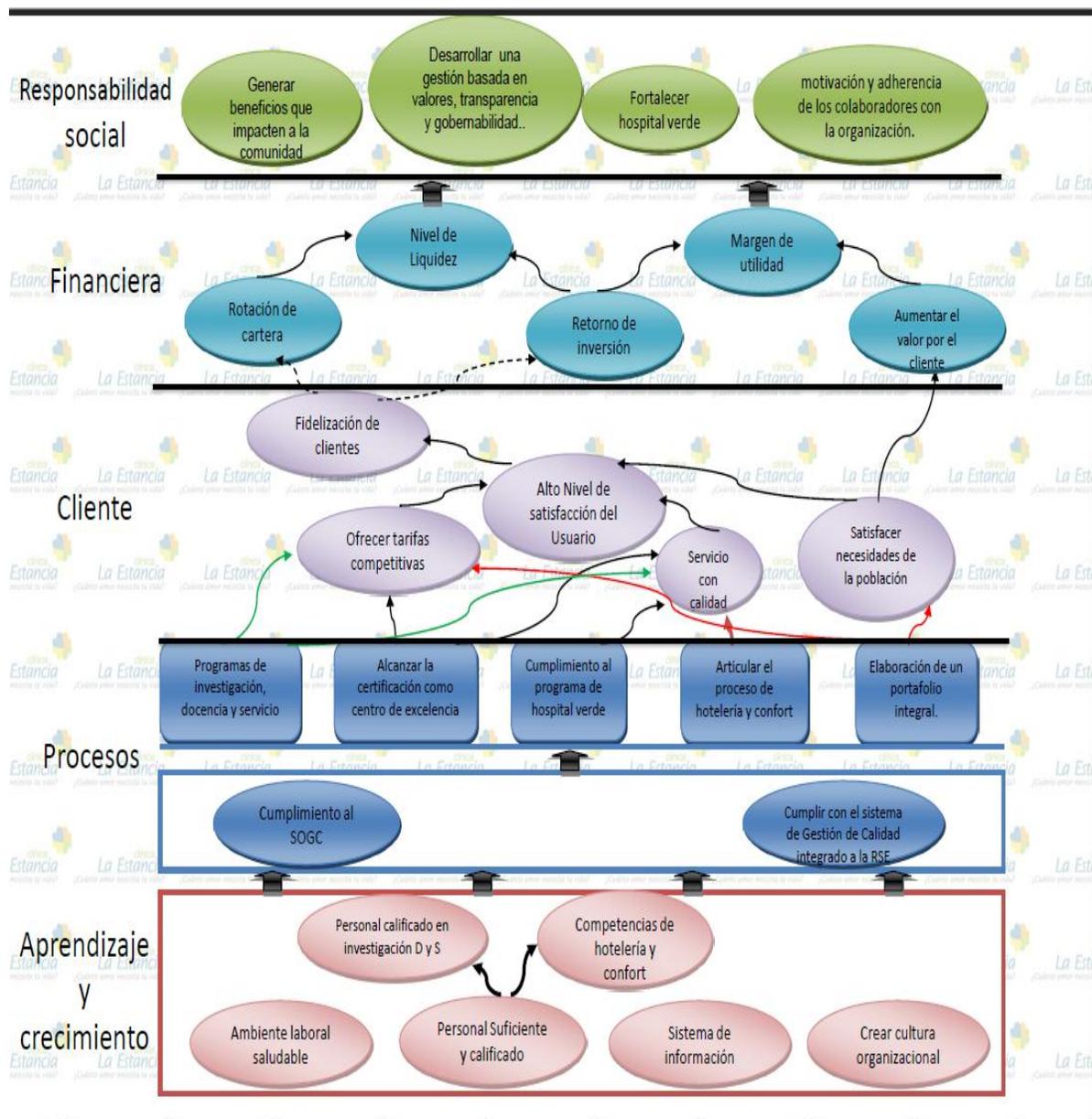


Figura 7.

Mapa estratégico

Fuente: Clínica La Estancia

4.1.2 Plan Operativo Departamento Talento Humano

El plan operativo del Departamento de Talento Humano contempla las perspectivas en relación con los objetivos estratégicos, objetivos operativos e indicadores referentes a cada perspectiva (Tabla 3)

Tabla 3.

Plan operativo Talento Humano

PLAN OPERATIVO TALENTO HUMANO 2013			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Alcanzar un alto nivel en la evaluación de clima organizacional.	Estructurar y ejecutar el plan de bienestar para garantizar un buen ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento al plan de bienestar. - Adherencia al plan de bienestar. - Impacto del plan de bienestar
		Actualizar y dar el cumplimiento al Programa de salud ocupacional y seguridad industrial en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional. - Porcentaje de accidentes de trabajo - Porcentaje de horas no trabajadas por incapacidad de enfermedad profesional.
		Diseñar y ejecutar el plan compensación, remuneración e incentivos garantizando equidad interna y competitividad externa.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de ejecución del Plan de incentivos.
	Contar con un personal suficiente y calificado que cumpla al 100% con las competencias requeridas para el cargo	Garantizar un proceso de selección efectivo acorde con los requerimientos que actualmente se encuentran establecidos en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento al proceso de selección - Porcentaje de personal que cumplen con el perfil - Efectividad del proceso de inducción
		Estructurar el Plan de capacitación y Plan Carrera de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento al plan de capacitaciones - Efectividad del plan de capacitación
	Crear cultura organizacional donde el total de las personas y grupos al interactuar den cumplimiento a la suma de valores y normas de la organización	Fomentar la cultura de la Organización promoviendo la adherencia a las políticas y normas internas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento del plan operativo - Grado de conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética
	Construir un sistema de información articulado haciendo uso eficiente de las Tics.	Fortalecer la cultura de uso efectivo de las herramientas de la comunicación por parte de los Colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de sistematización de procesos - Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la Clínica La Estancia. - Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES
PROCESOS	Alcanzar la certificación como centro de excelencia en uno de los programas ofrecidos por la institución	Desarrollar las competencias requeridas en el personal involucrado en el programa que se busca certificar como centro de excelencia.	- Porcentaje de personal del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil
	Dar total cumplimiento al SOGC en salud	Garantizar el cumplimiento de los criterios definidos en habilitación y acreditación y referentes a la administración de personal.	- Cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos
		Dar cumplimiento a los requisitos del estándar de RR.HH. en acreditación.	- Cumplimiento a estándares de acreditación de recursos humanos - Nivel de calificación del Cumplimiento del estándar
	Contar con un sistema integral de Gestión de Calidad integrado al concepto de Responsabilidad Social Empresarial.	Actualización, socialización y ejecución a los procesos.	- Procesos actualizados.
	Fortalecer los programas de investigación, docencia y servicio.	Establecer compromisos de reciprocidad en formación y apoyo en investigación a través de los convenios docencia servicio.	- Beneficios de los convenios docencia-servicio
	Establecer un programa de Gestión Ambiental	Establecer practicas de responsabilidad con el medio ambiente	- Cumplimiento al plan de gestión ambiental - Nivel de reciclaje

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES
CLIENTE	Fidelizar al Cliente institucional.	Mantener buena comunicación con las Aseguradoras , bancos y entidades que interactúan con la organización para el cumplimiento de los procesos que la relación genera.	- Entrega de informes y novedades
FINANCIERA	Garantizar el margen de utilidad esperado por los socios.	Garantizar el Talento Humano necesario para la prestación de los servicios y calidad de atención de los mismos, buscando el uso eficiente del Recurso Humano	- Cumplimiento del presupuesto de personal
	Cumplir satisfactoriamente con las obligaciones de la operación y ejecución de los recursos de inversión	Hacer gestión de manera mensual para que las obligaciones que se generan en la administración de personal se paguen a tiempo.	- Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Ser reconocidos como líderes en el cuidado medioambiental	Participar de manera proactiva como Área de la Clínica en actividades lideradas por el proceso de Gestión Ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de reciclaje - Cumplimiento al plan de gestión ambiental
	Desarrollar una gestión basada en valores, transparencia y gobernabilidad.	Promover la conducta ética en todos los niveles de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de trabajadores educados en valor organizacionales, código d ética y mecanismos de denuncia. - Porcentaje de adherencia del código de ética y valores de la empresa.
	Lograr un alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores	Garantizar altos niveles de motivación en el cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de Clima - Rotación de personal - Evaluación de desempeño
	Ser reconocidos por los beneficios realizados en favor de la comunidad en general	Incentivar la participación de nuestros colaboradores en actividades que se programen con enfoque social.	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de colaboradores donantes - Cumplimiento de actividades de responsabilidad social

Fuente: Clínica La Estancia

4.1.3 Herramienta Quick Score.

La inducción al área de trabajo permitió conocer la herramienta Quick Score, software de cuadro de mando integral, que utiliza la Clínica la Estancia, y se maneja como un aplicativo web al que se puede acceder vía intranet desde un equipo de la Clínica o desde otro computador conectado a la red. De igual manera permite establecer las relaciones existentes entre las perspectivas, objetivos estratégicos, líneas estratégicas, formas de evaluación y tareas que se deben evaluar para medir los indicadores del Departamento de Talento Humano.

El Quickscore es un software de automatización diseñado para automatizar el proceso del Balanced Scorecard y obtener información adecuada sobre el rendimiento de las personas en el momento adecuado. Esta herramienta añade estructura y disciplina para implementar el sistema de cuadro de mando integral, ayudando a transformar los datos corporativos dispares en información y conocimiento. En resumen, la automatización ayuda a las personas a tomar mejores decisiones, ya que ofrece acceso rápido a los datos de rendimiento reales, mostrando el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos.

En base a la información recopilada se pudo observar que hay una relación coherente entre los indicadores de gestión del departamento de Talento Humano, los objetivos operativos del departamento y los objetivos estratégicos de la organización, que permite concluir después del análisis realizado que se encuentran alineados los indicadores del departamento de talento humano a los objetivos operativos, y estos a su vez a los objetivos estratégicos de la organización. Por otro lado se verificó que no existe una concordancia completa de la información que se encuentra en el Balanced Scorecard y la que reposa en el Plan operativo de Talento humano para el año 2013, esta situación se abordará más detenidamente en el capítulo 4.4

4.2 Actividades Planeadas por el Departamento de Talento Humano

4.2.1 Diagnostico situacional gestión del Departamento de Talento Humano.

4.2.1.1 *Procesos y actividades*

El análisis de la información recolectada en el cuestionario permite identificar que en la Clínica La Estancia se realizan diferentes actividades y procesos en el Departamento de Talento Humano:

Tabla 4.
Clasificación de procesos y actividades en base al Modelo de diagnóstico para la ARH

Adquisición de recursos humanos	Remuneración de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Mantenimiento y defensa de los recursos humanos
Análisis y diseño puestos trabajo	Evaluación del desempeño	Plan carrera	Clima organizacional
Planificación RH	Plan de compensaciones e incentivos	Capacitaciones	Gestión ambiental
Procesos de selección		Comité de ética y buen gobierno.	Plan de salud ocupacional
Procesos de inducción			Plan de bienestar

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 presenta la descripción, fortalezas y debilidades de los procesos y actividades desarrolladas por el Departamento de Talento humano, así como el análisis en cuanto a la medición y control de los mismos y si agregan o no valor a la organización.

Tabla 5.
Análisis de seguimiento, evaluación y control de actividades departamento

Adquisición de recursos humanos								
Procesos y actividades	Descripción	¿Para que se hace?	Fortalezas	Debilidades	¿Se ejecuta correctamente?	¿La actividad agrega valor?	¿Puede evaluar el desarrollo de la actividad cuantitativamente?	¿Cuenta con herramientas suficientes?
Análisis y diseño de puestos de trabajo	Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación que debe tener una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de un determinado cargo.	Se hace con el fin de definir un perfil del tipo de profesional que requiere la Clínica La Estancia para sus diferentes cargos en la organización, así como para definir las condiciones necesarias para el óptimo desenvolvimiento del colaborador.	Permite determinar las características, capacidades y competencias que debe tener el aspirante a una vacante en la organización.	Hay cargos en los que no existe un perfil laboral, porque son cargos creados recientemente.	NO	SI	SI	NO
Planificación del Recurso humano.	Seguimiento de la cantidad idonea de personal requerida por la organización para operar efectivamente. Se maneja detalladamente la cantidad de ingresos y retiros de los colaboradores de la organización.	Se hace con el fin de llevar un control del personal que tiene la organización. Se ejecuta un control periódico de ingresos y retiros de personal de la organización que permite controlar la rotación de personal.	Se maneja un seguimiento que permite llevar un control adecuado de la planificación del recurso humano.	-	SI	SI	SI	NO
Procesos de selección	Selección del personal idoneo que requiere la organización. Se ejecuta un largo y completo proceso selectivo, en que se incluye al nuevo colaborador a la planeación estratégica de la organización.	Se hace para seleccionar y filtrar el recurso humano idóneo para suplir las vacantes de la organización.	- Se ejecuta el proceso completamente. - Se alinea al colaborador a la planeación estratégica de la organización.	-	SI	SI	SI	NO
Procesos de inducción	Consiste en capacitar y familiarizar al colaborador con la organización y el área en la que se desempeñará. En este proceso el colaborador es alineándolo a la planeación estratégica de la organización.	Se hace con el fin de ubicar íntegramente al nuevo colaborador con la organización.	Se alinea al colaborador a la planeación estratégica de la organización. - Se familiariza al colaborador con los procesos del área en la que brinda apoyo.	-	SI	SI	SI	NO

Remuneración de los recursos humanos								
Procesos y actividades	Descripción	¿Para que se hace?	Fortalezas	Debilidades	¿Se ejecuta correctamente?	¿La actividad agrega valor?	¿Puede evaluar el desarrollo de la actividad cuantitativamente?	¿Cuenta con herramientas suficientes?
Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño constituye una función esencial, pues mide el trabajo de los colaboradores en base a los resultados que este genera. Posteriormente en base a los resultados se crean planes de mejora para atacar las falencias encontradas.	Es una técnica de gestión de recursos humanos que permite evaluar la actuación de cada una de las personas que brindan un servicio en la organización.	- Se manejan reconocimientos a los colaboradores que presentan un óptimo rendimiento en la organización - Se generan y lleva seguimiento a los colaboradores con resultados de bajo desempeño y se incluyen en un plan de mejora.	No se genera un incentivo a los trabajadores por el cumplimiento de metas. - Deficiencias para que todos los líderes presenten el plan de mejora del área.	SI	SI	SI	NO
Plan de compensaciones e incentivos	Son todos aquellos pagos, en dinero o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. se incluyen: incentivos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.).	Se hace con el fin de reconocer alguna buena acción o comportamiento del colaborador, y que como fruto de ese incentivo, se mejore el desempeño del colaborador.	Se maneja un plan de compensaciones e incentivos en cargos estratégicos con el que se busca compensar la calidad de vida de los colaboradores.	- No se maneja una política de remuneración ni un mecanismo para darle claridad al colaborador sobre el mismo, por lo que se hace necesaria la implementación del proyecto de escala salarial. - No se manejan reconocimientos a los colaboradores de tipo económicos - No se genera un incentivo a los trabajadores por el cumplimiento de metas.	NO	SI	SI	NO

Desarrollo de los recursos humanos								
Procesos y actividades	Descripción	¿Para que se hace?	Fortalezas	Debilidades	¿Se ejecuta correctamente?	¿La actividad agrega valor?	¿Puede evaluar el desarrollo de la actividad cuantitativamente?	¿Cuenta con herramientas suficientes?
Plan carrera	Se apoya a los colaboradores para especializarse en temas de desarrollo propios de su campo profesional con la finalidad de aplicar este conocimiento en un futuro en la organización.	Se hace con el fin de diseñar la carrera del colaborador, dentro de un proyecto global de empresa, que armonice demandas y ofertas dentro de su desarrollo a corto, mediano y a largo plazo.	Apoyo a los colaboradores para especializarse en temas de desarrollo propios de su campo profesional	No se apoya todo tipo de estudio. - Esta dirigido en la actualidad prioritariamente a la parte asistencial (médicos y enfermeras).	NO	SI	SI	NO
Capacitaciones	Es el proceso de brindar conocimientos técnicos, teóricos y prácticos a los colaboradores que mejorarán el desempeño de los mismos en sus tareas laborales.	Se hace con la finalidad de brindar conocimientos y desarrollar habilidades en los colaboradores y que estos sean utilizados en los procesos de la clínica.	Se invierte aproximadamente un 29% de la nómina en actividades de capacitación y desarrollo al año.	No se tiene un presupuesto al inicio del año designado a esta labor.	SI	SI	SI	NO
Comité de ética y buen gobierno.	Es el organo que propicia la reglamentacion indicada para generar en los colaboradores un comportamiento ético, responsable y humanizado alineado con el código de ética generado por la Clínica la Estancia.	Generar un comportamiento ético generalizado en la totalidad de los colaboradores de la clínica.	Generar un comportamiento ético generalizado en la totalidad de los colaboradores de la clínica.	No se cuenta actualmente con el Código de etica.	SI	SI	SI	NO

Mantenimiento y defensa de los recursos humanos								
Procesos y actividades	Descripción	¿Para que se hace?	Fortalezas	Debilidades	¿Se ejecuta correctamente?	¿La actividad agrega valor?	¿Puede evaluar el desarrollo de la actividad cuantitativamente?	¿Cuenta con herramientas suficientes?
Clima organizacional	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.	Analizar y describir la organización en lo que concierne a las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral, sus propiedades, su estructura y sus procesos.	- Se hace con la finalidad de analizar los resultados, tomar decisiones y reestructurar plan de bienestar, plan de incentivos, plan de educación plan de capacitaciones, etc.	-	SI	SI	SI	NO
Gestión ambiental	Conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental, previniendo o mitigando los problemas ambientales.	Es la estrategia mediante la cual se organizan los procesos de la organización que afectan al medio ambiente, para prevenir o mitigar los impactos ambientales.	Se le apuesta muy fuertemente a este proceso desde la Clínica La Estancia.	-	SI	SI	SI	NO

Mantenimiento y defensa de los recursos humanos								
Procesos y actividades	Descripción	¿Para que se hace?	Fortalezas	Debilidades	¿Se ejecuta correctamente?	¿La actividad agrega valor?	¿Puede evaluar el desarrollo de la actividad cuantitativamente?	¿Cuenta con herramientas suficientes?
Plan de salud ocupacional	Una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca el bienestar del trabajador, a través del control de accidentes y enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo en el ambiente laboral.	Se hace para cuidar tanto las condiciones físicas como mentales del colaborador.		<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencian deficiencias en el seguimiento a la seguridad e higiene en el trabajo, actividades de promoción y prevención de enfermedad laboral en la Clínica. - No se coordinan exámenes preventivos a los colaboradores. - Deficiencias en actividades de promoción y prevención de enfermedades laborales propias del área de salud ocupacional. 	NO	SI	SI	NO
Plan de bienestar	Todas las actividades encaminadas a lograr el bienestar y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.	Se hace con el fin de garantizar que el colaborador se encuentre en optimas condiciones y de esta forma presente un optimo rendimiento en su vida laboral.	Se evalúa la satisfacción, asistencia y sugerencias de mejora a este plan.	-	NO	SI	SI	NO

Fuente. Elaboración propia

Como podemos observar en las tablas 4 y 5, el departamento de talento humano de Clínica La Estancia desarrolla diferentes actividades relacionadas con los procesos propios de la gestión humana y tiene formulados los respectivos indicadores de cumplimiento, pero no todos los procesos y actividades cuentan con las herramientas suficientes para llevar un seguimiento y control efectivo de los mismos.

4.2.1.2 Indicadores, tareas y metas de gestión del departamento de Talento humano.

El Departamento de Talento humano cuenta con un total de 37 indicadores (Ver tabla 6), En el diagnostico realizado se encuentra que hay dos indicadores repetidos, por lo que este estudio toma un dato inicial de 35 indicadores, diseñados en base a las perspectivas del Balanced Scorecard, cada uno cuenta con la identificación de las tareas que permite su medición y con la meta a cumplir para evaluar si el desempeño del Departamento es satisfactorio.

Tabla 6.
 Perspectivas, procesos, indicadores, tareas y metas del Departamento de talento humano

PERSPECTIVA	PROCESOS Y ACTIVIDADES	INDICADOR	TAREA	META
A P R E N D I Z A J E Y	Plan de bienestar	Cumplimiento al plan de bienestar.	No de actividades de bienestar ejecutadas	90%
			No de actividades de bienestar programadas	
		Adherencia a las actividades de bienestar	No de Colaboradores que participan de las actividades de Bienestar	70%
			Número total de Colaboradores objeto de la actividad	
		Impacto de las actividades de bienestar	No de colaboradores satisfechos con las actividades de bienestar	60%
			No total de colaboradores que participaron de las actividades de bienestar	
	Plan de salud ocupacional	Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional	No de actividades ejecutadas del plan de salud ocupacional	80%
			Total de actividades del plan de salud ocupacional	
		Porcentaje de accidentes de trabajo	No de Accidentes de trabajo	70%
			No de trabajadores expuestos	
		Porcentaje de horas no trabajadas por incapacidad de enfermedad profesional	No de horas no trabajadas por incapacidad de causa laboral	70%
			No de horas contratadas de las personas incapacitadas	
	Plan de compensaciones e incentivos	Nivel de ejecución del Plan de incentivos.	No de incentivos ejecutados	70%
			No de incentivos Planeados	
Procesos de selección	Cumplimiento al proceso de selección	No de personas contratadas que cumplen a cabalidad con el proceso de selección	100%	
		total de personas contratadas		
	Porcentaje de personal que cumplen con el perfil	No de personas que cumplen al 100% con el perfil del cargo	100%	
		total de personas contratadas		

PROCESOS Y	INDICADOR	TAREA	META
Procesos de inducción	Efectividad del proceso de inducción	No de personas que aprueban el periodo de inducción	100%
		Total de personas en proceso de inducción	
Capacitaciones	Cumplimiento al plan de capacitaciones	No de capacitaciones ejecutadas	80%
		No de capacitaciones programadas	
	Efectividad del plan de capacitaciones	No de capacitaciones evaluadas y aprobadas	100%
		No de capacitaciones Ejecutadas.	
Todos los procesos	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo de talento humano	número de actividades ejecutadas del plan operativo de talento humano	100%
		número de actividades planeadas en el plan operativo de talento humano	
	Porcentaje de sistematización de procesos	No de procesos sistematizados	100%
		No total de procesos del Area	
Clima organizacional	Actividades de sencibilizacion en la mejora de la comunicación.	No de actividades ejecutadas	80%
		No de actividades Planeadas.	
Comité de ética y buen gobierno.	Grado de conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética	No de colaboradores que aprueban la evaluación de conocimiento sobre el CE y buen gobierno	100%
		No total de colaboradores que presentan la evaluación	
Todos los procesos	Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la Clínica la estancia	No de colaboradores que se consideran con un buen nivel de manejo de las tics del área de talento humano.	70%
		No total de colaboradores del área de talento humano	

PERSPECTIVA	PROCESOS Y ACTIVIDADES	INDICADOR	TAREA	META	
P R O C E S O S	Procesos de selección	Porcentaje de personal del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil	No de personas del programa de centro de excelencia que cumplen con las competencias requeridas	80%	
			total de personas que hacen parte del programa de centro de excelencia		
	Todos los procesos	Cumplimientos a estándares de habilitación de recurso humano	total de requisitos cumplidos del estándar de habilitación de recurso humano	total de requisitos definidos del estándar de recurso humano en la resolución 1043 del 2006 para la organización	100%
			Avance del proceso de acreditación del estándar de recurso humano		
		Nivel de calificación del cumplimiento del estándar de recurso humano	No total de actividades del plan de acción del ciclo correspondiente al estándar de recurso humano	100%	
			No de estandares con calificación de mínimo 3		
	Evaluación del desempeño	Procesos actualizados.	Procesos actualizados	Total procesos de Talento Humano.	100%
			Todos los procesos		
	Gestión ambiental	Cumplimiento al plan de gestión ambiental	No de compromisos cumplidos en los convenios docencia-servicio	No total de compromisos adquiridos en los convenios docencia-servicio	70%
			#programas formulados		
		Nivel de reciclaje en el área de talento humano	Kg de residuos reciclables en el área de talento humano	Total de residuos generados en Kg en el área de talento humano	70%
			CLIENTE		
			total de informes solicitados por parte de los clientes institucionales		

PERSPECTIVA	PROCESOS Y ACTIVIDADES	INDICADOR	TAREA	META
FINANCIERA	Análisis y diseño de puestos de trabajo	Cumplimiento del presupuesto de personal de talento humano	costos de mano de obra de la Clínica ejecutado	100%
			costo de mano de obra de la clínica presupuestado	
	Todos los procesos	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.	valor de las obligaciones de mano de obra ejecutadas satisfactoriamente	100%
			valor de las obligaciones de mano de obra a ejecutar	
R E S P O N S A B I L I D A D S O C I A L	Gestión ambiental	Cumplimiento al plan de gestión ambiental	No programas ejecutados	100%
			#programas formulados	
		Nivel de reciclaje en el área de talento humano	Kg de residuos reciclables en el área de talento humano	70%
			Total de residuos generados en Kg en el área de talento humano	
	Comité de ética y buen gobierno.	Porcentaje de trabajadores educados en valor organizacionales, código de ética y mecanismos de denuncia	Numero de colaboradores capacitados en Código de ética	100%
			Total de colaboradores de la Organización	
		Porcentaje de adherencia del código de ética y valores de la empresa.	Numero de personas adheridas al código de ética y buen gobierno	100%
			Total de colaboradores de la Organización	
	Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	N° de personal evaluadas con resultado satisfactorio	80%
			N° de personal evaluado	
	Clima organizacional	Evaluación de Clima	Colaboradores con alto grado de satisfacción	80%
			total de colaboradores de la Organización	
	Todos los procesos	Rotación de personal	No de personas que ingresan	5%
			número de personas que se retiran	
No total de colaboradores en el tiempo				
Clima organizacional	Numero de colaboradores donantes	Numero de colaboradores QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE en donacion	10%	
		Total de colaboradores de la Clínica.		
Clima organizacional	Cumplimiento de actividades de responsabilidad social	Actividades programadas	30%	
		Actividades ejecutadas		

Fuente. Elaboración propia

La tabla 7 presenta las tareas que el Departamento de talento humano debe controlar y hacer seguimiento en las diferentes unidades de negocio de la clínica: Hematología, hospitalización, cirugía, laboratorio clínico, Imagenología, Consulta Externa, UCI, Urgencias, hospitalización Domiciliaria, Neonatos, finanzas, talento Humano, Calidad, Mercadeo, Infraestructura y Mantenimiento, Sistemas, SIAU.

Tabla 7.
Tareas por area

Identificación de indicador:	Nombre
Cirugía BSC	
261	<u>(1) No de colaboradores del area de cirugia que participan en las actividades de bienestar</u>
262	<u>(1) total de colaboradores del area de Cirugia</u>
264	<u>No de colaboradores del area de cirugia satisfechos en las actividades de bienestar</u>
272	<u>No de puestos de trabajo del area de cirugia que cumplen con las normas de salud ocupacional</u>
273	<u>total de puestos de trabajo del area de cirugia</u>
276	<u>N° de personas del área de Cirugia que presentaron la evaluación de desempeño con resultado satisfactorio</u>
277	<u>N° de personas que presentaron la evaluación de desempeño del area de cirugia</u>
280	<u>No de personas contratadas en el area de cirugia que cumplen a cabalidad con el proceso de selección</u>
281	<u>total de personas contratadas en el area de cirugia</u>
284	<u>No de capacitaciones del area de cirugia ejecutadas</u>
285	<u>No de capacitaciones programadas para el area de cirugia</u>
287	<u>No de colaboradores de cirugia que aprueban la evaluación de las capacitaciones</u>
288	<u>No de colaboradores de cirugia que asistieron a las capacitaciones</u>
291	<u>No de colaboradores del area de cirugia en plan carrera</u>
294	<u>N° de colaboradores de cirugia en plan carrera evaluados con resultado satisfactorio</u>
295	<u>No de colaboradores del area de cirugia en plan carrera</u>
2282	<u>No de colaboradores de Cirugia que aprueban la evaluación de conocimiento sobre el CE y buen gobierno</u>
2283	<u>No total de colaboradores de cirugia que presentaron la evaluación de CE y buen gobierno</u>
331	<u>No programas de gestión ambiental ejecutados en el area de cirugia</u>
332	<u>No de programas de gestión ambiental formulados para el area de cirugia</u>
413	<u>Kg de residuos reciclables del area de cirugia</u>
414	<u>Kg de residuos generados en cirugia</u>
417	<u>N° de coloboradores del area de cirugia que se consideran satisfechos en el area</u>
418	<u>(3) total de colaboradores del area de cirugia</u>

Fuente: Clinica La Estancia

4.2.1.3 Herramientas de control de la gestión del recurso humano y nivel de actualización del Balanced Scorecard

Teniendo en cuenta que el diagnóstico inicial a través del cuestionario diseñado para este trabajo (anexo 1) permitió identificar que no se contaba con las herramientas suficientes para el adecuado control de la información requerida para la medición de las tareas e indicadores propios del Departamento de Talento Humano según el Sistema Gerencial Balanced Scorecard, se procedió a realizar un análisis detallado de cada indicador y las herramientas que tiene diseñadas para la recolección de la información de cada indicador (Ver tabla 8)

Tabla 8.
Herramientas encontradas para generar la medición de indicadores.

			INDICADOR
			TAREA
		RESPONSABLE	HERRAMIENTAS ENCONTRADAS
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
1	Cumplimiento al plan de bienestar.	Psicóloga Organizacional - Pasante Sena	Plan de bienestar
	(N° de actividades de plan de bienestar ejecutadas /n° de actividades de plan de bienestar planeadas) x 100		
2	Adherencia al plan de bienestar.	Psicóloga organizacional - Pasante Sena	Formato asistencia a actividades del plan de bienestar.
POR AREA	No de colaboradores de la clínica la estancia que participan de las actividades de bienestar * /total de colaboradores de clínica la estancia. *		
3	Impacto positivo del plan de bienestar	Psicóloga organizacional - Pasante Sena	Formato resultados de satisfacción de actividades del plan de bienestar.
POR AREA	No de colaboradores satisfechos con las actividades de bienestar * / total de colaboradores que participaron en las actividades de bienestar.		
4	Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional.	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de cumplimiento al plan de salud ocupacional manejado por el responsable.
	(No de actividades ejecutadas del plan de salud ocupacional /Total de actividades del plan de salud ocupacional)X100		
5	Porcentaje de accidentes de trabajo	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de registro de accidentes de trabajo
	No de Accidentes de trabajo /No de trabajadores expuestos)x100		
6	Porcentaje de horas no trabajadas por incapacidad de enfermedad profesional.	Jefe de Talento Humano	Formato de ausentismo laboral
	(No de horas no trabajadas por incapacidad de causa laboral /No de horas contratadas)x100.		
7	Gestión al Programa de salud.	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de cantidad de accidentes de trabajo y horas de incapacidad del año anterior.
	Comparativo anual en la disminución de accidentes de trabajo y horas de incapacidad por enfermedad.		
8	Porcentaje de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de registro del numero de puestos de trabajo que cumplen con la normas de salud ocupacional.
POR AREA	Cantidad de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional * / Total de puestos de trabajo de la clínica *		
9	Nivel de ejecución del Plan de incentivos.	Jefe de Talento Humano	Plan de incentivos
	(No de incentivos ejecutados /No total de incentivos planeados)X100		
10	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.	Psicóloga Organizacional	Formato de resultados evaluación del clima organizacional.
POR AREA	Colaboradores con alto grado de satisfacción * /total de colaboradores de clínica la Estancia *		

11	Cumplimiento al proceso de selección		
POR AREA	1. (No de personas contratadas que cumplen a cabalidad con el proceso de selección * / total de personas contratadas *)X100	Psicóloga Organizacional	Formato: consolidado ingresos - personas contratadas en un periodo.
12	Efectividad del proceso de inducción		
	(No de personas que aprueban periodo de inducción /Total de personas en proceso de inducción)	Psicóloga Organizacional	Formato de resultados del numero de personas que aprueban examen de inducción
13	Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)		
POR AREA	4 (N° de personas en evaluación de desempeño con resultado satisfactorio * /N° de personal en evaluación del desempeño *) x 100	Psicóloga Organizacional	Formato de resultados de evaluación del desempeño
14	Cumplimiento al plan de capacitaciones.		
POR AREA	(No de capacitaciones ejecutadas en la clínica la estancia * /No de capacitaciones planeadas en la clínica la estancia *)x100	Jefe de Talento Humano	Plan de capacitaciones
15	Efectividad del plan de capacitaciones.		
POR AREA	No de colaboradores capacitados y evaluados con resultado satisfactorio * / No total de colaboradores capacitados.	Jefe de Talento Humano	Formato de asistencia a las capacitaciones - evaluación de las capacitaciones (resultado satisfactorio)
16	Porcentaje de colaborados en plan carrera		
POR AREA	Total de colaboradores en plan carrera * / Total de colaboradores de Clínica la Estancia	Jefe de Talento Humano	Archivo: colaboradores en plan carrera - manejado por el Jefe de Talento Humano.
17	Porcentaje de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio		
POR AREA	Numero de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio * / Total de colaboradores en plan carrera	Jefe de Talento Humano	Se lleva control junto con el área financiera en 3 formatos. Este criterio se tiene en cuenta para la aprobación de futuros credits
18	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo		
	Número de actividades ejecutadas /número de actividades planeadas)x100	Jefe de Talento Humano	Plan operativo
19	Efectividad de capacitaciones en conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética		
POR AREA	(No de colaboradores que aprueban la evaluación de conocimiento sobre el CE y buen gobierno * /No total de colaboradores evaluados en código de ética *)x100	Psicóloga	Formato de asistencia a las capacitaciones - evaluación de las capacitaciones (resultado satisfactorio)
20	Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la clínica la estancia.		
	1 (No de colaboradores con un buen nivel en manejo de tics del área de talento humano /No total de colaboradores del área de talento humano)x100.	Jefe de sistemas	Formato: Registro de colaboradores actualizados en el manejo de TICS.

21	Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.	Psicóloga	Se lleva registro en formatos sistematizados de capacitaciones que abarcan este tema en base a las necesidades que se vayan presentando.
	No de actividades ejecutadas		
	/ No de actividades Planeadas.		
	PROCESOS		
22	Porcentaje de personal competente del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil	Psicóloga Organizacional	No se puede ejecutar hasta ahora, por que no se ha definido el servicio que será centro de excelencia de la clínica
	(No de personas del programa de centro de excelencia que cumplen en un 100% con el perfil del cargo		
	/total de personas que hacen parte del programa de centro de excelencia)X100		
23	Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de seguimiento al cumplimiento de los estándares
	(Total de requisitos cumplidos del estándar de habitación de recurso humano		
	/ total de requisitos definidos del estándar de RH en la resolución 1043 del 2006 para la organización		
24	Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de seguimiento al cumplimiento de acreditación.
	(No de estándares cumplidos		
	/No de estándares requeridos)* 100		
25	Nivel de calificación del cumplimiento del estándar	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de seguimiento al cumplimiento de los estándares
	(No de estándares con calificación de mínimo 3		
	/total de estándares requeridos en el área)x100		
26	Cumplimiento de talento humano al sistema integral de gestión de calidad	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de seguimiento al cumplimiento de los estándares de calidad
	(No de procesos sistematizados		
	/No total de procesos del departamento de Talento humano)X100		
27	Procesos actualizados.	Psicóloga Organizacional	Formato: total procesos que se deban actualizar en base al año anterior.
	Procesos actualizados		
	/Total de procesos de Talento Humano.		
28	Numero de no conformes a procesos y procedimientos de talento humano.	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Matriz área de calidad
	Numero		
29	Beneficios de los convenios docencia-servicio	Jefe de Talento Humano y Jefe gestión del conocimiento	Formato de compromisos docencia - servicio.
	(No de compromisos cumplidos en los convenios docencia-servicio		
	/ No total de compromisos adquiridos en los convenios docencia-servicio)*100		
30	Porcentaje de cumplimiento al programa de Gestión ambiental	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de planeación del programa de gestión ambiental
POR AREA	Número de programas de gestión ambiental ejecutados *		
	/ Numero de programas de gestión ambiental planeados *		

31	Nivel de reciclaje	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato FR – GA 19 - Nivel de reciclaje.
POR AREA	(Kg de residuos reciclables * / Total de residuos generados en Kg *) *100		
	CLIENTE		
32	Gestión de quejas del usuario por talento humano (c- interno)	Jefe de Talento Humano y pasante Sena	Registro en formato sistematizado de quejas resueltas y remitidas por talento humano.
	Número de quejas de usuario resueltas por talento humano / Número total de quejas remitidas a talento humano.		
33	Porcentaje de entrega oportuna de informes y novedades.	Jefe de Talento Humano y secretaria talento humano	Formato de registro de la cantidad de informes y novedades por mes.
	Numero de informes entregados de clientes institucionales antes de 8 días / No total de informes solicitados por parte de los clientes institucionales.		
	FINANCIERA		
34	Cumplimiento del presupuesto de personal	Jefe de Talento Humano y Jefe de Nomina	Informacion generada de los archivos de nómina
	(costos de mano de obra de la clínica ejecutado /costo de mano de obra de la clínica planeado)x100		
35	Variación de los costos de personal de la clínica	Jefe de Talento Humano y Jefe de Nomina	Informacion generada de los archivos de nómina
	Costo de mano de obra de la clínica del mes actual / Costo de la mano de obra de la clínica del mes anterior		
36	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.	Jefe de Talento Humano y Jefe de Nomina	Informacion generada de los archivos de nómina
	(No de obligaciones de mano de obra ejecutadas satisfactoriamente / No total de obligaciones de mano de obra que se deben ejecutar)		
	RESPONSABILIDAD SOCIAL		
37	Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa.	Psicóloga	Colaboradores adheridos al código de ética (Número total colaboradores - colaboradores con procesos disciplinarios). Formato de asistencia a las capacitaciones - evaluación de las capacitaciones (resultado satisfactorio)
	No persona adheridas al código de ética buen gobierno /total de colaboradores de clínica la estancia.		
38	Tasa de solución y respuesta de denuncias realizadas en temas éticos y probidad	Jefe de Talento Humano	Se manejan actas de proceso disciplinario y posteriormente se sistematizan para generar el dato del indicador.
	Número de casos tramitados con participación de colaboradores por falta de ética / total de quejas tramitadas.		
39	Rotación de personal	Jefe de Talento Humano y secretaria talento humano	Formato empleados retirados - Dato de la nómina sobre el numero total de empleados.
	(Número de personas que se retiran / No total de colaboradores en el tiempo) x 100		
40	Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Consolidado de varios formatos de las respectivas actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
	No persona que participan en el programa de calidad de vida /total de colaboradores de clínica la estancia.		

41	Porcentaje de cumplimiento de actividades de responsabilidad social	Jefe de Talento Humano	Documento planeación de actividades de responsabilidad social.
	Actividades ejecutadas de responsabilidad social		
	/actividades programadas de responsabilidad social		
42	Porcentaje de colaboradores donantes	Jefe de Talento Humano	Formato de registro de colaboradores donantes
	Numero de colaboradores que participan activamente en donación		
	/No total de colaboradores de la Clínica la Estancia.		

Fuente: Elaboración propia

Después de identificar y analizar las herramientas con las cuales se recolecta la información de los indicadores, se determina que aunque existen formatos para recoger información de las actividades que se realizan, son insuficientes y no permiten a cada responsable de la generación de información de un grupo de indicadores, suministrar la información apropiada de cada tarea que se requiere, para generar la medición de los respectivos indicadores.

De igual manera, se observa que la persona encargada de mantener el Sistema Balanced Scorecard actualizado mes a mes no cuenta con las herramientas que le permitan generar un control y seguimiento a la totalidad de la información que suministran los responsables.

Por otro lado, se observa que se carece de una herramienta que permita evaluar fácilmente el nivel de progreso o desarrollo de los diferentes planes del departamento y que son objeto de medición del Balanced Scorecard.

A través de este análisis se puede constatar que los indicadores planteados por el departamento para hacer seguimiento y evaluación a través del Sistema Gerencial Balanced Scorecard están desactualizados en un 88.5% (31 indicadores de 35 se encuentran desactualizados totalmente).

Así mismo, se observa que aunque existe la información para tener el Sistema Gerencial Balanced Scorecard actualizado a la fecha, éste no está actualizado, por un lado, por no existir un responsable de esta labor, dada la gran carga laboral de los colaboradores del departamento de talento humano y por otra parte, porque las herramientas existentes no son suficientes para generar toda la información que requiere el sistema para estar actualizado (Figura 8)

The image shows a web-based Balanced Scorecard dashboard. The top navigation bar includes the 'Scorecard' logo, a user greeting 'Bienvenido, Alberto Trochez', a 'Cerrar sesión' button, and the 'Scoreboard' logo. The main content area is split into two panels. The left panel, titled 'Árbol organizacional', shows a hierarchical tree of organizational units, with 'talento Humano' selected. The right panel, titled 'Árbol de Scorecard', shows a hierarchical tree of performance indicators, with 'Talento Humano BSC' selected. Both panels have 'expandir todo' and 'comprimir todo' links.

Scorecard Detalle Bienvenido, Alberto Trochez Cerrar sesión Scoreboard Performance Management Dashboard

talento Humano 12 abril 2013 Buscar

Árbol organizacional

(expandir todo | comprimir todo)

- Clinica la estancia
 - hospitalización
 - cirugía
 - laboratorio clínico
 - Imagenología
 - Consulta Externa
 - UCI
 - Hematocología
 - Urgencias
 - Hospitalización Domiciliaria
 - Neonatos
- finanzas
- talento Humano**
 - Calidad
 - Mercadeo
 - Infraestructura y Mantenimiento
 - Sistemas
 - SIAU
 - pruebas
 - prueba 2

Árbol de Scorecard

(expandir todo | comprimir todo)

- Talento Humano BSC**
 - Aprendizaje y crecimiento
 - Procesos
 - Cliente
 - Financiera
 - Responsabilidad Social

Figura 8.
Balanced Scorecard antes de empezar el trabajo de pasantía
Fuente: Clínica La Estancia - Balanced Scorecard

4.2.1.4 *Análisis de actividades del Departamento de Talento Humano y control de indicadores con el Sistema Gerencial Balanced Scorecard.*

Para abordar este punto se realiza un análisis de las diferentes actividades que realiza el departamento de talento humano y los indicadores de manejo en el sistema gerencial Balanced Scorecard. En base a esto se socializa al Jefe de talento humano las inconsistencias encontradas en las diferentes actividades, objetivos operativos, indicadores y tareas propias del departamento de talento humano, con el fin de estudiar cada situación y proponer nuevas alternativas ante las situaciones encontradas (Ver tabla 9)

Tabla 9.

Diagnóstico y alternativas de mejoramiento a situaciones detectadas en actividades e indicadores del Departamento de Talento humano

DIAGNOSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
Control y seguimiento de Indicadores	
Se registra la información obtenida en formatos de hojas de Excel, con el fin de conocer la frecuencia de las actividades a medir, teniendo en cuenta los diferentes lapsos de tiempo que maneja la herramienta	
Existe información para alimentar los indicadores, sin embargo por falta de coordinación y gran carga laboral no se sube esta información al Balanced Scorecard	Designar una persona para desarrollar la labor concerniente a agrupar y alimentar la información en el Balanced Scorecard mes a mes.
Se observan tareas de responsabilidad del Departamento de Talento Humano agrupadas en la sección "mis tareas", que no están contempladas en el plan operativo del Departamento de Talento Humano.	Adherir al plan operativo del Departamento de Talento Humano las tareas que anteriormente estaban agrupadas en la sección "mis tareas", y que a pesar de ser responsabilidad del Departamento de Talento Humano en el Balanced Scorecard, no estaban contempladas en el plan operativo del mismo Departamento. Estas tareas se señalan en los documentos creados con el símbolo: * para su fácil distinción.

DIAGNOSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
<p>Las tareas agrupadas en la sección “mis tareas” generan información de indicadores segmentada en las diferentes unidades de negocio y es responsable de medirlo el Departamento de Talento humano.</p> <p>No se cuenta con un formato que permita llevar ordenadamente la totalidad de esta información</p>	<p>Llevar un seguimiento especial a las tareas agrupadas en la sección “mis tareas”, pues estas tareas generan información de indicadores segmentada en las diferentes unidades de negocio. Por ser responsable de medirlas el Departamento de Talento humano, se creará un formato para registrar ordenadamente esta información.</p>
<p>Algunas de las tareas que se miden a otras áreas están planteadas como tareas pero no generan el indicador respectivo, como es el caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional * / Total de puestos de trabajo de la clínica* - Total de colaboradores en plan carrera * / Total de colaboradores de Clínica la Estancia - Numero de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio * / Total de colaboradores en plan carrera - Número de programas de gestión ambiental ejecutados * / Numero de programas de gestión ambiental planeados * - Actividades ejecutadas de responsabilidad social /actividades programadas de responsabilidad social. 	<p>Una vez evaluadas las tareas especificadas en la sección “mis tareas”, generar el indicador correspondiente a las tareas que no cuentan con indicador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional - Porcentaje de colaboradores en Plan carrera - Porcentaje de colaboradores en Plan carrera con resultado satisfactorio - Porcentaje de cumplimiento al programa de Gestión ambiental. - Porcentaje de cumplimiento de actividades de responsabilidad social
<p>Ubicación inadecuada de indicadores.</p>	<p>Generar la ubicación adecuada de los indicadores en el Balanced Scorecard según las perspectivas, objetivos estratégicos y objetivos operativos.</p>
<p>Duplicidad de indicadores</p>	<p>Eliminar de una de sus ubicaciones los indicadores repetidos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento al programa de Gestión ambiental - Nivel de reciclaje

DIAGNOSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
<p>Similitud entre indicadores y tareas</p>	<p>Eliminar algunos indicadores y tareas por encontrarse grandes similitudes entre los mismos. Se puede observar gran similitud entre los siguientes 3 indicadores:</p> <p>Porcentaje de conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética (No de colaboradores que aprueban la evaluación de conocimiento sobre el CE y buen gobierno * /No total de colaboradores evaluados en código de ética *)x100</p> <p>Porcentaje de trabajadores educados en valor organizacionales, código de ética y mecanismos de denuncia. Numero de colaboradores capacitados en código de ética y buen gobierno/No total de colaboradores de clínica la estancia</p> <p>Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa No persona adheridas al código de ética buen gobierno /total de colaboradores de clínica la estancia.</p> <p>La anterior situación generó la eliminación del indicador: Porcentaje de trabajadores educados en valor organizacionales, código de ética y mecanismos de denuncia.</p>
<p>Indicadores irrelevantes</p>	<p>Eliminación del indicador por consenso entre del jefe de talento humano, la psicóloga organizacional y el pasante al considerarse inadecuado:</p> <p>Porcentaje de personal que cumple con el perfil (Número de personas que cumple al 100% con el perfil del cargo/Total de personas en proceso de inducción)* 100</p>
<p>Inconsistencias entre el Plan Operativo y el Balanced Scorecard</p> <p>-Existencia de indicadores y objetivos que hacen parte del balanced scorecard pero no hacen parte del plan operativo, y viceversa.</p> <p>-Los indicadores tienen un nombre en la matriz del plan operativo y aparecen con otro</p>	<p>-Crear un documento que consolide la totalidad de la información.</p> <p>-Modificar los nombres de los indicadores y tareas, con el fin de propiciar la especificidad requerida en los conceptos para el manejo del Balanced Scorecard.</p>

DIAGNOSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
<p>diferente en el Balanced Scorecard</p> <p>-Existencia de indicadores y tareas con nombres inadecuados para el objeto que fueron creados, o que no contaban con la especificidad requerida y podrían generar errores por ambigüedades.</p>	
<p>Existencia de una gran cantidad de indicadores en el Balanced Scorecard de la Clínica La Estancia, que genera dificultades en la oportuna toma de decisiones.</p>	<p>Disminuir la cantidad de indicadores del Departamento de Talento Humano, tomando como indicadores de gestión de este Departamento los indicadores críticos propuestos en este estudio; con el fin de generar un manejo gerencial que permita optimizar la toma de decisiones.</p>
Actividades del Departamento de Talento Humano	
<p>Se puede observar una lenta toma de decisiones en algunos aspectos como en la aprobación del plan de bienestar.</p>	<p>Se sugiere hacer un estudio del proceso y sus procedimientos en aras de mejorar la gestión y la toma de decisiones para que se aprueben los programas y planes del año en las fechas establecidas, y de esta forma no se vea detenido el desarrollo de las actividades que se han planeado</p>
<p>No se maneja un plan de incentivos enlazado a los buenos resultados en evaluaciones del desempeño para estimular al recurso humano por el buen desarrollo de su labor.</p>	<p>Hacer una propuesta de incentivos a los colaboradores que presenten buen desempeño, con el fin de estimular al recurso humano por el buen desarrollo de su labor.</p>
<p>El plan carrera no genera claridad en los colaboradores en la línea de ascenso que pueden tener en la Clínica La Estancia según sus conocimientos y antigüedad.</p>	<p>Se propone revisar el proceso y expandir su propósito, de tal manera que este plan además cumpla un papel que permita a los colaboradores observar claramente la línea de ascenso que pueden tener en la organización en base al cargo desempeñado, teniendo en cuenta su antigüedad en la organización, sus habilidades y conocimientos</p>
<p>Evaluaciones de satisfacción en momentos inadecuados</p>	<p>Evaluar el momento más adecuado para hacer evaluaciones de satisfacción en las diferentes actividades que realiza el departamento de talento humano, pues según el caso sería conveniente evaluar la satisfacción al día siguiente, ubicando a los colaboradores asistentes al evento por</p>

DIAGNOSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
	medio de intranet u otro medio.
El área de salud ocupacional depende del Departamento de Talento Humano	Generar el cambio en el organigrama del área de salud ocupacional, (sistema de seguridad y salud en el trabajo) pues en la actualidad depende del Departamento de talento humano, cuando según el documento emitido por el Icontec con nombre: Guía técnica colombiana GTC 34 esta área debe actuar como un órgano asesor de la gerencia y debe contar con un medio de comunicación directa que garantice el acceso al nivel decisorio.
Pérdida de la información	Establecer una política y diseñar el proceso y procedimientos para el Sistema de información no solo del Departamento de Talento Humano, sino, para toda la institución.
No existe un plan de comunicaciones que incorpore el tema: actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación lo que genera dificultades para evaluar los indicadores.	Plantear un plan de comunicaciones del Departamento de Talento Humano que incluya el tema: actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación, pues al no tenerse planteado como plan genera dificultades para su evaluación en los indicadores.
Ausencia de acciones preventivas y correctivas en el control de accidentes y seguimiento a colaboradores con bajo grado de satisfacción	<p>Manejar un control efectivo de la siguiente información</p> <ul style="list-style-type: none"> -Índice de accidentalidad y frecuencia de incidentes, con el fin de generar acciones preventivas y correctivas ante la información recolectada. - Número de colaboradores con bajo grado de satisfacción en la organización. -De acuerdo a los resultados realizar planes de mejoramiento
No se tienen en cuenta los conceptos estadísticos para determinar el tamaño de muestra representativa para la validez de los estudios que se realizan y soportan los indicadores, por ejemplo, número de colaboradores que deben diligenciar	<p>Utilizar las formulas estadísticas para determinar en tamaño de muestra en las situaciones que se requiera (Wiley, 2000)</p> <p>Finitas: $n = \frac{Z^2 N P (1 - P)}{(N-1) E^2 + Z^2 P (1-P)}$</p> <p>Infinitas:</p>

DIAGNOSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
encuesta de clima laboral.	$n = \frac{Z^2 P (1-P)}{E^2}$ <p>Dónde:</p> <p>n = tamaño de la muestra N = Tamaño del universo P: Es la proporción de la característica estudiada que estará presente en la muestra Q: Es el complemento de P (Q= 1 - P) P + Q = 1 Z = Margen de confianza 90%=1.645 95%=1.96 99% = 2.59</p> <p>Se recomienda manejar un coeficiente de confianza del 95%, Z=1.96, generalmente se maneja un P= 0.50, Q= 0.50 y un E= entre 4% y 8% (Pardo y Cedeño, 2005)</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3 Diseño y Aplicación de Herramientas de Control de la Gestión del Recurso Humano de la Clínica la Estancia y Propuesta de Mejora al Sistema de Control y Seguimiento de Indicadores

4.3.1 Plan operativo departamento talento humano 2013

Teniendo en cuenta el diagnostico realizado, y que el plan operativo es la base para crear el Balanced Scorecard del Departamento de talento humano, con la aprobación del Jefe de talento humano se adecua el Plan Operativo 2013 Talento Humano, como se muestra en la tabla 10. Los ajustes propuestos a este plan utilizan la colorimetría especificada en el cuadro presentado a continuación.

	Cambios realizados en la escritura o especificación de los indicadores o tareas
	Indicadores planteados en el plan operativo y no en el Balanced
	Indicadores planteados Balanced y no en el plan operativo
	Movimientos realizados en el plan operativo por ubicación inadecuada
	Tareas que hacían parte de “mis tareas” pero no estaban en el plan operativo y no generaban información necesaria para alimentar el indicador
indicador	Indicadores y tareas eliminadas

Tabla 10.
Propuesta de Plan operativo Talento humano 2013

PLAN OPERATIVO TALENTO HUMANO 2013				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES	FORMULA
ENTO	Alcanzar un alto nivel en la evaluación de clima organizacional.	Estructurar y ejecutar el plan de bienestar para garantizar un buen ambiente laboral.	1. Cumplimiento al plan de bienestar. 2. Adherencia al plan de bienestar. 3. Impacto positivo del plan de bienestar	1. (No de actividades del Plan de Bienestar ejecutadas/No de actividades del plan de bienestar planeadas) x 100 2. No de colaboradores de la clínica la estancia que participan de las actividades de bienestar * /total de colaboradores de clínica la estancia. * 3. No de colaboradores satisfechos con las actividades de bienestar * / total de colaboradores que participaron en las actividades de bienestar.
		Actualizar y dar cumplimiento al Programa de salud ocupacional y seguridad industrial en la organización.	1. Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional. 2. Porcentaje de accidentes de trabajo 3. Porcentaje de horas no trabajadas por incapacidad de enfermedad profesional. 4. Porcentaje de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional 5. Gestión al programa de salud	1.(No de actividades ejecutadas del plan de salud ocupacional/Total de actividades del plan de salud ocupacional)X100 2.(No de Accidentes de trabajo/No de trabajadores expuestos)x100 3.(No de horas no trabajadas por incapacidad de causa laboral/No de horas contratadas)x100. 4. Cantidad de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional * / Total de puestos de trabajo de la clínica* 5. Comparativo anual en la disminución de accidentes de trabajo y horas de incapacidad por enfermedad.
		Diseñar y ejecutar el plan compensación, remuneración e incentivos garantizando equidad interna y competitividad externa.	1. Nivel de ejecución del Plan de incentivos.	1.(No de incentivos ejecutados/No total de incentivos planeados)X100
		Ejecutar evaluación del clima organizacional	1 Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.	1. Conceptos positivos /Total conceptos * 100

APRENDIZAJE Y CRECIMIENT	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES	FORMULA
	<p>Contar con un personal suficiente y calificado que cumpla al 100% con las competencias requeridas para el cargo</p>	<p>Garantizar un proceso de selección efectivo acorde con los requerimientos que actualmente se encuentran establecidos en la organización.</p>	<p>1. Cumplimiento al proceso de selección</p> <p>2. Porcentaje de personal que cumple con el perfil</p> <p>3. Efectividad del proceso de inducción</p> <p>4. Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)</p>	<p>1. (No de personas contratadas que cumplen a cabalidad con el proceso de selección * / total de personas contratadas *)X100</p> <p>2. (No de personas que cumplen al 100% con el perfil del cargo/total de personas en proceso de selección.)X100</p> <p>3. (No de personas que aprueban periodo de inducción/Total de personas en proceso de inducción)</p> <p>4 (N° de personas en evaluación de desempeño con resultado satisfactorio * /N° de personal en evaluación del desempeño *) x 100</p>
		<p>Estructurar el Plan de capacitación y Plan Carrera de la Organización.</p>	<p>1. Cumplimiento al plan de capacitaciones.</p> <p>2. Efectividad del plan de capacitaciones.</p> <p>3. Porcentaje de colaboradores en plan carrera</p> <p>4. Porcentaje de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio</p>	<p>1. (No de capacitaciones ejecutadas en la clínica la estancia * /No de capacitaciones planeadas en la clínica la estancia *)x100</p> <p>2. No de colaboradores capacitados y evaluados con resultado satisfactorio * / No total de colaboradores capacitados *</p> <p>3. Total de colaboradores en plan carrera * / Total de colaboradores de Clínica la Estancia</p> <p>4. Numero de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio * / Total de colaboradores en plan carrera</p>
	<p>Crear cultura organizacional donde el total de las personas y grupos al interactuar den cumplimiento a la suma de valores y normas de la organización</p>	<p>Fomentar la cultura de la Organización promoviendo la adherencia a las políticas y normas internas de la organización.</p>	<p>1. Porcentaje de cumplimiento del plan operativo</p> <p>2. Efectividad de capacitaciones en conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética</p>	<p>1. (numero de actividades ejecutadas/numero de actividades planeadas)x100</p> <p>2. (No de colaboradores que aprueban la evaluación de conocimiento sobre el CE y buen gobierno * /No total de colaboradores evaluados en código de ética *)x100</p>
	<p>Construir un sistema de información articulado haciendo uso eficiente de las Tics.</p>	<p>Fortalecer la cultura de uso efectivo de las herramientas de la comunicación por parte de los Colaboradores.</p>	<p>1. Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la clínica la estancia.</p> <p>2. Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.</p>	<p>1 (No de colaboradores con un buen nivel en manejo de tics del área de talento humano/No total de colaboradores del área de talento humano)x100.</p> <p>2. No de actividades ejecutadas / No de actividades Planeadas.</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES	FORMULA
PROCESOS	Alcanzar la certificación como centro de excelencia en uno de los programas ofrecidos por la institución	Desarrollar las competencias requeridas en el personal involucrado en el programa que se busca certificar como centro de excelencia.	1. Porcentaje de personal competente del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil	1. (No de personas del programa de centro de excelencia que cumplen en un 100% con el perfil del cargo/total de personas que hacen parte del programa de centro de excelencia)X100
	Dar total cumplimiento al SOGC en salud	Garantizar el cumplimiento de los criterios definidos en habilitación y acreditación y referentes a la administración de personal.	1. Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos	(total de requisitos cumplidos del estándar de habitación de recurso humano / total de requisitos definidos del estándar de RH en la resolución 1043 del 2006 para la organización)X100
		Dar cumplimiento a los requisitos del estándar de RR.HH. en acreditación.	1. Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos 2. Nivel de calificación del cumplimiento del estándar	1. (No de estándares cumplidos/No de estándares requeridos)* 100 2. (No de estándares con calificación de mínimo 3/total de estándares requeridos en el área)x100
	Contar con un sistema integral de Gestión de Calidad integrado al concepto de Responsabilidad Social Empresarial.	Lograr la adherencia a los procesos documentados por el departamento de calidad.	1. Cumplimiento de Talento Humano al sistema integral de gestión de Calidad 2. Procesos actualizados. 3. Numero de no conformes a procesos y procedimientos de Talento Humano.	1. (No de procesos sistematizados/No total de procesos del departamento de Talento humano)X100 2. Procesos actualizados /Total de procesos de Talento Humano. 3. Número
	Fortalecer los programas de Investigación, docencia y servicio	Establecer compromisos de reciprocidad en formación y apoyo en investigación atraes de los convenios docencia servicio.	1. Beneficios de los convenios docencia-servicio	1. (No de compromisos cumplidos en los convenios docencia-servicio / No total de compromisos adquiridos en los convenios docencia-servicio)*100
	Establecer un programa de Gestión Ambiental	Establecer practicas de responsabilidad con el medio ambiente	1. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO AL PLAN DE GESTION AMBIENTAL 2. NIVEL DE RECICLAJE	1. (No programas ejecutados / #programas formulados)*100 2. (Kg de residuos reciclables * / Total de residuos generados en Kg *)*100

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES	FORMULA
CLIENTE	Prestar un servicio que cumpla con los atributos de la calidad.	Contribuir a la gestión de felicitaciones quejas reclamos cuando existe responsabilidad de los colaboradores	1. Gestión de quejas del usuario por Talento Humano (C- interno)	1. Numero de quejas de usuario resueltas por talento humano / Numero total de quejas remitidas a talento humano.
	Fidelizar al Cliente institucional.	Mantener buena comunicación con las Aseguradoras , bancos y entidades que interactúan con la organización para el cumplimiento de los procesos que la relación genera.	Porcentaje de entrega oportuna de informes y novedades.	Numero de informes entregados de clientes institucionales antes de 8 días/ No total de informes solicitados por parte de los clientes institucionales.
FINANCIERA	Garantizar el margen de utilidad esperado por los socios.	Garantizar el Talento Humano necesario para la prestación de los servicios y calidad de atención de los mismos, buscando el uso eficiente del Recurso Humano	1. Cumplimiento del presupuesto de personal 2. Variación de los costos de personal de la Clínica	1. (costos de mano de obra de la clínica ejecutado/costo de mano de obra de la clínica planeado)x100 2. Costo de mano de obra de la clínica del mes actual / Costo de la mano de obra de la clínica del mes anterior
	Cumplir satisfactoriamente con las obligaciones de la operación y ejecución de los recursos de inversión	Hacer gestión de manera mensual para que las obligaciones que se generan en la administración de personal se paguen a tiempo.	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.	(No de obligaciones de mano de obra ejecutadas satisfactoriamente/ No total de obligaciones de mano de obra que se deben ejecutar)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES	FORMULA
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<p>Ser reconocidos como líderes en el cuidado medioambiental</p>	<p>Participar de manera activa como Área de la Clínica en actividades lideradas por el proceso de Gestión Ambiental.</p>	<p>1. Porcentaje de cumplimiento al programa de Gestión ambiental 2. Nivel de reciclaje</p>	<p>1. Numero de programas de gestión ambiental ejecutados * / Numero de programas de gestión ambiental planeados * 2. (Kg de residuos reciclables del área de talento humano * /total de residuos generados de talento humano *)</p>
	<p>Desarrollar una gestión basada en valores, transparencia y gobernabilidad.</p>	<p>Promover la conducta ética en todos los niveles de la organización</p>	<p>1. Porcentaje de trabajadores educados en valor organizacionales, código de ética y mecanismos de denuncia. 2. Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa. 3. Tasa de solución y respuesta de denuncias realizadas en temas éticos y probidad</p>	<p>1. numero de colaboradores capacitados en código de ética y buen gobierno/No total de colaboradores de clínica la estancia. 2. No persona adheridas al código de ética buen gobierno /total de colaboradores de clínica la estancia. 3. Numero de casos tramitados con participación de colaboradores por falta de ética / total de quejas tramitadas.</p>
	<p>Lograr un alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores</p>	<p>Garantizar altos niveles de motivación en el cliente interno</p>	<p>1. Rotación de personal 2. Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores</p>	<p>1. (Numero de personas que se retiraron/ No total de colaboradores en el tiempo) x 100 2. No persona que participan en el programa de calidad de vida /total de colaboradores de clínica la estancia. Numero de enfermedades profesionales nuevas Número de trabajadores expuestos</p>
	<p>Ser reconocidos por los beneficios realizados en favor de la comunidad en general</p>	<p>Incentivar la participación de nuestros colaboradores en actividades que se programen con enfoque social.</p>	<p>1. Porcentaje de cumplimiento de actividades de responsabilidad social 2. Porcentaje de colaboradores donantes</p>	<p>1. Actividades ejecutadas de responsabilidad social /actividades programadas de responsabilidad social. 2. Numero de colaboradores que participan en actividades de donación/No total de colaboradores de Clínica la Estancia.</p>

Como resultado de esta propuesta quedan 44 indicadores de gestión del Departamento de Talento Humano en el Sistema Gerencial Balanced Scorecard.

4.3.2 Construcción de herramientas

En este punto se crearon varias herramientas para mejorar el manejo en la obtención de la información de los indicadores del Balanced Scorecard, debido a que se encontró que las que existían anteriormente no permitían llevar la información de una manera ordenada, clara y concisa; además que permitiera solicitar con la mayor especificidad a los responsables la información relevante para generar la actualización de los indicadores en el Balanced Scorecard.

En la tabla 11 se exponen las herramientas construidas y propuestas para el manejo de cada indicador, así como los responsables de generar la información de los indicadores. A estos responsables se les compartió cada una de las herramientas elaboradas y registradas a continuación:

Tabla 11.

Responsables y herramientas diseñadas para medición de indicadores

		INDICADOR	
		TAREA	
		RESPONSABLE	HERRAMIENTAS PROPUESTAS
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
1	Cumplimiento al plan de bienestar.	Psicóloga Organizacional - Pasante Sena	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
	(N° de actividades de plan de bienestar ejecutadas		
	/n° de actividades de plan de bienestar planeadas) x 100		
2	Adherencia al plan de bienestar.	Psicóloga organizacional - Pasante Sena	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	No de colaboradores de la clínica la estancia que participan de las actividades de bienestar * /total de colaboradores de clínica la estancia. *		
3	Impacto positivo del plan de bienestar	Psicóloga organizacional - Pasante Sena	Herramienta de mejora para determinar el tamaño de muestra correctamente en base a las formulas estadísticas. - Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	No de colaboradores satisfechos con las actividades de bienestar * / total de colaboradores que participaron en las actividades de bienestar.		
4	Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional.	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
	(No de actividades ejecutadas del plan de salud ocupacional		
	/Total de actividades del plan de salud ocupacional)X100		
5	Porcentaje de accidentes de trabajo	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	No de Accidentes de trabajo		
	/No de trabajadores expuestos)x100		
6	Porcentaje de horas no trabajadas por incapacidad de enfermedad profesional.	Jefe de Talento Humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	(No de horas no trabajadas por incapacidad de causa laboral		
	/No de horas contratadas)x100.		
7	Gestión al Programa de salud.	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Comparativo en base a los datos que se tienen de 2012 y 2013. Base de datos de accidentes y horas de incapacidad año 2012. Formato de medición de indicadores BSC TH.
	Comparativo anual en la disminución de accidentes de trabajo y horas de incapacidad por enfermedad.		
8	Porcentaje de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	Cantidad de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional * / Total de puestos de trabajo de la clínica *		
9	Nivel de ejecución del Plan de incentivos.		
	(No de incentivos ejecutados	Jefe de Talento Humano	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC T.
	/No total de incentivos planeados)X100		
10	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.	Psicóloga Organizacional	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	Colaboradores con alto grado de satisfacción * /total de colaboradores de clínica la Estancia *		

11	Cumplimiento al proceso de selección	Psicóloga Organizacional	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	1. (No de personas contratadas que cumplen a cabalidad con el proceso de selección * / total de personas contratadas *)X100		
12	Efectividad del proceso de inducción	Psicóloga Organizacional	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	(No de personas que aprueban periodo de inducción /Total de personas en proceso de inducción)		
13	Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)	Psicóloga Organizacional	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	4 (N° de personas en evaluación de desempeño con resultado satisfactorio * /N° de personal en evaluación del desempeño *) x 100		
14	Cumplimiento al plan de capacitaciones.	Jefe de Talento Humano	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	(No de capacitaciones ejecutadas en la clínica la estancia * /No de capacitaciones planeadas en la clínica la estancia *)x100		
15	Efectividad del plan de capacitaciones.	Jefe de Talento Humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	No de colaboradores capacitados y evaluados con resultado satisfactorio * / No total de colaboradores capacitados.		
16	Porcentaje de colaboradores en plan carrera	Jefe de Talento Humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	Total de colaboradores en plan carrera * / Total de colaboradores de Clínica la Estancia		
17	Porcentaje de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio	Jefe de Talento Humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	Numero de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio * / Total de colaboradores en plan carrera		
18	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo	Jefe de Talento Humano	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
	Número de actividades ejecutadas /número de actividades planeadas)x100		
19	Efectividad de capacitaciones en conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética	Psicóloga	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	(No de colaboradores que aprueban la evaluación de conocimiento sobre el CE y buen gobierno * /No total de colaboradores evaluados en código de ética *)x100		
20	Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la clínica la estancia.	Jefe de sistemas	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	(No de colaboradores con un buen nivel en manejo de tics del área de talento humano /No total de colaboradores del área de talento humano)x100.		

21	Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.	Psicóloga	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
	No de actividades ejecutadas		
	/ No de actividades Planeadas.		
	PROCESOS		
22	Porcentaje de personal competente del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil	Psicóloga Organizacional	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
	(No de personas del programa de centro de excelencia que cumplen en un 100% con el perfil del cargo		
	/total de personas que hacen parte del programa de centro de excelencia)X100		
23	Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de medición de indicadores BSC TH- Herramienta de seguimiento
	(Total de requisitos cumplidos del estándar de habitación de recurso humano		
	/ total de requisitos definidos del estándar de RH en la resolución 1043 del 2006 para la organización)X100		
24	Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de medición de indicadores BSC TH- Herramienta de seguimiento
	(No de estándares cumplidos		
	/No de estándares requeridos)* 100		
25	Nivel de calificación del cumplimiento del estándar	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de medición de indicadores BSC TH- Herramienta de seguimiento
	(No de estándares con calificación de mínimo 3		
	/total de estándares requeridos en el área)x100		
26	Cumplimiento de talento humano al sistema integral de gestión de calidad	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de medición de indicadores BSC TH- Herramienta de seguimiento
	(No de procesos sistematizados		
	/No total de procesos del departamento de Talento humano)X100		
27	Procesos actualizados.	Psicóloga Organizacional	Herramienta de seguimiento -Formato de medición de indicadores BSC TH.
	Procesos actualizados		
	/Total de procesos de Talento Humano.		
28	Numero de no conformes a procesos y procedimientos de talento humano.	Jefe de Talento Humano - Jefe de Calidad	Formato de medición de indicadores BSC TH
	Numero		
29	Beneficios de los convenios docencia-servicio	Jefe de Talento Humano y Jefe gestión del conocimiento	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	(No de compromisos cumplidos en los convenios docencia-servicio		
	/ No total de compromisos adquiridos en los convenios docencia-servicio)*100		
30	Porcentaje de cumplimiento al programa de Gestión ambiental	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Herramienta de seguimiento - Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	Número de programas de gestión ambiental ejecutados *		
	/ Numero de programas de gestión ambiental planeados *		

31	Nivel de reciclaje	Jefe de Salud ocupacional y Gestión ambiental	Formato de medición de indicadores BSC TH.
POR AREA	(Kg de residuos reciclables * / Total de residuos generados en Kg *) * 100		
	CLIENTE		
32	Gestión de quejas del usuario por talento humano (c- interno)	Jefe de Talento Humano y pasante Sena	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	Número de quejas de usuario resueltas por talento humano / Número total de quejas remitidas a talento humano.		
33	Porcentaje de entrega oportuna de informes y novedades.	Jefe de Talento Humano y secretaria talento humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	Numero de informes entregados de clientes institucionales antes de 8 días / No total de informes solicitados por parte de los clientes institucionales.		
	FINANCIERA		
34	Cumplimiento del presupuesto de personal (costos de mano de obra de la clínica ejecutado / costo de mano de obra de la clínica planeado) x 100	Jefe de Talento Humano y Jefe de Nomina	Formato de medición de indicadores BSC TH.
35	Variación de los costos de personal de la clínica Costo de mano de obra de la clínica del mes actual / Costo de la mano de obra de la clínica del mes anterior		
36	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra. (No de obligaciones de mano de obra ejecutadas satisfactoriamente / No total de obligaciones de mano de obra que se deben ejecutar)	Jefe de Talento Humano y Jefe de Nomina	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	RESPONSABILIDAD SOCIAL		
37	Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa. No persona adheridas al código de ética buen gobierno / total de colaboradores de clínica la estancia.	Psicóloga	Formato de medición de indicadores BSC TH
38	Tasa de solución y respuesta de denuncias realizadas en temas éticos y probidad Número de casos tramitados con participación de colaboradores por falta de ética / total de quejas tramitadas.		
39	Rotación de personal (Número de personas que se retiran / No total de colaboradores en el tiempo) x 100	Jefe de Talento Humano y secretaria talento humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
40	Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores No persona que participan en el programa de calidad de vida / total de colaboradores de clínica la estancia.		

41	Porcentaje de cumplimiento de actividades de responsabilidad social	Jefe de Talento Humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	Actividades ejecutadas de responsabilidad social		
	/actividades programadas de responsabilidad social		
42	Porcentaje de colaboradores donantes	Jefe de Talento Humano	Formato de medición de indicadores BSC TH.
	Numero de colaboradores que participan activamente en donación		
	/No total de colaboradores de la Clínica la Estancia.		
	Formatos creados para manejar el total de la información que generan los indicadores	FORMATO CONSOLIDADO DE MEDICION DE INDICADORES DE TALENTO HUMANO 2013 - FORMATO CONSOLIDADO PARA MEDIR INDICADORES A OTRAS AREAS 2013.	

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de estas herramientas permite controlar el buen manejo en la obtención de la información para cargar la información que requiere la herramienta Quick Score del sistema gerencial Balanced Scorecard en lo referente a talento humano (Anexo 2). La tabla 12 presenta un resumen de las herramientas diseñadas para mejorar el control y seguimiento de las actividades que se realizan en el Departamento de Talento Humano.

Tabla 12.
Herramientas diseñadas

Herramienta	Descripción
Formato consolidado para medir indicadores a otras áreas 2013	Permite agrupar la totalidad de la información de los indicadores que se miden a otras áreas generándose un manejo de la información claro y ordenado. La herramienta permite manejar adecuadamente la información segmentada de las diferentes áreas.
<i>Formato consolidado de medición de indicadores y tareas de talento humano 2013</i>	Se hace para llevar de forma ordenada el total de la información de responsabilidad del departamento de talento humano para actualizar el Balanced Scorecard mes a mes, y permite llevar un control de la información en base a los responsables establecidos y el comportamiento del indicador.
<i>Formato de medición de indicadores TH por Responsable</i>	Permite llevar de forma ordenada la totalidad de la información de los indicadores que le corresponden a cada responsable para generar la actualización del Balanced Scorecard del Departamento de Talento humano.
<i>Formato de indicadores y tareas que se miden a otras áreas-mes a mes por Responsable</i>	Permite manejar de forma ordenada la totalidad de la información de los indicadores que le corresponden a cada responsable, con el fin de generar la actualización de indicadores que mide talento humano a otras áreas en el Balanced Scorecard.
Formato de seguimiento	Busca llevar un control más efectivo del nivel de desarrollo de las diferentes actividades de los planes del departamento

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que en términos generales se llevan de forma adecuada las herramientas que sirven para cargar la información del sistema Gerencial Balance Scorecard, sin embargo, el sistema Gerencial Balance Scorecard estaba desactualizado debido a que las herramientas existentes presentaban algunas falencias, no se contaba con una designación de responsables de la información para alimentar los indicadores, ni con un procedimiento para generar un compromiso de los mismos con la generación de la información en las fechas pactadas. Además, no se contaba con una herramienta que abarcara la totalidad de la información del Balanced Scorecard para llevar un control efectivo, fácil y ordenado de toda la información que maneja este sistema gerencial.

4.4 Actualización del Sistema de Gestión Balanced Scorecard del Departamento de Talento Humano

➤ Procedimiento para generar actualización de los indicadores

Se observa que la información para determinar los datos de las tareas y la posterior obtención de los indicadores, presenta desorden y está dividida entre diferentes personas del departamento de talento humano, sin embargo no existe el compromiso por parte de estas personas de generar la información en los periodos que se requiere, lo que dificulta la alimentación del Balanced Scorecard. Por lo anterior en compañía del jefe de talento humano se les asigna esta responsabilidad de generar la información del indicador (Ver tabla 11).

A estos responsables se les hizo entrega de tres archivos (*formato de medición de indicadores th, formato de indicadores y tareas que se miden a otras áreas, - mes a mes, Formato de seguimiento*) con los que se carga de forma fácil y ordenada la información y son los formatos en los que deberán enviar la información que generan los indicadores mes a mes.

Esta información es consolidada por el responsable de actualizar el sistema gerencial Balanced Scorecard en los formatos: *Formato consolidado de medición de indicadores y tareas de talento humano 2013* y *Formato consolidado para medir indicadores a otras áreas 2013*.

A continuación se presenta el diseño del procedimiento

Tabla 13.
Procedimiento

Nombre del Procedimiento	Actualización del Sistema de Gestión Balanced Scorecard del Departamento de Talento Humano
Propósito	Registrar las actividades del departamento de Talento Humano de la Clínica La Estancia en forma ordenada, sistematizada para generar indicadores confiables
Alcance	Aplica para las actividades realizadas por el Departamento de Talento Humano
Responsable procedimiento	Departamento de Talento Humano
Política	Toda información que se genere es propiedad de Clínica La Estancia y deberá manejarse y utilizarse con la confidencialidad requerida

Descripción del Procedimiento		
No actividad	Actividad	Documentos de Referencia
1	Designar al responsable de manejar la información de cada indicador.	Comunicado interno
2	Entregar los formatos creados para cada responsable:	Formato de medición de indicadores TH, formato de indicadores y tareas que se miden a otras áreas, - mes a mes, Formato de seguimiento
3	Diligenciar los formatos por cada responsable, y entregar al responsable de la actualización del Balanced Scorecard.	Formato de medición de indicadores TH, formato de indicadores y tareas que se miden a otras áreas, - mes a mes.
4	Compilar y recepcionar la información de los indicadores que brindan los	Formatos diligenciados: Formato de medición

	responsables	de indicadores TH, formato de indicadores y tareas que se miden a otras áreas, - mes a mes.
5	Analizar la información para identificar y seleccionar requerimientos de nueva información para mejorar, complementar y actualizar la existente	Formatos diligenciados: Formato de medición de indicadores TH, formato de indicadores y tareas que se miden a otras áreas, - mes a mes.
6	Proponer instrumentos o herramientas para recopilar la información	
7	Diligenciar formato consolidado en archivo plano de Excel.	Formato consolidado de medición de indicadores y tareas de talento humano 2013 y Formato consolidado para medir indicadores a otras áreas 2013.
8	Actualizar el Sistema Gerencial Balanced Scorecard	Herramienta Quickscore - Balanced Scorecard
9	Validar y actualizar la información cargada en el sistema con la registrada en los formatos llenados anteriormente.	
10	Generar los informes que se requieran teniendo en cuenta la confidencialidad de la información.	Documento: Análisis al comportamiento de los indicadores actualizados.
11	Analizar los informes consolidados en el Sistema Gerencial Balanced Scorecard y utilizarlos en la toma de decisiones.	

Fuente: Elaboración propia

Para representar gráficamente este procedimiento se crea un diagrama de flujo donde se muestra cada paso a seguir para ejecutar dicho procedimiento; este se elabora a partir de la siguiente simbología.

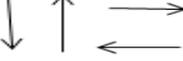
SIMBOLO	SIGNIFICADO	SIMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO O FIN DEL PROGRAMA		CINTA PERFORADORA
	PASOS, PROCESOS O LÍNEAS DE INSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA		Y
	PROCESO PREDEFINIDO		O
	PROCESOS ALTERNATIVO		INTERCALAR
	TOMA DE DECISIONES Y RAMIFICACIÓN		ORDENAR
	DATOS OPERACIONES DE ENTRADA Y SALIDA		EXTRACTO
	ALMACENAMIENTO INTERNO		COMBINAR
	DOCUMENTO		DATOS ALMACENADOS
	MULTIDOCUMENTO		REPETICIÓN
	PREPARACIÓN		ALMACENAMIENTO DE ACCESO SECUENCIAL
	ENTRADA MANUAL		DISCO MAGNÉTICO
	OPERACIÓN MANUAL		ALMACENAMIENTO DE ACCESO DIRECTO
	CONECTOR PARA UNIR EL FLUJO A OTRA PARTE DEL PROGRAMA		DISPLAY, PARA MOSTRAR DATOS; PANTALLA
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA		LÍNEAS DE FLUJO
	ENTRADA POR TARJETA PERFORADA		

Figura 9.

Simbología diagrama de flujo

Fuente: Disponible en: http://naslyuribe0507ita.blogspot.com/2010_11_01_archive.html

A continuación se especifica el procedimiento a seguir:

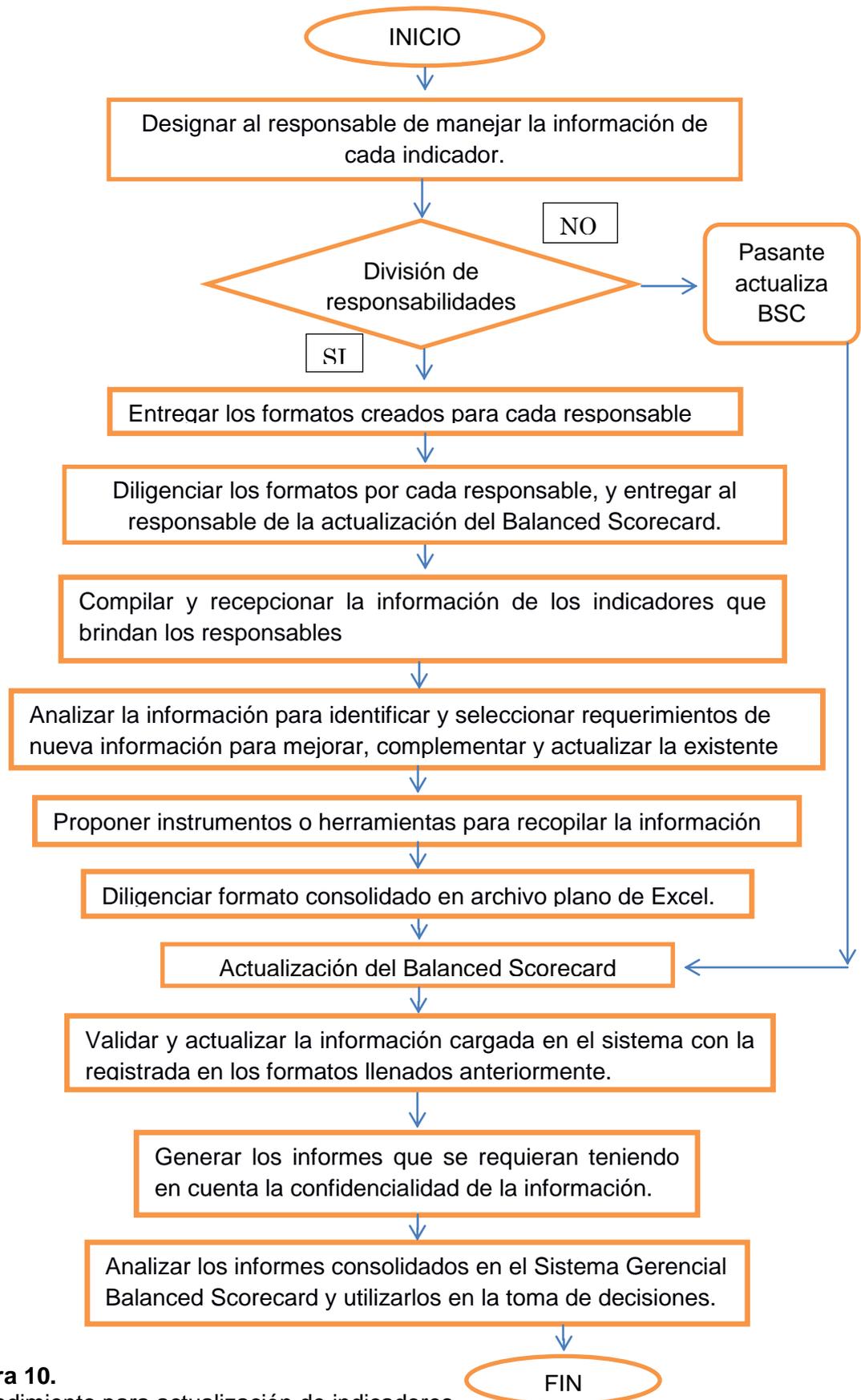


Figura 10.
 Procedimiento para actualización de indicadores
 Fuente: Elaboración propia

Se establece como fecha de entrega de la información de los indicadores los 5 primeros días hábiles de cada mes al encargado de la actualización de la herramienta vía mail, al correo electrónico del área.

Para probar el procedimiento se contó con el apoyo del jefe de talento humano para comunicar la responsabilidad de los indicadores a los responsables pertinentes. Cumpliendo lo anterior, se hizo una reunión donde se dio el compromiso del responsable con el jefe de talento humano y se formalizó esta a través de un comunicado interno. En base a este procedimiento, se alimentan los indicadores del Sistema Gerencial Balanced Scorecard

Es importante señalar que esta prueba piloto de implementación del procedimiento dio a conocer situaciones de fuerza mayor que no permitieron la actualización de todos los indicadores (ver Tabla 14).

Tabla 14.
Observaciones de medición de indicadores

Responsables y herramientas de medición de indicadores.				
		INDICADOR		
		TAREA		
		OBSERVACIONES		
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
10	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.			Se comprometio en subir la información de este indicador el responsable, pues suministro la información de una forma inadecuada a la forma como la pide el indicador en el Balanced Scorecard.
POR AREA	Colaboradores con alto grado de satisfacción *			
	/total de colaboradores de clínica la Estancia *			
15	Efectividad del plan de capacitaciones.			No se presenta un manejo adecuado de la información para actualizar el indicador en el Balanced Scorecard.
POR AREA	No de colaboradores capacitados y evaluados con resultado satisfactorio *			
	/ No total de colaboradores capacitados.			
18	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo			El responsable queda encargado de alimentar la información de este indicador en el Balanced Scorecard.
	Número de actividades ejecutadas			
	/número de actividades planeadas)x100			
19	Efectividad de capacitaciones en conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética			No se puede calcular este indicador actualmente porque primero debe existir el código de ética y buen gobierno, el cual se encuentra en construcción actualmente. Se espera tener el documento base para el mes de septiembre. El código de ética es el pilar para calcular este indicador.
POR AREA	(No de colaboradores que aprueban la evaluación de conocimiento sobre el CE y buen gobierno *			
	/No total de colaboradores evaluados en código de ética *)x100			
20	Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la clínica la estancia.			El responsable no brindo la información del indicador.
	No de colaboradores con un buen nivel en manejo de tics del área de talento humano			
	/No total de colaboradores del área de talento humano)x100.			
21	Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.			No se encuentra planteado como un plan, sino que se ejecuta según las necesidades que se vayan presentando por medio de capacitaciones y talleres de sensibilización de una forma implícita en otras capacitaciones .
	No de actividades ejecutadas			
	/ No de actividades Planeadas.			

PROCESOS		
22	Porcentaje de personal competente del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil (No de personas del programa de centro de excelencia que cumplen en un 100% con el perfil del cargo /total de personas que hacen parte del programa de centro de excelencia)X100	No se puede calcular hasta ahora, por que no se ha definido el servicio que será centro de excelencia de la Clínica La Estancia.
23	Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos (Total de requisitos cumplidos del estándar de habitación de recurso humano / total de requisitos definidos del estándar de RH en la resolución 1043 del 2006 para la organización)X100	No se alimenta este indicador porque el responsable no la suministro en la fecha acordada, pero el responsable queda comprometido de alimentar el indicador en el balanced scorecard.
24	Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos (No de estándares cumplidos /No de estándares requeridos)* 100	No se alimenta este indicador porque el responsable no la suministro en la fecha acordada, pero el responsable queda comprometido de alimentar el indicador en el balanced scorecard.
25	Nivel de calificación del cumplimiento del estándar (No de estándares con calificación de mínimo 3 /total de estándares requeridos en el área)x100	No se alimenta este indicador porque el responsable no la suministro en la fecha acordada, pero el responsable queda comprometido de alimentar el indicador en el balanced scorecard.
26	Cumplimiento de talento humano al sistema integral de gestión de calidad (No de procesos sistematizados /No total de procesos del departamento de Talento humano)X100	No se alimenta este indicador porque el responsable no la suministro en la fecha acordada, pero el responsable queda comprometido de alimentar el indicador en el balanced scorecard.
31	Nivel de reciclaje (Kg de residuos reciclables * / Total de residuos generados en Kg *) *100	Se actualiza el indicador pero solo a partir del mes de junio, pues el responsable envía información solo a partir de este mes, por que extravió la información de meses anteriores.
CLIENTE		
37	Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa. No persona adheridas al código de ética buen gobierno /total de colaboradores de clínica la estancia.	No se puede calcular este indicador actualmente porque primero debe existir el código de ética y buen gobierno, el cual se encuentra en construcción actualmente. Se espera tener el documento base para el mes de septiembre. El código de ética es el pilar para calcular este indicador.
40	Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores No persona que participan en el programa de calidad de vida /total de colaboradores de clínica la estancia.	El responsable envía información solo a partir del mes de junio, pues dice haber perdido la información de meses anteriores.

A partir de esta prueba piloto de actualización de indicadores se mejoraron las herramientas diseñadas para recopilar la información del Balanced Scorecard, ante las falencias detectadas en el ejercicio como la ausencia de algunos ítems para llenar la totalidad de la información requerida.

En la figura 11 se presenta una vista del Balanced Scorecard a Junio de 2013 en la que se puede comprobar que el Balanced Scorecard fue actualizado, y se observan las diferentes perspectivas semaforizadas.

Scorecard
Detalle

Bienvenido, Albeiro Trochez
Cerrar sesión

Scoreboard
Performance Management Dashboard

talento Humano 12 junio 2013

Buscar

Árbol organizacional

([expandir todo](#) | [comprimir todo](#))

- [-] Clinica la estancia
 - hospitalización
 - cirugia
 - laboratorio clinico
 - Imagenología
 - Consulta Externa
 - UCI
 - Hematooncología
 - Urgencias
 - Hospitalización Domiciliaria
 - Neonatos
 - [+] finanzas
 - [+] talento Humano
 - Calidad
 - Mercadeo
 - Infraestructura y Mantenimiento
 - Sistemas
 - SIAU
 - pruebas
 - prueba 2

Árbol de Scorecard

([expandir todo](#) | [comprimir todo](#))

- [-] [!] Talento Humano BSC
 - [+] [!] Aprendizaje y crecimiento
 - [+] [!] Procesos
 - [+] [!] Cliente
 - [+] [!] Financiera
 - [+] [!] Responsabilidad Social

Figura 11.

Balanced Scorecard actualizado

Fuente: Clinica La Estancia - Balanced Scorecard

De una desactualización inicial del Sistema Gerencial Balanced Scorecard del 88.5% de los indicadores, se actualiza el 55% de los indicadores del Departamento de Talento Humano, presentándose finalmente tan solo una desactualización del 33,5% del total de los indicadores.

4.4.1 Análisis al comportamiento de los indicadores actualizados.

Este punto se desarrolla en función de la semaforización de los resultados de los indicadores que brinda el Balanced Scorecard después de ser actualizado. Cabe recalcar que como objeto del análisis el ejercicio se enfoca en los indicadores semaforizados por el Balanced Scorecard con color amarillo y rojo.

A partir del ejercicio de análisis del comportamiento de los indicadores del primer semestre de 2013 de responsabilidad del departamento de talento humano, se generaron medidas y alertas para controlar y optimizar el comportamiento de los indicadores en el tiempo.

Una vez actualizado el Balanced Scorecard se pudo observar que aproximadamente el 85% de los indicadores tenían un buen manejo y eran señalados en la semaforización con color verde, sin embargo los restantes fueron señalados con color amarillo y rojo por no presentar un manejo adecuado; a estos indicadores se les brinda especial atención a continuación

- **Variación de los costos de personal de la clínica:** Se espera que este indicador presente un comportamiento más equilibrado mediante las acciones que se tomen después de este análisis y generar esta alerta, pues estudiando su comportamiento mes a mes se pudo observar una gran fluctuación. Se observa un comportamiento brusco evidenciado en picos muy variables y variaciones de hasta \$200.000.000 millones de pesos de un mes a otro, lo que evidencia un manejo poco planeado y controlado de los costos de personal en la institución.

- **Evaluación del desempeño:** Este indicador lo podemos observar señalado con amarillo pues tiene un resultado de 76,03% y la meta se sitúa en el 80%, se espera que las acciones encaminadas a mejorar el clima laboral, la calidad de vida de los colaboradores, planes de mejora y capacitaciones dirigidas a los colaboradores mejoren la evaluación del desempeño hasta ser señalado en verde en la semaforización al lograr una calificación superior o igual al 80%.

- **Cumplimiento del presupuesto de personal:** Se debería indagar la razón por la cual lo presupuestado es menor a lo ejecutado en el primer semestre de 2013, pues en este periodo se puede observar constantemente que el costo de la mano de obra ejecutado es mayor que el costo de la mano de obra planeado. Mediante el análisis realizado se pudo determinar que el cumplimiento del presupuesto de personal en el primer semestre de 2013 obtuvo un comportamiento del 3,07 % por encima de lo estipulado para el semestre.

- **Porcentaje de accidentes de trabajo:** Este indicador se encuentra señalado con amarillo en la semaforización, se esperan generar acciones preventivas y correctivas junto con el área de salud ocupacional para disminuir el número de accidentes de trabajo, y alcanzar la meta.

Este ejercicio aproxima al Departamento de Talento Humano al manejo eficaz del Balanced Scorecard, familiarizándolo con este sistema gerencial, de tal manera que genere un seguimiento a los indicadores que presentan alertas.

4.5 Indicadores Críticos de Gestión del Departamento de Talento Humano.

Una vez analizada la herramienta detenidamente se puede observar que se maneja un Balanced Scorecard del que hacen parte 17 áreas de la organización, y en el que existe un número muy extenso de indicadores; la anterior situación en la que se cuenta con un universo tan grande de información genera dificultades en la eficaz toma de decisiones.

Después de identificar esta situación, que genera dificultades en la oportuna toma de decisiones, se hará uso de los aportes teóricos planteados por Godet (1991), para determinar los indicadores críticos que se propondrán para evaluar la gestión del departamento de Talento Humano para manejo del Balanced Scorecard.

A continuación se exponen los 44 indicadores (Ver tabla 15) con los que se inicia este estudio, obtenidos una vez se resolvieron las inconsistencias encontradas en el capítulo 4.3

Tabla 15.
Indicadores Departamento de talento humano

	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
1	Cumplimiento al plan de bienestar.
2	Adherencia al plan de bienestar.
3	Impacto positivo del plan de bienestar
4	Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional.
5	Porcentaje de accidentes de trabajo
6	Porcentaje de horas no trabajadas por incapacidad de enfermedad profesional.
7	Gestión al Programa de salud .
8	Porcentaje de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional
9	Nivel de ejecución del Plan de incentivos.
10	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.
11	Cumplimiento al proceso de selección
12	Porcentaje de personal que cumple con el perfil
13	Efectividad del proceso de inducción
14	Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)
15	Cumplimiento al plan de capacitaciones.
16	Efectividad del plan de capacitaciones.
17	Porcentaje de colaboradores en plan carrera
18	Porcentaje de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio
19	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo
20	Efectividad de capacitaciones en conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética
21	Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la clínica la estancia.
22	Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.
	PROCESOS
23	Porcentaje de personal competente del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil
24	Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos
25	Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos
26	Nivel de calificación del cumplimiento del estándar
27	Cumplimiento de Talento humano al sistema integral de Gestión de Calidad
28	Procesos actualizados.
29	Numero de no conformes al proceso y procedimientos de Talento Humano
30	Beneficios de los convenios docencia-servicio
31	Porcentaje de cumplimiento al plan de gestión ambiental
32	Nivel de reciclaje
	CLIENTE
33	Gestión de quejas del usuario por Talento Humano (C - interno)
34	Porcentaje de entrega oportuna de informes y novedades.
	FINANCIERA
35	Cumplimiento del presupuesto de personal
36	Variación de los costos de personal de la Clínica
37	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.
	RESPONSABILIDAD SOCIAL
38	Porcentaje de trabajadores educados en valores organizacionales, código de ética y mecanismos de denuncia
39	Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa.
40	Tasa de solución y respuesta de denuncias realizadas en temas éticos y probidad
41	Rotación de personal
42	Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores
43	Porcentaje de cumplimiento de actividades de responsabilidad social
44	Porcentaje de colaboradores donantes

Fuente: Elaboración propia

Se trata entonces de evaluar las relaciones entre los indicadores, con el fin de determinar el grado de motricidad y dependencia que puedan tener unos indicadores sobre otros, y así posteriormente mediante una técnica de consenso en los resultados de los expertos se pueda finalmente llegar a obtener los indicadores críticos.

La metodología para desarrollar la matriz de motricidad y dependencia se muestra a continuación.

Fase I:

De acuerdo con la argumentación teórica presentada anteriormente en el capítulo 3.3.3 de este trabajo, se aplicó la matriz de motricidad y dependencia (Ver Figura 12) a tres personas del área (Jefe de talento humano, Psicóloga organizacional, y el pasante universitario) para determinar los indicadores críticos. Se inicia explicando el objetivo de la actividad, el cual consiste en establecer los indicadores más importantes o críticos para evaluar la gestión del desempeño del departamento de talento humano. Se solicita a los participantes que tomen la plantilla en blanco de la matriz, y se procede a explicar el instructivo

Al ser evaluadas las relaciones que genera la aplicación de la matriz de motricidad y dependencia por los expertos (Figura 13) se llega a un consenso entre los mismos para eliminar dos de los indicadores evaluados, teniendo en cuenta que uno de ellos es inapropiado, y en el otro se detecta duplicidad en la información. Estos indicadores se presentan a continuación

12	Porcentaje de personal que cumple con el perfil
38	Porcentaje de trabajadores educados en valores organizacionales, código de ética y mecanismos de denuncia

A partir de la eliminación de estos indicadores, se procede a numerar de nuevo los indicadores como se muestra a continuación

	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
1	Cumplimiento al plan de bienestar.
2	Adherencia al plan de bienestar.
3	Impacto positivo del plan de bienestar
4	Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional.
5	Porcentaje de accidentes de trabajo
6	Porcentaje de horas no trabajadas por incapacidad de enfermedad profesional.
7	Gestión al Programa de salud .
8	Porcentaje de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional
9	Nivel de ejecución del Plan de incentivos.
10	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.
11	Cumplimiento al proceso de selección
12	Efectividad del proceso de inducción
13	Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)
14	Cumplimiento al plan de capacitaciones.
15	Efectividad del plan de capacitaciones.
16	Porcentaje de colaboradores en plan carrera
17	Porcentaje de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio
18	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo
19	Efectividad de capacitaciones en conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética
20	Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la clínica la estancia.
21	Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.
	PROCESOS
22	Porcentaje de personal competente del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil
23	Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos
24	Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos
25	Nivel de calificación del cumplimiento del estándar
26	Cumplimiento de Talento humano al sistema integral de Gestión de Calidad
27	Procesos actualizados.
28	Numero de no conformes al proceso y procedimientos de Talento Humano
29	Beneficios de los convenios docencia-servicio
30	Porcentaje de cumplimiento al plan de gestión ambiental
31	Nivel de reciclaje
	CLIENTE
32	Gestión de quejas del usuario por Talento Humano (C - interno)
33	Porcentaje de entrega oportuna de informes y novedades.
	FINANCIERA
34	Cumplimiento del presupuesto de personal
35	Variación de los costos de personal de la Clínica
36	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.
	RESPONSABILIDAD SOCIAL
37	Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa.
38	Tasa de solución y respuesta de denuncias realizadas en temas éticos y probidad
39	Rotación de personal
40	Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores
41	Porcentaje de cumplimiento de actividades de responsabilidad social
42	Porcentaje de colaboradores donantes

JEFE DE TALENTO HUMANO			PSICOLOGA ORGANIZACIONAL		PASANTE	
INDICADORES	DEPENDENCIA (X)	MOTRICIDAD (Y)	DEPENDENCIA (X)	MOTRICIDAD (Y)	DEPENDENCIA (X)	MOTRICIDAD (Y)
1	93	103	54	62	80	69
2	94	103	50	38	68	53
3	98	103	50	36	75	66
4	99	103	53	52	84	78
5	83	63	50	44	71	74
6	75	60	47	39	78	81
7	94	78	53	36	85	84
8	80	72	56	33	78	77
9	81	69	53	38	65	67
10	92	98	66	55	117	116
11	86	86	56	29	69	76
12	101	105	66	29	74	83
13	87	99	45	35	108	109
14	104	111	68	39	105	94
15	98	113	71	41	98	91
16	90	90	51	52	88	79
17	89	95	46	44	76	77
18	122	129	67	108	127	127
19	80	89	43	44	76	79
20	84	86	25	17	82	89
21	89	111	32	39	79	115
22	78	95	20	20	82	92
23	126	127	80	111	108	118
24	126	126	82	111	115	119
25	126	127	78	111	107	118
26	126	129	68	111	73	70
27	104	85	53	76	88	86
28	111	92	45	39	95	114
29	58	69	19	11	93	87
30	57	56	25	14	61	53
31	55	57	27	14	41	39
32	78	97	47	34	25	95
33	76	79	50	100	63	62
34	87	101	22	39	104	91
35	90	97	11	5	96	102
36	88	88	12	0	92	90
37	105	73	54	53	81	82
38	95	60	41	27	60	55
39	89	87	54	91	105	104
40	102	127	64	91	111	105
41	78	87	8	0	70	60
42	59	41	5	0	44	38

Figura 13.

Resultados matriz de motricidad y dependencia

Fuente: Elaboración propia

Con la información recolectada de los tres expertos, fueron graficados los resultados de la matriz de motricidad y dependencia, y posteriormente se trazaron las líneas para definir la ubicación de los puntos que delimitan los cuadrantes, así:

Una vez obtenidos los resultados de los gráficos anteriores, se clasificaron individualmente los resultados por cuadrantes, posteriormente se semaforizaron en función de la afinidad encontrada en los resultados, y finalmente sobre la base de las similitudes y diferencias de los resultados de los expertos se generaron los resultados del ejercicio. En la semaforización realizada se tuvo en cuenta los siguientes criterios: se señala con verde cada indicar cuando los 3 expertos coinciden en el criterio de evaluación y ubicación en los cuadrantes (100% consenso), amarillo para indicar cuando dos de los tres expertos coincidían en el criterio de evaluación y ubicación en los cuadrantes (66% consenso) y rojo cuando los tres expertos tenían criterios de evaluación y ubicación diferentes para los indicadores en los cuadrantes (No consenso) (Figura 18)

RESULTADOS MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA											
JEFE TALENTO HUMANO				PSICOLOGA ORGANIZACIONAL				PASANTE			
CUAD 1	CUAD 2	CUAD 3	CUAD 4	CUAD 1	CUAD 2	CUAD 3	CUAD 4	CUAD 1	CUAD 2	CUAD 3	CUAD 4
29	1	6	30		1	2	20	32	1	2	30
	2	38	31		4	3	21		3	33	31
	3		42		10	5	22		4	41	38
	4				16	6	29		5		42
	5				18	7	30		6		
	7				23	8	31		7		
	8				24	9	34		8		
	9				25	11	35		9		
	10				26	12	36		10		
	11				27	13	41		11		
	12				33	14	42		12		
	13				37	15			13		
	14				39	17			14		
	15				40	19			15		
	16					28			16		
	17					32			17		
	18					38			18		
	19								19		
	20								20		
	21								21		
	22								22		
	23								23		
	24								24		
	25								25		
	26								26		
	27								27		
	28								28		
	32								29		
	33								34		
	34								35		
	35								36		
	36								37		
	37								39		
	39								40		
	40										
	41										

Figura 18.

Clasificación y semaforización de resultados

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el ejercicio anterior se identifican 14 indicadores críticos en la Fase I:

	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
1	Cumplimiento al plan de bienestar.
4	Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional.
10	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.
16	Porcentaje de colaboradores en plan carrera
18	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo
	PROCESOS
23	Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos
24	Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos
25	Nivel de calificación del cumplimiento del estándar
26	Cumplimiento de talento humano al sistema integral de gestión de calidad
27	Procesos actualizados.
	CLIENTE
33	Porcentaje de entrega oportuna de informes y novedades.
	FINANCIERA
	RESPONSABILIDAD SOCIAL
37	Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa.
39	Rotación de personal
40	Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores

Así mismo en este ejercicio se pudo identificar 20 indicadores en los que no existía consenso por parte de los expertos y se presentaban diferencias en la clasificación en los cuadrantes, por lo que se realiza una II fase de evaluación de los mismos

Fase II:

En esta fase se dio a conocer a los expertos los indicadores que presentaron evaluaciones y ubicaciones diferentes en los cuadrantes de los gráficos generados por ellos mismos, para ser evaluados nuevamente. Estos indicadores fueron identificados con color amarillo y se muestran a continuación:

	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
2	Adherencia al plan de bienestar.
3	Impacto positivo del plan de bienestar
5	Porcentaje de accidentes de trabajo
7	Gestión al Programa de salud .
8	Porcentaje de puestos de trabajo que cumplen con las normas de salud ocupacional
9	Nivel de ejecución del Plan de incentivos.
11	Cumplimiento al proceso de selección
12	Efectividad del proceso de inducción
13	Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)
14	Cumplimiento al plan de capacitaciones.
15	Efectividad del plan de capacitaciones.
17	Porcentaje de colaboradores en plan carrera con resultado satisfactorio
19	Efectividad de capacitaciones en conocimiento de los trabajadores sobre el código de ética
20	Nivel de conocimiento en el uso de Tics de la clínica la estancia.
21	Actividades de sensibilización en la mejora de la comunicación.
	PROCESOS
22	Porcentaje de personal competente del programa centro de excelencia que cumplen con el perfil
28	Numero de no conformes a procesos y procedimientos de Talento Humano.
	FINANCIERA
34	Cumplimiento del presupuesto de personal
35	Variación de los costos de personal de la Clínica
36	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.

Tomando como referencia los indicadores mostrados en la tabla anterior, fueron evaluados, graficados y cruzados los resultados de los tres expertos de forma similar a la realizada en la fase I. De esta forma se pueden determinar en la fase II los siguientes 6 indicadores críticos:

	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
2	Adherencia al plan de bienestar.
13	Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)
14	Cumplimiento al plan de capacitaciones.
15	Efectividad del plan de capacitaciones.
	FINANCIERA
34	Cumplimiento del presupuesto de personal
36	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.

Finalmente se propone tomar como indicadores críticos del Departamento de Talento Humano para el manejo del Balanced Scorecard, los siguientes 20 indicadores:

Tabla 16.
Indicadores críticos

	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
1	Cumplimiento al plan de bienestar.
2	Adherencia al plan de bienestar.
4	Cumplimiento de actividades del Plan de Salud Ocupacional.
10	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores mediante evaluación del Clima organizacional.
13	Porcentaje de colaboradores evaluados satisfactoriamente en evaluación del desempeño (anual)
14	Cumplimiento al plan de capacitaciones.
15	Efectividad del plan de capacitaciones.
16	Porcentaje de colaboradores en plan carrera
18	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo
	PROCESOS
23	Porcentaje de cumplimiento a estándares de habilitación de recursos humanos
24	Avance al proceso de acreditación del estándar de recursos humanos
25	Nivel de calificación del cumplimiento del estándar
26	Cumplimiento de talento humano al sistema integral de gestión de calidad.
27	Procesos actualizados.
	CLIENTE
33	Porcentaje de entrega oportuna de informes y novedades.
	FINANCIERA
34	Cumplimiento del presupuesto de personal
36	Cumplimiento a las obligaciones de mano de obra.
	RESPONSABILIDAD SOCIAL
37	Porcentaje de adherencia de colaboradores al código de ética y valores de la empresa.
39	Rotación de personal
40	Adherencia al programa de calidad de vida de los colaboradores

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El trabajo permite conocer a profundidad el Sistema Gerencial Balanced Scorecard de la Clínica La Estancia y con esto sugerir algunas alternativas para hacer más eficiente el mismo sistema, basados en los conocimientos teóricos que brinda la academia.
- La alineación del Talento humano de las diferentes unidades de negocio con la estrategia empresarial permite a la Clínica la Estancia cumplir con el plan estratégico planteado y por consiguiente lograr cumplir su visión.
- El Balanced Scorecard como Sistema Gerencial que permite medir y controlar diferentes aspectos en una organización es muy útil si se tiene claro los aspectos vitales que se deben controlar en este.
- Asignar un responsable y construir herramientas para la recolección de información de actividades y tareas desarrolladas en el Departamento de Talento Humano, produce una mejora sustancial en el procedimiento de actualización del Sistema Gerencial Balanced Scorecard.
- El proyecto realizado permitió hacer cambios sustanciales al procedimiento de actualización del Sistema Gerencial Balanced Scorecard. que permitió conocer la gestión del desempeño como insumo para la toma de decisiones
- Se sugiere seguir aplicando el procedimiento creado en este documento, el cual tiene como factor relevante la designación de responsabilidades entre los miembros del Departamento de Talento humano para mantener el Balanced Scorecard actualizado permanentemente.

- Se sugiere tomar como indicadores de manejo del Balanced Scorecard los indicadores críticos presentados en este trabajo, pues el ejercicio realizado permitió identificar estos indicadores como los apropiados para el manejo del Departamento de Talento Humano en el Balanced Scorecard.

6. BIBLIOGRAFIA

Chuquisengo, Rabin. (2008). Gestión del talento humano. Descargado el 30 de Marzo de 2013, disponible en: www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html

Clínica La Estancia - disponible en: <http://www.laestancia.com.co/web/>

Correa Z y Ospina X. (2010). Estudio de la Cultura Organizacional en una entidad pública departamental del Cauca. Publicado en memorias de XLV Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA 2010

Daniel & Wiley (2008). Bioestadística: Base para el análisis de las ciencias de la salud, IV edición. Limusa

Dimensión explicativa sistema de problemas. Disponible en: http://jdsac.com/jdsalasc/pps/dimension_explicativa_sistema_problemas.pdf

Fernández, Carlos. (2009). Gestión del Talento Humano. Descargado el 6 de Abril de 2013, disponible en: www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano

Garduño, Raúl, (2004). Prospectiva para todos Construcción de escenarios. WorkingPapers 1. Prospectiva Política. México. Unam/Fcpys.

Gestión del Talento Humano. (2005). Descargado el 30 de marzo de 2013, disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Godet, Michel, (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno número 5. Cuarta edición. Publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, España. Misión prospectiva.

Gordon, Jay Theodore (2004). Método de Impacto Cruzado. Disponible en: http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/gordon_impacto_cruzado.pdf

Graciela Pardo de Vélez & Marlene Cedeño Collazos (2004). Investigación en salud Factores sociales.

Infoviews (2012). Balanced Scorecard - Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Ivancevich, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. (IX Ed). McGraw – Hill.

Ivancevich, John M. (2002). & Matteson, Michael T. (2002). Organizational Behavior and Management, Burr Ridge, Il.

Martínez, R. (2007). Balanced Scorecard para áreas de Recursos Humanos. Wesley Iberoamericana, pp 28

Miklos, Tomás y Tello Ma. Elena, (2004). Planeación prospectiva. Limusa, Noriega editores. México. Centro de estudios prospectivos de la fundación Barros Sierra, A.C.

Mojica, Francisco, (1991). La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Legis Fondo editorial. Colombia.

Montañana, Arturo, (2004). Análisis estadístico de Series de Tiempo. Manual para la Aplicación del Sistema para la Generación de Escenarios. Working Papers2. México. Unam/Fcpys.

Peralta, Luis Alberto. (2005). Gestión del Talento Humano y la evaluación del rendimiento. Disponible en: http://206.132.98.197/conferencias_empresariales/conferencias%202010/mes%20de%20junio/Indicadores%20de%20Gestion%20y%20Capacitacion.pdf

Rodríguez, Laura Copantitla (2003). Estudios prospectivos Técnicas de análisis estructural. Disponible en: http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/r_estudiosfuturo1/revista/numero%205/estpros/paracom/laura.htm

Sandoval, Casilimas Carlos. (2002) “Investigación Cualitativa; Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social”. {En línea}. . Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/7634389/Casilimas-Sandoval-Investigacion-Cualitativa>

Unam-Fcpys. (2002). Centro de documentación prospectiva del Nodo Futuro México

Universidad Nacional (2002). Aspectos metodológicos y actividades. Universidad Nacional de Colombia- Sede Bogotá. Dirección Nacional de Innovación académica. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007072/lecciones/capitulo%202/cap2_pparte_c.htm

Universidad Miguel Hernández de Elche (2013). Plan estratégico. Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Valle Cabrera, Ramón. (2009). Gestión Estratégica de los RRHH, Addison Wesley Iberoamericana pp 35

Wells, Susan J. (2001). "Smoothing the way", en HR Magazine.

7. ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

PASANTIA: CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA LA ESTANCIA POR MEDIO DEL BALANCED SCORECARD

Dr. Albeiro Trochez

Fecha:

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA CLINICA LA ESTANCIA.

Para todas las empresas, el adecuado manejo de los departamentos de Recursos Humanos es vital, lo cual comprende desde una adecuada selección de personal basada en perfiles de puesto idóneos, identificación de necesidades de capacitación y capacitación activa encaminada a la disminución de brechas entre requerimiento de las organizaciones y las características de los ocupantes de los puestos, evaluación del desempeño del personal, encuestas de clima laboral, hasta una adecuada comunicación y claridad en las prestaciones de la buena práctica de lo anterior dependerán en mucho los resultados finales que como producto se entregue a nuestros clientes.

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las actividades que se realizan en el departamento de Talento Humano de la Clinica La Estancia encaminadas a cumplir los objetivos del área. Con la información que se obtenga de esta encuesta se identificarán las actividades que maneja el departamento de Talento Humano para en una siguiente fase confrontar las actividades con los instrumentos de medición utilizados actualmente y su oportuno seguimiento y control mediante el Balance Scorecard.

Nota: Para todos los casos se hace referencia a cuestiones propias de la empresa

- 1.Cuál es el número total de empleados de la empresa _____
2. Qué porcentaje de la nómina se invierte en capacitación y desarrollo _____
3. Cuantos empleados reciben capacitación al año _____
4. Cuantos son los costos de capacitación al año _____
5. Que cantidad de horas de capacitación al año se le brinda al personal _____
6. En que entidades se apoya la organización para dar capacitación al personal

- ¿Se desarrollan las siguientes actividades?
- Desarrollo de programas de capacitación SI ___ NO ___
- Bienestar SI ___ NO ___
- Salud ocupacional. SI ___ NO ___

Realización de diagnóstico de necesidades para fortalecer y desarrollar el talento humano. SI ___ NO ___

Evaluación y análisis de indicadores de proceso. SI ___ NO ___

Elaboración e implementación de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora. SI ___ NO ___

Elaboración y actualización del manual de funciones y competencias Laborales. SI ___ NO ___

¿Existe alguna política en empresa sobre planificación de la carrera profesional? ¿Qué es lo que les gusta y lo que le disgusta de ella?

¿Existe alguna política para ayudar a los empleados que se encuentren en una meseta profesional en la empresa?

Por favor conteste a los siguientes cuestionamientos, Usted puede marcar una o todas las opciones.

Cuenta con Departamento de Recursos Humanos Si () No ()

Cuenta con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico? Sí () No () 2

¿Cómo Identifica que necesita más personal?

Cuando alguien se separa de la organización ()

Cuando aumenta algún cliente los servicios o llegan nuevos clientes ()

Cuando ve que la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos o firmados con los clientes ()

Sólo porque lo cree conveniente ()

Otro _____

Sigue algún proceso de Reclutamiento y Selección de las siguientes opciones:

El Jefe o Gerente de Área es quien lo solicita Si () No ()

Los Jefes inmediatos conjuntamente con los Jefes o Gerente de Área establecen el perfil del puesto a cubrir Si () No ()

Se promueve la vacante de forma interna Si () No () por qué _____

Observaciones:

Si no cuenta de manera interna con el candidato, cómo se hace llegar de candidatos:

Periódico () Bolsa de Trabajo () Recomendado amigo ()

Recomendado del personal () Universidades () otro _____

Selecciona al candidato bajo algún perfil general definido previamente:

Si () No ()

¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?:

El Jefe de área () el Jefe inmediato () el Gerente General ()

El Depto. de Recursos Humanos () otro _____

Se genera algún reporte de entrevista de Selección Si () No ()**Cómo se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor:**

Aplica exámenes Psicométricos () Exámenes Técnicos ()

Solo entrevistas () otro _____

Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto se abre un expediente que contenga:

Currículum () sus documentos personales () reportes de entrevista ()

Perfil bajo el que se hizo la selección () Perfil real del empleado Contratado ()

No se abre expediente ()

Le da inducción al Personal de nuevo ingreso Si () No ()

Inducción sobre Quién es la Empresa en general ()

Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades ()

Otro _____

Llevan a los empleados nuevos a que conozcan las instalaciones y les presentan a sus compañeros Si () No ()**¿Quién da la inducción?:**

Solo el encargado de Recursos Humanos () El responsable de hacer las contrataciones ()

Solo su Jefe Inmediato ()

Otro _____

¿Se cuenta con una guía para la entrevista?

Si ___ No _____

Comentarios:

En personal de nuevo acceso:

Se firma un contrato a 30 días () Se firma un contrato a 3 meses ()

Se firma un contrato de planta o por tiempo indefinido () No se firma contrato ()

La organización cuenta con políticas definidas acerca de:

Puntualidad y asistencia () Vacaciones () Servicio Médico () Uso de Uniforme o ropa de trabajo ()

Otorgamiento de becas profesionales () Promoción de Empleados - Vacantes ()

Permisos especiales () Uso de Teléfono () Uso de Equipo de Computo () Uso de Instalaciones (áreas comunes) () Relación interpersonal con el cliente () Participación en la venta de servicios () Otra _____ 5

Las prestaciones que se pagan a los trabajadores son:

Las de Ley al 100% ()

Se permutan algunas () Ejemplo: _____

Arriba de las de Ley () Ejemplo: _____

Por debajo de las de Ley () Ejemplo: _____

Ninguna Prestación () Gastos Médicos mayores () Seguro de Vida ()

Otra _____

¿Se manejan tabuladores de remuneración al personal de acuerdo a su categoría?

Si ___ No _____

¿Existe una política de remuneración?

Si ___ No _____

¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración?

Si ___ No _____

¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados?

En base a la calidad de su trabajo que entregan () En base a la cantidad del trabajo que realiza () De acuerdo a sus responsabilidades () De acuerdo a sus Actitudes () Por su iniciativa y creatividad () Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora () Por su disciplina () Por asistencia y puntualidad () No lo evalúa () 6

¿Tiene Implantado algún proceso de Reconocimiento?

Si ___ No _____

¿Tiene indicadores implantados?

Puntualidad () Vacaciones () Servicios con que cuenta y nivel de satisfacción () Aportaciones a la mejora () Logro de objetivos Individuales () Logro de objetivos por Departamento () Desarrollo de competencias () Rotación ()

Mide el ambiente laboral Si () No ()

¿Qué mide el Clima laboral?

Los sistemas y programas () Las instalaciones () Los servicios () Las prestaciones ()

El Liderazgo () Su vida laboral en la empresa () Los diferentes niveles de jefaturas ()

El ambiente con sus compañeros ()

Otros _____

¿Qué hace con los resultados?

Los archiva () Los da a conocer al personal () Los analiza y toma decisiones ()

Otro _____ 7

¿Existen políticas de comunicación interna y externa en su empresa?

Si ___ No _____

Comentarios:

¿Existe la herramienta o evidencia entre el perfil real del empleado y el perfil ideal?

Si ___ No _____

Comentarios:

¿Capacita a su personal?

Si ___ No _____

Comentarios:

¿Asigna un presupuesto anual al área de capacitación? Si () No ()

Comentarios:

Registra sus Planes y Programas de Capacitación ante la S.T.Y P.S. Si () No ()

Comentarios:

La capacitación que imparte a su personal es:

Interna con Instructor Externo () Interna con Instructor Interno (de la misma empresa) ()

Externa en forma física () Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ()

Quién determina qué capacitación se debe impartir.

El Jefe de Área () El mismo empleado () El Jefe de Área conjuntamente con el empleado ()

Otro _____

Qué tipo de competencias desarrolla en su personal:

Técnicas () Habilidades () Nivel académico ()

Otro _____

¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa? ¿Existe algún problema en concreto?

¿Qué políticas y de la empresa respecto de la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales? ¿Está satisfecho con los sistemas actuales emplean?

¿Almacenan regularmente información sobre seguridad e higiene? ¿Qué se hace con la información?

¿Quisiera hacer algún otro comentario sugerencia respecto de la seguridad e higiene en el trabajo?

¿Se realizan periódicamente revisiones médicas a los colaboradores expuestos a riesgos biológicos?

¿Qué se espera de los gerentes y otros profesionales respecto de las relaciones con la comunidad local?

¿Cómo ve su presupuesto? Puede explicarlo

¿Qué tal es la calidad del personal de recursos humanos?

¿Cómo ve el papel del departamento de recursos humanos en su empresa?

- Si existen, puede expresarnos brevemente los programas encaminados al manejo integral del sistema ambiental, manejados bajo el concepto de desarrollo sostenible realizados con el fin de prevenir o mitigar los problemas ambientales.

En temas relevantes como programas de motivación, apoyo laboral, mejoramiento de la calidad de vida flexibilidad laboral, celebraciones de días especiales, programas dedicados al cuidado personal, capacitación en temas no laborales, código de vestimenta y otros programas propios del plan de Bienestar encaminados al mejoramiento del bienestar del trabajador, por favor señale de las siguientes actividades, si se realizan o no:

ACTIVIDAD	SI	NO
Celebración días especiales en el año		
Análisis las estadísticas de ausentismo por enfermedad		
Crea cultura de autocuidado		
Servicio de guarderías para el personal con hijos menores de 7 años.		
Programa de pausas activas a nivel operativo e implementarlo a nivel administrativo		
Coordinación de exámenes preventivos con cita previa y soporte de las EPS		
Ofrece convenios especiales con gimnasios y centros de belleza		
Realización de actividades deportivas empresariales		
Ofrecer vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores.		
Se ofrece al personal capacitaciones técnicas en las instalaciones de la empresa		
Ofrece apoyo vacacional		
Créditos de vivienda		
Créditos estudiantiles para el colaborador y su núcleo familiar		
Brindar herramientas para la adquisición de vivienda.		
Salud y bienestar (Crear cultura de Autocuidado, especialmente a nivel físico y nutricional)		
Seguro de vida		
Otros		

Plantea cuáles son los resultados que persigue al capacitar a su personal:

Si ___ No _____

Comentarios:

Cómo mide la efectividad de la capacitación en su empresa.

Mediante exámenes al término de cada curso o taller ()

Después de un tiempo aplica exámenes, ya que hayan puesto en práctica los conocimientos ()

Por observación del Jefe Inmediato y otorga una calificación ()

Se lleva a cabo una medición de satisfacción del cliente y se pondera en base a ella la capacitación ()

Se lleva a cabo un control de rechazos de funciones o trabajos que realiza el empleado y se pondera en base a ella la capacitación ()

Otro _____

Existen planes de carrera individuales en su organización?

Si ___ No _____

Comentarios. _____

Existe evidencia de que el personal es experto en su puesto?

Si ___ No _____

Comentarios:

Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio Necesario para mencionarlo:

Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir con el grupo sus experiencias.

FUENTE: MDS Management Inc., Montreal

ANEXO 2

ANEXO 2: CD - ROM