

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**CONTROL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS: CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL
PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLINICA LOS LEONES,
CIUDAD LA CALERA.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Reinaldo Calvo A.

Marcela Alejandra Espinoza Otero

VIÑA DEL MAR – CHILE

2011

Dedicatoria.

Me gustaría dedicar esta tesis a toda mi familia por acompañarme en cada paso de mi vida. A mi madre Marta, por su apoyo incondicional especialmente en mis años de estudio, por incentivar me siempre a cumplir mis metas. Por entregarme valores, principios y todas las herramientas que hoy en día me sirven para enfrentar nuevos desafíos. A mi padre Guido, gracias por convertirte en mi mayor referente a seguir, por transmitirme tus enseñanzas y la rigurosidad ante el estudio.

Gracias queridos padres por caminar conmigo de la mano, por acompañarme, brindarme amor puro y sin prejuicios.

Agradecimientos.

Me gustaría agradecer a mi profesor guía Reinaldo Calvo por su dedicación, sus conocimientos, su orientación, la cual ha sido fundamental para llevar a cabo mi tesis.

También me gustaría agradecer a todos los profesores que me hicieron clases durante mis 5 años de estudio, por sus consejos y enseñanzas, que contribuyeron en mi formación académica.

Muchas gracias a mis amigos y compañeros de la Universidad por el apoyo, amabilidad, disposición y por todos los buenos momentos vividos durante la carrera.

Índice de Contenido.

Dedicatoria	II
Agradecimientos.....	III
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Anexos.....	IX
Resumen.....	XI
Abstract	XI
Introducción.....	1
Objetivo General	2
Objetivos Especificos	2
1. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 La Evolución de la Administración de Recursos Humanos hacia una mirada estratégica.	4
1.2 La importancia de la ADH en la Dirección Empresarial.....	6
1.3 Los Procesos de la Administración de Recursos Humanos.	7
1.4 Los desafíos de Recursos humanos.....	8
1.4.1 Desafíos del entorno.....	9
1.4.2 Desafíos de la organización.....	9
1.4.3 Desafíos individuales.	10
1.5 El Cuadro de Mando Integral.	11
1.5.1 El proceso del CMI.....	13

1.5.2 Las cuatro perspectivas del CMI.....	16
1.6 El Cuadro de Mando de Recursos Humanos.....	18
1.6.1 La Cadena de Valor de Recursos Humanos.....	20
1.6.2 Integración de los RRHH a la Estrategia Empresarial.	21
1.6.3 Etapas para la ejecución de un cuadro de Mando Integral de RRHH....	22
1.6.3.1 Importancia de La Misión, Visión y Valores en los Recursos Humanos.....	22
1.6.3.2 Definición del FODA de RRHH desde la perspectiva del CMI.....	23
1.6.3.3 La Creación del Mapa estratégico.....	24
1.6.3.4 Las perspectivas del CMI de Recursos Humanos.....	25
1.6.3.5 Indicadores necesarios para la construcción del Cuadro de Mando de RRHH.....	27
2. MARCO CONTEXTUAL.....	28
2.1 Contexto Institucional: Clínica Los Leones	28
2.2 Misión.....	29
2.3 Visión.....	30
2.4 Objetivos a Largo Plazo.....	30
2.5 La Administración de Recursos Humanos de la Clínica.....	30
2.5.1 Los Intermediarios de la Clínica.....	31
2.5.2 Los valores y Factores Críticos de Éxito.....	31
2.6 Las Prácticas y Políticas de Recursos Humanos	32
2.6.1 Reclutamiento del Personal.....	32
2.6.2 Selección del Personal y Contratación.....	33

2.6.3 Descripción de Cargos.....	35
2.6.4 Sistema de Remuneraciones.....	35
2.6.5 Sistema de Evaluación de desempeño.....	35
2.6.6 Sistema de Incentivos.....	36
2.6.7 Clima Laboral.....	37
2.6.8 Capacitación y Desarrollo.....	38
3. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA LOS LEONES.....	39
3.1 Contexto de Aplicación del Modelo: Situación Actual de Enfermería.....	40
3.1.1 Las Funciones del personal de Enfermería.....	41
3.1.1.1 Funciones Asistenciales.....	41
3.1.1.2 Funciones Administrativas.....	42
3.1.1.3 Funciones Asistenciales.....	42
3.1.2 Las Responsabilidades del Personal de Enfermería.....	43
3.1.3 Competencias específicas del Personal de Enfermería.....	44
3.2 Clarificar la Misión y Visión.....	45
3.2.1 La Misión.....	45
3.2.2 La Visión.....	45
3.2.3 Los Valores.....	46
3.3 Inductores Estratégicos claves.....	46
3.3 Análisis FODA orientado al CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS.....	47

3.4.1 Análisis Interno.	48
3.4.2 Análisis Externo.	51
3.5 Definición de las Perspectivas del CMI	53
3.5.1 Perspectiva Financiera.	53
3.5.2 Perspectiva Clientes Internos.	53
3.5.3 Perspectiva de Procesos Internos.	54
3.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	55
3.6 Mapa Estratégico	56
3.7 Indicadores de Medición	58
3.7.1 Perspectiva Financiera.	60
3.7.2 Perspectiva de Clientes Internos.	61
3.7.3 Perspectiva de Procesos Internos.	67
3.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	71
3.8 CONCLUSIONES.	72
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS.	81

Índice de Figuras.

FIGURA 1-1: LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..	7
FIGURA 1. 2: RETOS CLAVES DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	9
FIGURA 1. 3: PROCESO DE FORMACIÓN ESTRATÉGICA	12
FIGURA 1. 4: VISTA GENERAL DEL PROCESO DE CMI.....	14
FIGURA 1. 5: LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS	20
FIGURA 1. 6: PERSPECTIVAS DEL CMI DE RECURSOS HUMANOS	26
FIGURA 2.1: LOS VALORES DE LA CLÍNICA LOS LEONES Y SU ORIENTACIÓN	31
FIGURA 3.1: PROCESO DE CMI PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLL.	40
FIGURA 3.2: DEFINICIÓN DEL FODA PARA CMI.	47

Índice de Anexos.

ANEXO N°1: LOS DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS.....	81
ANEXO N°2: FORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	86
ANEXO N°3: FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	89
ANEXO N°4: PROPUESTAS DE VALOR AÑADIDO PARA LA PERSPECTIVA CLIENTES.....	90
ANEXO N°5: LA CADENA DE VALOR DE PROCESOS INTERNOS.	91
ANEXO N°6 : ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	92
ANEXO N°7: ANÁLISIS EXTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS.	93
ANEXO N° 8: ORGANIGRAMA DE LA CLÍNICA LOS LEONES.....	94
ANEXO N° 9: ESTRUCTURA GENERAL DE LA CLÍNICA LOS LEONES.....	95
ANEXO N° 10: FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS POR LA CLÍNICA.....	98
ANEXO N° 11: MATRIZ PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN.	99
ANEXO N° 12: TIPO DE CONTRATO POR CARGO.....	99
ANEXO N° 13: FACTORES EVALUADOS POR CARGO.....	100
ANEXO N° 14: MATRIZ DE PONDERACIÓN-EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	100
ANEXO N° 15: LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS TAREAS DEL ENFERMERÍA.	101
ANEXO N° 16: DESCRIPCIÓN DE CARGOS-PERSONAL DE ENFERMERÍA.	102
ANEXO N° 17: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA.....	112

ANEXO N° 18: ANÁLISIS REALIZADO EN BASE A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MUESTRA EN ESTUDIO.....	115
ANEXO N° 19: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL REALIZADO AL PERSONAL DE ENFERMERÍA.	119
ANEXO N° 20: ANÁLISIS REALIZADO EN BASE A LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL-PERSONAL DE ENFERMERÍA.....	120
ANEXO N° 21: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PACIENTES	121
ANEXO N° 22: ANÁLISIS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PACIENTES REALIZADO POR LA CLÍNICA.	122
ANEXO N° 23: DOTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA.....	123
ANEXO N° 24: DESVINCULACIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA.	123
ANEXO N° 25: PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA LOS LEONES.	124
ANEXO N° 26: MATRIZ FODA- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	126
ANEXO N° 27: REMUNERACIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA.....	127
ANEXO N° 28: CAPACITACIONES EN ASPECTOS TÉCNICOS- AÑO 2011.....	129
ANEXO N° 29: INGRESOS DE HOSPITALIZACIÓN -AÑO 2011.	130

Resumen.

Las empresas están inmersas en un entorno cambiante cada vez más competitivo, es por esto que los Recursos Humanos cumplen un rol fundamental en el desarrollo y éxito empresarial. Lo anterior nos lleva a postular que una buena gestión estratégica de los Recursos Humanos es un factor clave en la búsqueda que tiene la organización para lograr la consecución de sus estrategias tanto para la gestión interna como en sus negociaciones externas.

Los aspectos fundamentales de esta tesis consisten en el diseño y aplicación del Modelo de Gestión Estratégica “Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos”, con el objetivo de medir la contribución y alineación estratégica del personal de Enfermería dentro del centro de Salud Privada la Clínica Los Leones.

Abstract.

The companies are involved in a changing environment increasingly competitive. Therefore the Human Resources play a key role in the development and business success. This leads us to create a good strategic Human Resources. This is a key factor in finding an organization to achieve true strategies for managing both internal and external in their negotiations.

The main topics of this thesis is the design and implementation of the Strategic Management Model "Balanced Scorecard Human Resources", in order to measure the contribution and strategic alignment of nursing staff within the Private Health Center Clinic Los Leones.

Introducción.

En la actualidad, la globalización y la fuerte competencia mundial, ha potenciado establecer los Recursos Humanos como una fuente de ventaja competitiva dentro de las organizaciones y una pieza fundamental para el éxito empresarial. Los desafíos que ha tenido que enfrentar la Administración de Recursos Humanos ha generado que los estos se conviertan en un activo estratégico, capaz de generar estrategias que se alineen con la estratégica empresarial. La contribución que generan dentro de las organizaciones puede ser medida en términos cuantitativos, con el fin de evaluar y controlar su desempeño, así como también proponer, establecer y aplicar medidas para su mejora.

El Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos, proporciona a las organizaciones una mirada global y estratégica de cómo los Recursos Humanos generan valor dentro de éstas, gestionando y creando indicadores financieros y no financieros para su evaluación, con la finalidad de proponer planes de acción adecuados para llevar a cabo la estrategia empresarial.

El propósito de esta tesis de pregrado, consiste en diseñar y aplicar un “Cuadro de mando integral de Recursos Humanos” para el Personal de Enfermería de la Clínica Los Leones, ciudad La Calera.

El primer capítulo entrega al lector una visión general de la Administración de Recursos humanos y su importancia Estratégica en la dirección empresarial, para este propósito se da a conocer el Modelo de Gestión Estratégico denominado “Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos”.

El segundo capítulo entrega al lector un contexto institucional de la Clínica Los Leones y detalla: antecedentes de la Clínica, áreas, tipos de clientes y las Prácticas y Políticas de Recursos Humanos con las cuales se rigen.

Finalmente, el capítulo tres presenta al lector la propuesta de Diseño y Aplicación del Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos para el personal de Enfermería, junto con las conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar y aplicar un Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos para el capital humano de Enfermería de la Clínica Los Leones, ubicada en la ciudad de La Calera.

OBJETIVO ESPECÍFICO.

- Diseñar estrategias de Recursos Humanos enfocadas a la rentabilidad y cumplimiento de objetivos estratégicos de la Clínica Los Leones.
- Alinear la gestión de Recursos Humanos con la Estrategia organizacional.
- Definir un grupo de indicadores y procesos para la medición de resultados en las diferentes áreas de Recursos Humanos.
- Analizar las diferentes perspectivas e inversiones realizadas desde el punto de vista del cuadro de mando integral y la rentabilidad de Recursos Humanos.

Limitaciones de la Investigación.

Debido al tipo de estudio realizado, el tiempo que llevó la investigación, la cantidad de variables intervinientes, el desarrollo de la “Aplicación del Modelo de Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos” a la Institución de la quinta región, no fue posible aplicarlo a todos y cada uno de los estamentos que pertenecen a dicha institución, siendo los resultados aquellos que mostraremos en nuestras conclusiones.

1. MARCO TEÓRICO.

Este primer capítulo tiene como propósito entregar al lector una mirada estratégica de los Recursos Humanos, demostrando su importancia y contribución, a través del Modelo de Gestión Estratégica “Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos”. Con el objetivo de familiarizar al lector con éste, comenzaremos remontándonos a la historia evolutiva de la Administración de Recursos Humanos.

1.1 La Evolución de la Administración de Recursos Humanos hacia una mirada estratégica.

El origen de la “*Administración de los Recursos Humanos*”(ARH), se remonta a principios del siglo XX en la Era de la Industrialización Clásica, bajo la denominación de “Relaciones Industriales”, después del gran impacto de la Revolución Industrial. Nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones, para disminuir el conflicto empresarial derivado de la divergencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital. Con el transcurso del tiempo el concepto de “Relaciones Industriales”, evolucionó a “Administración del Personal” en la Era de la Industrialización Neoclásica (1950-1990), cuya función no se limitaba solo a la disminución de conflictos, sino que también a cumplir con la ley laboral vigente. El departamento de recursos humanos comenzó a ver a las personas como recursos viables e inteligentes,

convirtiéndose en una pieza importante y en el factor determinante del éxito empresarial.

Actualmente vivimos en una época de rápidos cambios, llamada la “Era del Conocimiento” (comenzada en la década de los noventa), en la que la globalización de la economía, la tecnología y la fuerte competencia mundial, marca cierta tendencia, en las organizaciones exitosas, a no administrar personas ni Recursos Humanos (RRHH), sino a administrar con las personas. Considerando el punto anterior podríamos decir, entonces, que las personas no son recursos que la organización utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas son un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología¹. Bajo este contexto la ARH, es la “función que permite la colaboración eficaz de los recursos humanos a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los objetivos individuales en donde las personas están preparadas para enfrentar desafíos y para ayudar a la organización a superarlos”².

Chiavenato (2009), plantea cinco fundamentos para la “*Administración de Recursos Humanos*”:

- Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización.
- Las personas como socios de la organización.
- Las personas como talentos proveedores de competencias.
- Las personas como el capital humano de la organización.

¹ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*. 5º. Ed. México: McGraw-Hill, 2000. 10 p

² CHIAVENATO Idalberto, *Gestión del talento Humano*. 3º. Ed. Mexico: McGraw-Hill, 2009. 11 p

1.2 La importancia de la ADH en la Dirección Empresarial.

El creciente grado de complejidad e incertidumbre del entorno en el que se rodean las empresas, ha impulsado la importancia de los Recursos Humanos y de su dirección estratégica. “El departamento de Recursos Humanos, ha dejado de ser una unidad técnica para participar activamente en el proceso de dirección estratégica de la empresa”³. Este cambio exige que el Departamento de Recursos Humanos pueda desarrollar estrategias, ajustadas a la estrategia empresarial, al entorno así como a las capacidades y a las características de la empresa.

La “*Estrategia de Recursos Humanos (Luis Gómez Mejía et al.,2008)*,se refiere a la utilización deliberada de los recursos humanos con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores que se disputan en el mercado”, es decir, “es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización”(Chiavenato Idalberto, 2009).

Según Tomas.A.Stewart (1997), la contribución del departamento de Recursos humanos deriva de dos fuentes: el Capital Humano y el Sistema de Recursos Humanos. Para la primera, el valor de una empresa deriva del stock de capital humano, entendiéndolo como el “conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades”; mientras que para la segunda proviene de “la capacidad superior de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones

³GÓMEZ Mejía Luis, BALKIN David, CARDY Robert. *Gestión de Recursos Humanos*.5º Ed: Pearson Prentice Hall, 2008.

y procesos de recursos humanos realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos recursos humanos estratégicos, que le permitan alcanzar sus objetivos”.

1.3 Los Procesos de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración Moderna de Recursos Humanos (ARH), se caracteriza porque en ellas podemos encontrar varias actividades concatenadas, con el propósito de generar efectos tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ella. Según Idalberto Chiavenato (2009), los procesos claves que componen la ARH son: Integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas. La figura 1-1 que se muestra a continuación, indica cómo se integran estos procesos y las prácticas que los componen.



FIGURA 1-1: LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El modelo anterior enunciado por Idalberto Chiavenato, involucra la consecución de una secuencia de procesos, los cuales son descritos a continuación:

- *Integrar*: También llamados procesos para abastecer o proveer personas, y consiste en incluir nuevas personas dentro de las organizaciones.
- *Organizar*: Son procesos para diseñar las actividades que las personas realizan dentro de una organización, para orientar y evaluar su desempeño.
- *Recompensar*: Son procesos para incentivar y satisfacer las necesidades de las personas.
- *Desarrollar*: Son procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional.
- *Retener*: Son procesos para crear condiciones laborales satisfactorias.
- *Auditar*: Estos procesos ayudan a dar seguimiento en las actividades que cumplen las personas dentro de la organización, como también verificar los resultados obtenidos.

1.4 Los desafíos de Recursos humanos.

Los procesos de Recursos Humanos, se conectan en un sistema abierto donde existen fuerzas internas y externas, que podrían afectar e influir en las actividades que el individuo realiza, así como en la calidad de vida laboral,(esencial para alcanzar los objetivos personales y de la organización). Estas fuerzas se convierten en desafíos que el Departamento de Recursos Humanos debe enfrentar, gestionando estratégicamente sus procesos. Como lo plantea Luis Gómez Mejía en su libro "Gestión de Recursos Humanos" (2008), y como se ilustra a continuación en la figura 1-2, existen tres tipos de desafíos.



FIGURA 1-2: RETOS CLAVES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.4.1 Desafíos del Entorno. Son aquellas fuerzas externas que afectan el resultado de una organización. Los profesionales de Recursos Humanos deberán desempeñar un papel fundamental para hacer frente a estos cambios de manera ágil, adaptable y flexible para reaccionar rápidamente a las exigencias del entorno.

1.4.2 Desafíos de la organización. Estos desafíos son producidos por problemas internos de la empresa y a diferencia de los retos del entorno pueden ser controlados por los directivos de Recursos Humanos. Pueden ser causados por los desafíos del entorno.

1.4.3 Desafíos individuales. Son aquellas decisiones que debe tomar los directivos de Recursos Humanos respecto a los trabajadores y que, de cierta forma, reflejan lo que ocurre dentro de la organización. Pueden ser causados por los desafíos organizacionales o pueden causar desafíos organizacionales.

Algunos Desafíos del Entorno, Organizacionales e Individuales y sus incidencias en los Recursos Humanos se encuentran descritos en el Anexo N°1.

El Departamento de Recursos Humanos ha evolucionado. No estamos frente a un Departamento que se mantiene alejado de la visión estratégica de la empresa, sino que enfocado en toda la organización y que funciona como potenciador del cambio⁴.

El Capital Humano constituye la base para la “creación de valor”, pero su contribución no es cuantificada fácilmente. “La matemática financiera” ha creado un estilo de dirección basado en la medición, así el análisis de desempeño de áreas como: producción, ventas, finanzas, se expresa fácilmente a través de análisis estadísticos. Cuando se habla de Recursos Humanos se limita a temas subjetivos como: motivación, compromiso y liderazgo. Ello produce una ruptura entre el estilo de dirección basado en la medición y la Gestión de los Recursos Humanos⁵. Como alternativa de solución aparece el Modelo de Gestión Estratégica denominado “Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos”.

⁴ ÁLVAREZ D, CASTRO C. *Dirección de los Recursos Humanos estratégicos. Revista Galega de Economía, Junio 2001*

⁵ BECKER, Bryan E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. *Cuadro de Mando de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 23 p.*

1.5 El Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una propuesta de sistema de medición de desempeño, desarrollada en el año 1992 por Robert Norton y David Kaplan, académicos de la Universidad de Harvard⁶, los cuales lo definieron como un: “conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”.

El CMI nace ante la necesidad de información de ciertos aspectos claves que juegan un rol fundamental en la actualidad en toda empresa. Si bien, en el pasado, el uso de información financiera era preponderante para la toma de decisiones que contribuyen al buen desempeño, actualmente, debe ser complementada con información que considere los aspectos intangibles del negocio.

El CMI busca proporcionar una herramienta gestión que ayude a comunicar y a poner en funcionamiento la estrategia de una organización; contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, seleccionadas para ayudar a la misma a poner sus factores claves de éxito en ejecución, reflejando el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto. Los factores claves de éxito se definen en la visión estratégica de la compañía⁷.

De acuerdo a Norton y Kaplan, “los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre las causas. Por ello, la relación causa- efecto son el motor del modelo de negocio”.

⁶KAPLAN, Robert y NORTON, David, “Cuadro de Mando Integral” (*The Balanced Scorecard*). 1º.ed. Barcelona: Gestión 2000,1997. 20 p.

⁷ FERNANDEZ, Alberto. *El Balanced Scorecard, Ayudando a implantar la estrategia*. Revista de antiguos alumnos del IESE. Nº 75: 72, Marzo 2001.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), permite generar un proceso de Formación Estratégica el cual consiste en:

- Clarificar y traducir la visión y estrategias.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Los procesos se ilustran en la figura 1-3 y han sido descritos en detalle en el Anexo N° 2.



FIGURA 1-3: PROCESO DE FORMACIÓN ESTRATÉGICA⁸.

⁸KAPLAN, Robert y NORTON ,David. *Cuadro de Mando Integral*. 1º.ed. Barcelona: Gestión 2000, 1997. 38 p.

1.5.1 El proceso del CMI.

El Cuadro de Mando Integral comienza con la definición de la estrategia de la empresa. Según Michael Porter (1987) *“La estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado”*.

Para diseñar el CMI y definir la estrategia de la organización, es necesario recopilar la información relevante, para identificar la situación actual que rodea a la organización, y el lugar que ocupa en el mercado. Esta información hace referencia a:

- Misión, Visión y Valores de la organización. La aplicación del CMI se inicia con la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización, porque a partir de estos elementos se desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en mapas estratégicos.

- Diagnóstico en base a un Análisis Interno y Externo. Este análisis se realiza a través de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de una Organización, con el objetivo de determinar las variables externas (factores económicos, factores político-legales, factores socio-culturales y factores tecnológicos) e internas (competidores, clientes, proveedores, etc).

A continuación, la figura 1-4 ilustra la definición del FODA desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

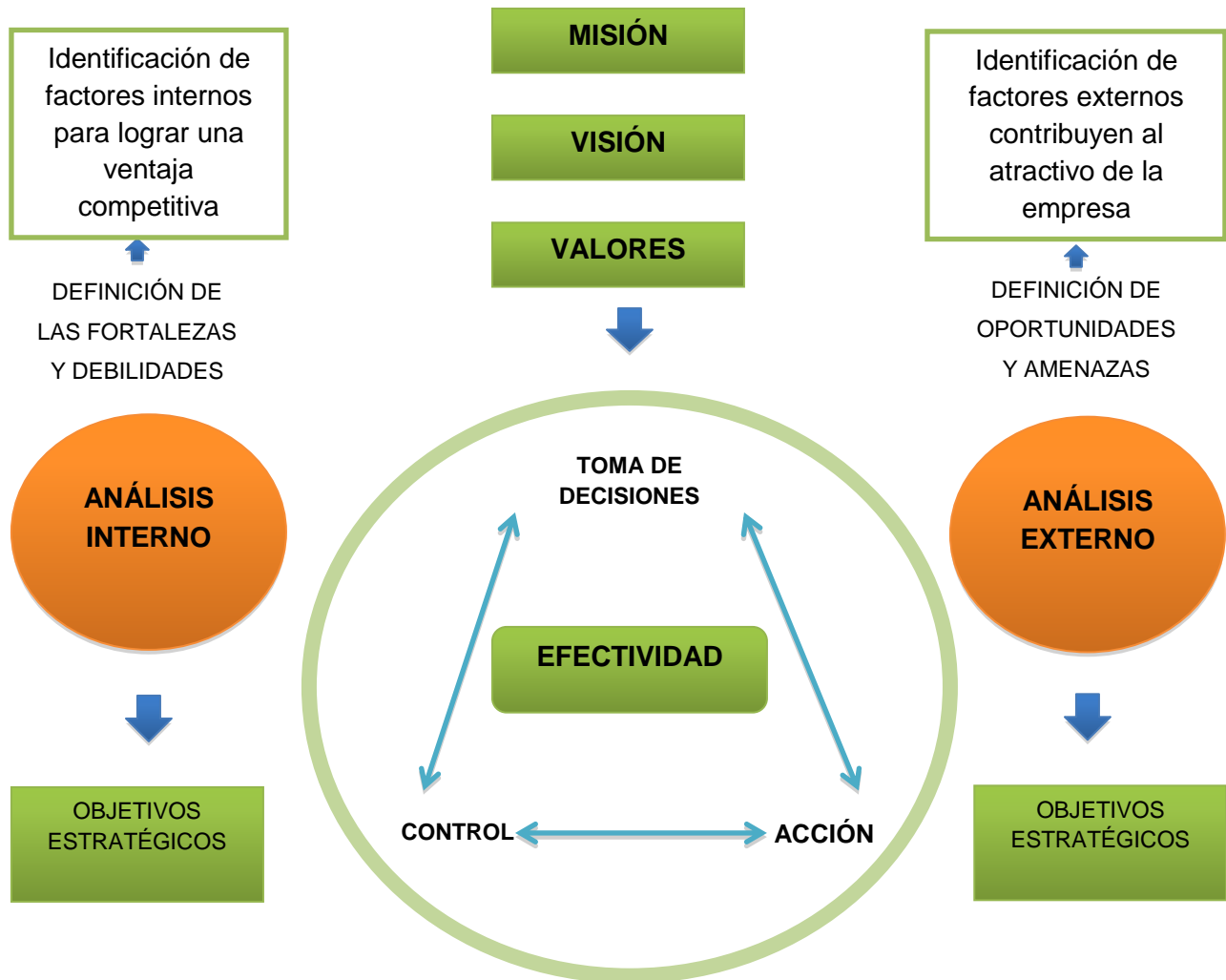


FIGURA 1-4: VISTA GENERAL DEL PROCESO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁹.

Luego de traducir la visión y la estrategia, se definirán los objetivos estratégicos en función de las siguientes cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento. Los objetivos estratégicos estarán respaldados por el diagnóstico realizado con anterioridad e indicará lo que cada perspectiva desea conseguir. Es un fin para alinearse con la estrategia de la empresa.

⁹ Cátedra: Dirección Estratégica, Prof Reinaldo Calvo, Junio 2011, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso.

Las perspectivas se consideran simultáneas, estableciendo una relación denominada por Kaplan y Norton como “relación causa-efecto”. La relación se crea en mapas estratégicos, los cuales proporcionan un marco visual para integrar la estrategia de la empresa con los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas enunciadas anteriormente y, en donde, se ilustran las relaciones causa-efecto, que vinculan los resultados deseados de las perspectivas “Clientes” y “Financiera”, con un alto desempeño en los Procesos Internos. Además, se identifican las capacidades específicas (Aprendizaje y Crecimiento) de los activos intangibles de la organización, que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los Procesos Internos.

Posteriormente, se crean indicadores, definidos como “variables cuyo propósito es medir un cambio en un determinado fenómeno o proceso”(Wikipedia, 2010). Los indicadores se caracterizan por ser un “medio” para la consecución de los objetivos e indican si se cumplen los objetivos estratégicos. Se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores Causa, se caracterizan por medir la acción que se lleva a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos.
- Indicadores Efecto, medirán la consecuencia que genera la consecución del objetivo estratégico.

Luego de seleccionar los indicadores, se fijarán las metas y se determinarán las iniciativas, es decir, se identificarán las acciones estratégicas para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral comunica la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. La comunicación de la estrategia describirá la visión que deberá poseer una empresa para alcanzar, por un lado, el éxito competitivo y, por otro a largo plazo.

1.5.2 Las cuatro perspectivas del CMI.

Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas para el desarrollo de un CMI.

1. La Perspectiva Financiera. Es aquella que representa los objetivos a largo plazo de una organización. Esta medida indica si la estrategia de la empresa, su práctica y ejecución, está contribuyendo al mejoramiento básico mínimo aceptable. Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la organización. Sirve como enfoque para los objetivos y medidas de las demás perspectivas, puesto que éstas deben estar vinculadas a la consecución de objetivos y formar parte de las relaciones causales que convergen en la mejora de la actuación financiera en la empresa. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio. Las fases del ciclo de vida del negocio son descritas en el Anexo N° 3.
2. Perspectiva de Cliente. En ella, la empresa, identifica los segmentos de cliente y de mercado en que se ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que la empresa considere

indicadores claves sobre la satisfacción de los clientes, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de mercados seleccionados. También permite identificar y medir las propuestas de valor añadido que se entregan a los segmentos de clientes y mercados seleccionados, tal y como se describe en el Anexo N° 4.

3. **Perspectiva de Procesos Internos.** Los directivos deben identificar los procesos críticos en los que se debe sobresalir con excelencia si se quiere satisfacer los objetivos de los segmentos de los accionistas, de clientes seleccionados y los rendimientos financieros. El Cuadro de Mando Integral exige que, además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se debe incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios del mercado. Kaplan y Norton, proponen un modelo genérico en el que las empresas pueden adaptar sus procesos únicos para crear valor tanto a clientes como a accionistas. El modelo genérico se ha definido en el Anexo N° 5.
4. **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.** En ella se identifica la infraestructura que la empresa deberá construir para crecer y mejorar a largo plazo. Se identifican los activos intangibles (capital humano, recursos de información y capital Organizacional) de la empresa y su relación con la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva contribuyen a la consecución de los objetivos de las otras perspectivas.

En el Cuadro de Mando Integral se observa la medición financiera como un compendio específico de actuación gerencial, pero también se observa de modo patente un conjunto de mediciones más generales e integradas, que relacionan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y además la actuación de los sistemas, al éxito financiero a largo plazo.

1.6 El Cuadro de Mando de Recursos Humanos.

Si bien, el éxito de los negocios ha sido medido en términos financieros y contables a través de indicadores y balances, lo que impulsa y afecta estos números, es el capital humano, que no está siendo medido, y es crítico para el éxito de toda la organización. No hay éxito del negocio sin una efectiva Gestión de los Recursos Humanos¹⁰.

El Capital Humano es, además definido como “el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro¹¹”.

Una de las características más importantes del Cuadro de Mando de Recursos Humanos es que sirve como intermediario entre la gestión operativa del Departamento de RRHH y los objetivos estratégicos de la empresa. El Cuadro de Mando permite demostrar el impacto que tiene el Departamento de Recursos

¹⁰BECKER, Bryan. HUSEILD, Mark. ULRICH, Dave. Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000. 30 p.

¹¹EUROFORUM *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*, IUEE, San Lorenzo del Escorial, 1998. Gestióndelconocimiento.com

Humanos en los resultados del negocio. “Poder gestionar eficientemente los recursos humanos ayuda a las empresas a llevar a cabo los planes estratégicos”¹².

Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, el Departamento de Recursos Humanos, solucionará una de sus grandes problemáticas: la justificación de sus inversiones para mostrar un equilibrio entre el costo de las inversiones y la contribución que genera.

El Cuadro de Mando permite aumentar la medición de las actividades del Recurso Humano (RRHH) a un nivel más estratégico, midiendo cómo su gestión y actividades contribuyen, a los resultados del negocio. El departamento de RRHH es un poderoso agente de cambio.

El Cuadro de Mando de Recursos Humanos permitirá que las empresas puedan:

- Administrar los Recursos Humanos como un activo estratégico y como fuente de ventaja competitiva demostrando cuantitativamente su contribución en los resultados financieros de la empresa.
- Crear y medir el grado de alineamiento entre la estrategia de la empresa y la Arquitectura de Recursos Humanos.
- Facilitar la evaluación de la eficiencia del departamento, definir los objetivos estratégicos, detectar posibles debilidades y aplicar las medidas necesarias para un mejor desempeño.

¹²BECKER, Bryan E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. *Cuadro de Mando de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000. 20p

- Crear indicadores con la finalidad de ajustar la estrategia del departamento de recursos humanos a la estrategia empresarial, pudiendo detectar posibles obstáculos en la medida que se cumplan los objetivos estratégicos¹³.

1.6.1 La Cadena de Valor de Recursos Humanos.

El objetivo de la Estrategia de Recursos Humanos consiste en maximizar su contribución, para crear una ventaja competitiva. La estrategia adecuada se genera a través de la Arquitectura de Recursos Humanos. Esta Arquitectura está constituida por la cadena de valor del Departamento, la que consta de tres dimensiones: la función, el sistema y la conducta de los trabajadores, como se visualiza en la figura 1-5.



FIGURA 1-5: LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS¹⁴

El término Arquitectura de Recursos Humanos, se utiliza para “describir a los profesionales de Recursos Humanos que van desde la función de RRHH hasta el sistema de prácticas y políticas relacionadas con RRHH, pasando por las

¹³ PUPO Jorge. *Evolución del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas*. Contribuciones a la economía, Abril 2010.

¹⁴Ibid.p.31

competencias, la motivación y las conductas asociadas de los trabajadores de la empresa”¹⁵.

Como se observa en la figura 1-5, en la función de RRHH, los directivos cambian la visión operacional de Recursos Humanos por la visión estratégica, desarrollando competencias estratégicas.

Siguiendo la descripción de la figura, el sistema de RRHH, se enfoca en el “Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento” (Huselid *et al*, 1995), que tiene la función de maximizar estratégicamente el capital intelectual. Se deben identificar las prácticas de Recursos Humanos y combinarlas con un alto rendimiento.

En relación al último punto de la figura, las “conductas estratégicas de los trabajadores”, se definen como un subgrupo de conductas productivas que sirven directamente para implementar la estrategia de la empresa (Huselid *et al*, 1995).

1.6.2 Integración de los RRHH a la Estrategia Empresarial.

Para medir la influencia que tiene el Departamento de RRHH en la ejecución de la estrategia, se debe identificar los puntos de intersección entre RRHH y el Plan de Implementación Estratégico de la Organización. Los primeros derivan del resultado de la Arquitectura de Recursos Humanos y servirán para la puesta en marcha de la estrategia de la empresa. Para alinear los RRHH a la estrategia, se debe considerar los “factores de rendimiento” y los “factores posibilitadores”.

¹⁵ Ibid.p.34

- Los factores de rendimiento. Son capacidades o bienes relacionados con el personal como la productividad y satisfacción de los trabajadores.
- Los factores posibilitadores. Son aquellos que refuerzan y permiten los factores de rendimiento.

Los directivos deben evaluar en qué aspectos influyen los factores posibilitadores, en el Cuadro de Mando Integral de la empresa, para tomar decisiones que contribuyan a la rentabilidad empresarial.

1.6.3 Etapas para la ejecución de un cuadro de Mando Integral de RRHH.

La primera etapa para diseñar y aplicar un CMI de RRHH, consiste en la definición de la estrategia empresarial. Los trabajadores deben comprender la estrategia e identificar el rol que cumplen en su consecución. Para esto se realiza un diagnóstico de la situación que envuelve a los Recursos Humanos de la organización.

1.6.3.1 Importancia de La Misión, Visión y Valores en los Recursos Humanos.

A continuación es necesario especificar tres conceptos nombrados en la página nº 13.

- La Misión. Es una frase enfocada en la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada

con los valores. Establecer la Misión permite que todos los miembros actúen en función de ella, con el fin de establecer objetivos, diseñar estrategias, ejecutar tareas y tomar decisiones.

- La Visión. Es la imagen que la empresa tiene de sí misma y de su futuro. La visión se podrá alcanzar cuando todos los miembros de la organización trabajen en conjunto y en coordinación para que ocurra.
- Los valores. Son la expresión de los límites éticos y morales de una organización. Los trabajadores deben enfocarse en cumplir sus tareas basados en los valores definidos. Los valores derivan de la cultura organizacional.

1.6.3.2 Definición del FODA de RRHH desde la perspectiva del CMI.

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas),enfocado en los RRHH, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar los factores internos de Recursos Humanos controlables, tales como fortalezas y debilidades y, además analizar los factores externos no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

- Análisis Interno. El análisis interno de los Recursos Humanos de la empresa plantea fundamentalmente determinar Fortalezas y Debilidades en cuatro áreas: factores de contexto interno, procesos de Recursos Humanos, análisis de Recursos Humanos y, análisis y diagnóstico de la Cultura Organizacional. Las áreas han sido descritas en el Anexo N° 6.

- **Análisis Externo.** Se detectan Amenazas y Oportunidades producidas por variables externas que tienen influencia sobre los Recursos Humanos. Las variables externas pueden ser: económicas, tecnológicas, sociocultural, político-legales, etc. Las variables y sus incidencias en los Recursos Humanos son definidas en el Anexo N° 7.

Con posterioridad a la especificación de la estrategia, los directivos de Recursos Humanos deberán crear conciencia clara para determinar el por qué y cómo puede contribuir el Departamento a la consecución de la estrategia, definiendo objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

1.6.3.3 La Creación del Mapa estratégico.

Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene hipótesis o predicciones, sobre qué procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente una empresa sólo valida esta hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la empresa¹⁶. Es una manera de proporcionar una visión general de la estrategia de la organización, antes de elegir los indicadores para evaluar su desempeño.

¹⁶BECKER, Bryan E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. *Cuadro de Mando de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000. 63p.

1.6.3.4 Las perspectivas del CMI de Recursos Humanos.

1. **Perspectiva Financiera.** Esta Perspectiva se enfoca en el impacto financiero de la gestión de Recursos Humanos, determinando cuál es la contribución y el impacto de los costos de estos últimos dentro de la organización. Para el análisis se responderá a través de los objetivos estratégicos, a la pregunta: ¿Cuál es la contribución financiera de la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la organización?
2. **Perspectiva Clientes.** Los trabajadores son activos que deben ser gestionados optimizando su rendimiento; en base a esto, sería necesario realizar un análisis de las causas que inciden en el aporte y satisfacción de ellos, y que pueden llegar a incurrir positivamente en la maximización de beneficios de la institución. Para el enfoque de esta mirada, responderemos a la pregunta: ¿De qué nivel de capacidad profesional se dispone en la plantilla para cumplir con la visión de la organización? A través de esta respuesta se podrá dar a conocer el efecto que ocasionará gestionar estratégicamente al Recurso Humano y cuál es la repercusión que ejerce sobre los clientes externos.
3. **Perspectiva Procesos Internos.** Se identifican cuáles son los procesos de Recursos Humanos que están incidiendo en el rendimiento empresarial, es decir, los procesos y prácticas de Recursos Humanos que afectan de forma más directa a su rendimiento y que pueden tener mayores incidencias en los resultados del negocio. La pregunta que se responderá en esta perspectiva es:

¿Cómo se debe mejorar la eficacia y eficiencia en la calidad de procesos de Recursos Humanos dentro de la organización?

4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Se identifican cuáles son los elementos capacitadores que impulsan la gestión de personas. Los elementos capacitadores son los que proporcionan la correcta implantación de sistemas de gestión de los recursos humanos. A través de esta perspectiva responderemos a la pregunta: ¿Cómo sustentaremos la capacidad de cambiar y mejorar para que ésta perspectiva sirva de impulso a las demás?

La figura 1-6 muestra el enfoque para las cuatro perspectivas.

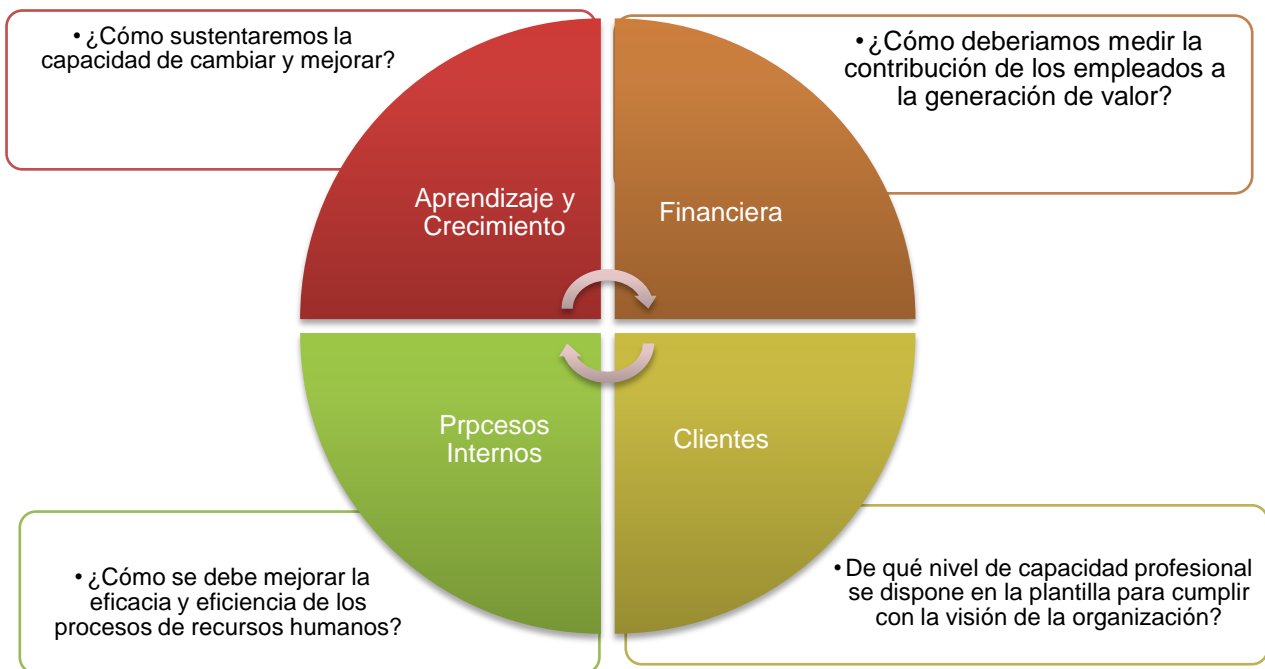


FIGURA 1-6: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS.

Para medir las relaciones de rendimiento entre Capital Humano y la empresa se desarrollan indicadores. Para ello, se debe comprender claramente la cadena causal para llevar a cabo la implementación estratégica efectiva en la organización.

1.6.3.5 Indicadores necesarios para la construcción del Cuadro de Mando de RRHH.

Un Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos, contiene indicadores causa y efecto. En la arquitectura de Recursos Humanos, podemos distinguir tales indicadores. El sistema de trabajo de alto rendimiento y el sistema de alineación de RRHH, son indicadores causa. El sistema de alto rendimiento sienta las bases para conseguir que el departamento de Recursos humanos sea un activo estratégico, puesto que maximiza el rendimiento de los trabajadores (efecto) en una empresa. El sistema de alineación de RRHH evalúa hasta qué punto el sistema de RRHH cumple los requisitos del sistema de implementación de la estrategia de la empresa.

Para crear cuadro de mando efectivo es necesario el entendimiento de la estrategia y de los objetivos operacionales de la empresa, así como de las competencias y las conductas de los trabajadores para conseguir dichos objetivos. Además, la perspectiva de sistema es un requisito previo para cultivar la buena combinación del sistema de Capital Humano a nivel interno y externo para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2. MARCO CONTEXTUAL.

2.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL: CLÍNICA LOS LEONES.

La Clínica “Los Leones”, es una empresa privada de salud que presta atención cerrada a pacientes cuyo estado de salud requiere de atención profesional médica y de Enfermería continua. Está ubicada en la ciudad de Calera y entrega sus servicios a la población de las provincias de Quillota y Petorca. Es la única Clínica privada de la zona con más de 200 mil habitantes en las comunas colindantes.

Actualmente la “Clínica Los Leones”, consta de 5 pilares de trabajo definidos a continuación:

- Hospitalización: El servicio cuenta con atención de enfermería las 24 horas para pacientes con patologías médicas y quirúrgicas de mediana complejidad. Cada paciente es supervisado por personal capacitado, cumpliendo así con los máximos estándares de seguridad y calidad en las prestaciones.
- Centro Médico: El centro médico dispone de más de 50 médicos, que otorgan una atención integral y de excelencia. Se destacan especialidades como: Ginecología, Traumatología, y también atenciones de medicina general.
- Urgencia: El servicio de Urgencia, es un servicio las 24 horas del día, el cual brinda tanto atención pediátrica como adulta otorgando una atención oportuna a los distintos requerimientos de los pacientes. Está constituido por profesionales y técnicos entre ellos: Médicos generales y médicos

interconsultores de llamado en las diferentes especialidades tales como: Medicina Interna, Cirugía Adulto e Infantil, Pediatría, Ginecología y Obstetricia, Traumatología, Neurología, y Cardiología.

- Unidades de Apoyo: Ésta unidad está orientada a la realización de los exámenes necesarios para el diagnóstico y tratamiento de los pacientes. El personal de estos laboratorios está formado de médicos, bioquímicos, tecnólogos médicos y auxiliares.
- Pabellón. Este servicio permite realizar una amplia gama de intervenciones y procedimientos quirúrgicos. Esta unidad cuenta con dos pabellones quirúrgicos, uno de alta complejidad, y otro para partos y cesáreas.

La “Clínica Los Leones” ofrece una alternativa distinta de calidad, por lo que a través del tiempo ha invertido en tecnología y personal, que permite ofrecer una clínica, donde el paciente encuentra todo en un solo lugar y a precios accesibles.

2.2 Misión.

La misión definida por la Clínica Los Leones, referida como la Clínica o CLL en adelante, es: *“Brindar al Médico junto a su paciente el mejor servicio, especialmente en cuanto a su confiabilidad y afecto, en Centros de Atención de gran eficiencia en calidad y costos, con personal altamente calificado en aspectos técnicos y de servicio y, con la tecnología más adecuada”.*

2.3 Visión.

“Hacer accesible a la gran mayoría de la población un servicio privado de salud, caracterizado por su confiabilidad y excelencia en la atención.”

2.4 Objetivos a Largo Plazo.

- Aumentar el número de especialidades y complejidad de la clínica, demostrando un mayor nivel de confiabilidad a la comunidad.
- Mejora de los estándares de servicio, gestión administrativa e implementación de inversiones, con el objetivo de entregar una mayor confiabilidad técnica para pacientes y médicos.

2.5 La Administración de Recursos Humanos dentro de la Clínica.

En la Clínica Los Leones, el trabajador es una pieza fundamental en el cumplimiento de los objetivos corporativos. El personal, consciente de las metas por alcanzar, es la pieza clave para que la clínica sea altamente productiva y plenamente humana. Las políticas de recursos humanos, constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo de su estrategia de negocios, razón por la cual estas políticas deben estar alineadas con la visión y misión de la organización. La definición de las Políticas, Procesos y Procedimientos de la Clínica está sustentada en el manifiesto de la Clínica, por lo que es imprescindible la comunicación adecuada del personal.

2.5.1 Los Intermediarios de la Clínica.

La Clínica considera en su gestión a dos tipos de Clientes: Externos e Internos.

- Clientes Externos. Los Clientes externos definidos por la clínica son: Pacientes y médicos.
- Los Clientes Internos. Los clientes internos definidos por la clínica, son todos los que trabajan por la relación Médico- Paciente.

2.5.2 Los valores y Factores Críticos de Éxito.

A. Los valores.

Los Clientes internos de la Clínica Los Leones, se rigen por tres tipos de valores, definidos a continuación:

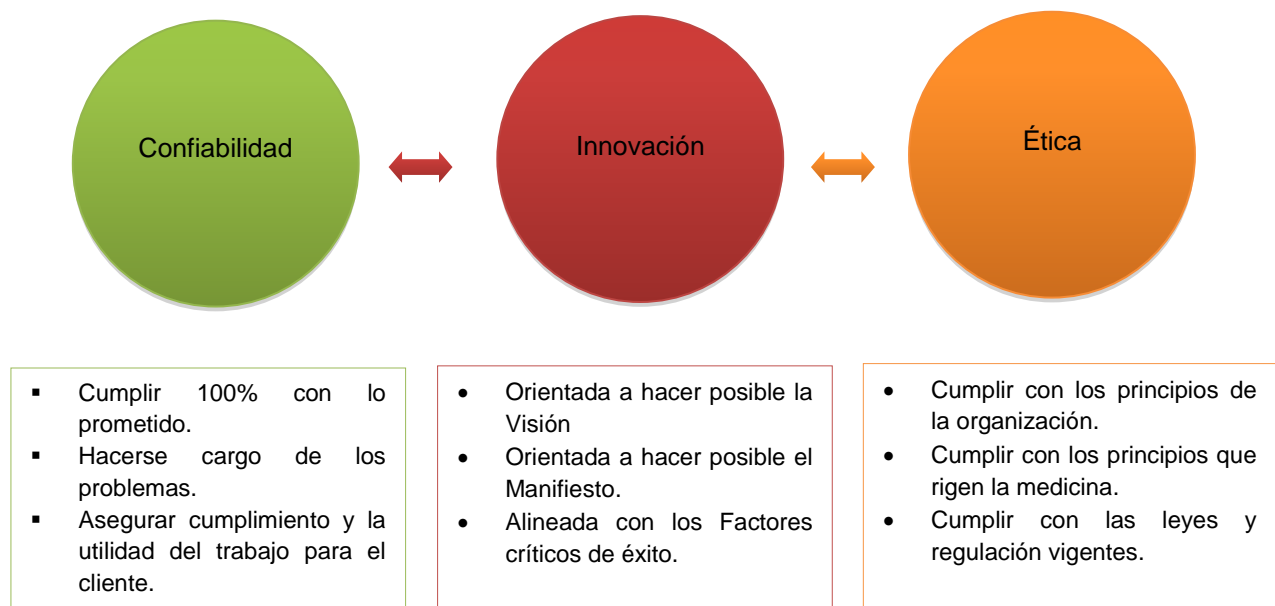


FIGURA 2-1: LOS VALORES DE LA CLÍNICA LOS LEONES Y SU ORIENTACIÓN

B. Los factores críticos de éxito.

Los Factores críticos de éxito definidos por la Clínica son: Control de los costos con eficiencia, Servicio a los Clientes Externos e Internos y Manejo de los Derivadores. El personal de la clínica debe conocer, comprender y aceptar los factores críticos de éxito como el punto central de la organización.

El Organigrama y la Descripción de la Estructura General de la Clínica se encuentran definidos en los Anexos N° 8 y 9.

2.6 Las Prácticas y Políticas de Recursos Humanos.**2.6.1 Reclutamiento del Personal.**

El reclutamiento de personal en la Clínica se efectúa sólo cuando existen cargos vacantes en el modelo organizacional establecido o cuando las necesidades de la actividad lo requieran. El reclutamiento de personal se origina por tres causas principales:

- Aumento de dotación.
- Contratación por cargo vacante, por renuncia voluntaria o término de contrato del titular del cargo.
- Reemplazo temporal por Licencia Médica, Maternal, Vacaciones o Permisos del o de la titular del cargo.

El Coordinador de Recursos Humanos es responsable de la coordinación, ejecución y control del proceso de reclutamiento. Éste confecciona una base de datos con antecedentes de eventuales postulantes que califiquen para contratación, la que es actualizada periódicamente, eliminando los antecedentes de aquellos que no han satisfecho en el pasado con las expectativas de la clínica.

Aún cuando la participación del Coordinador de Recursos Humanos y del Subgerente de Administración es obligatoria, la principal participación debe ser del superior directo de la vacante a cubrir y del Subgerente de área o Director Médico. Las principales fuentes de reclutamiento utilizadas por la clínica se encuentran descritas en el Anexo N° 10.

2.6.2 Selección del Personal y Contratación.

A. Selección del Personal.

El proceso de selección a aplicar en la Clínica depende de los cargos a cubrir y del tipo de contrato que se desea formalizar. En éste proceso participa el Coordinador de Recursos Humanos, el Subgerente de Administración y Director Médico.

En una primera fase los postulantes son entrevistados por los Subgerentes, el Director Médico o el Gerente General, según corresponda, donde se evalúan aspectos técnicos y personales. Los postulantes deben ser sometidos a los siguientes exámenes físicos: Examen Médico Inicial y test Psicológico. Los postulantes que hayan aprobado los dos tipos de exámenes anteriores, pasarán al examen médico final. El Coordinador de Recursos Humanos pone a disposición

del respectivo Subgerente del Área y del superior directo los informes médicos y psicológicos del o los postulantes preseleccionados, para que procedan a analizarlos y tomar la decisión final. La matriz del proceso de selección se encuentra descrita en el Anexo N° 11.

B. Contratación.

En la clínica Los Leones, se reconocen tres tipos de contratos para las relaciones con el personal, cuya utilización dependerá del cargo y proceso particular de selección que se efectúe. Los contratos por tipo de cargo son: Contrato de Trabajo de Duración Indefinida, Contrato de Trabajo a Plazo Fijo y Contrato a Honorarios. Los tipos de contratos se describen en el Anexo N° 12.

C. Horarios y sistemas de turnos del Personal.

Los horarios y turnos se encuentran establecidos de acuerdo a las necesidades de la Clínica, velando por la continuidad en la prestación de los servicios.

D. Sistema de autorización y pago de horas extraordinarias.

El pago de horas extras está sujeto a lo establecido en la Legislación Laboral y a lo convenido en el Contrato Colectivo. La autorización de la ejecución de horas extraordinarias es atribución de la Subgerencia de área respectiva.

2.6.3 Descripción de Cargos.

El Coordinador de Recursos Humanos es el encargado de elaborar y completar la descripción de cargos basándose en el formato ISO, las que están aprobadas por la Gerencia General. La descripción de cargos existente en la Clínica es el documento base en el proceso de Inducción del personal y en la definición de las metas anuales, por lo cual ésta se actualiza periódicamente.

2.6.4 Sistema de Remuneraciones.

Las Remuneraciones se encuentran divididas en dos grupos: rol general y rol directivo.

- **Rol General.** Este grupo incluye todo el personal de la Clínica que no tiene labores de coordinación y supervisión.
- **Rol Directivo.** Este grupo incluye Coordinadores, Supervisores, Subgerentes, Director Médico y Gerente General, como también a Profesionales. Las remuneraciones bases y variables y/o adicionales están registradas en los contratos individuales de trabajo.

2.6.5 Sistema de Evaluación de desempeño.

La política de la Clínica, es evaluar formalmente el desempeño de todos sus empleados al menos una vez al año. Considerando a la evaluación como una herramienta de gran utilidad en la gestión de Recursos Humanos y un mecanismo

que permite al empleado conocer que se espera de él y cómo se está desempeñando en un período determinado.

2.6.6 Sistema de Incentivos.

La clínica ha diseñado un sistema de incentivo que contempla el pago de un bono al cumplir el 100% de las metas para tres indicadores críticos. Se definen tres indicadores críticos para medir los resultados, a los que estará asociado el pago de Incentivos. Cada uno de estos factores tiene un peso relativo o ponderación que servirá de base para el cálculo del bono. Para cada uno de estos indicadores y según cada departamento en la clínica, se fijará una meta específica, cuyo cumplimiento dará derecho a recibir el bono. Los tres indicadores críticos son: cumplimiento del presupuesto de costos (30%), cumplimiento de la encuesta de servicio (30%), logro de la utilidad final de la empresa (40%).

Para efectos del pago de este bono se establecen mediciones cuatrimestrales para los indicadores críticos de Servicio y de Presupuesto de Costos, y medición anual para el indicador de Utilidad. En forma mensual se realizarán mediciones para todos los indicadores, comunicando al personal el avance en el cumplimiento de las metas.

En el caso del monto correspondiente al bono por cumplimiento de Utilidad, se aplicará un ponderador diferenciado de acuerdo a los resultados de la Evaluación de Desempeño, según el cuadro del anexo N° 13.

2.6.7 Clima Laboral.

A. Plan de encantamiento del personal.

Dicho plan está enfocado principalmente a la ejecución de actividades extralaborales de distintos tipos tales como deportivas, recreacionales, manifestaciones, capacitación y entrenamiento, premios y estímulos, convivencias, crecimiento personal y integración con su grupo familiar, las que son programadas anualmente.

- **Personales:** son actividades relacionadas con el trabajador en forma individual, buscando mejorar su autoestima y destacarlo en forma única por sobre el resto. Lo que se espera es que las personas se sientan reconocidas por el grupo y con esto aumente su fidelidad a la Clínica.
- **Profesionales:** incluye actividades que buscan destacar el desempeño profesional de las personas y grupos de la Clínica. Lo que se espera es aumentar el nivel técnico del personal, la confiabilidad de la Clínica, la seguridad en las labores técnicas y motivación del personal a través del reconocimiento de sus logros.
- **Generales:** abarca actividades tanto para trabajadores como para su grupo familiar, donde se celebran fechas especiales durante el año. Lo que se espera con esto es aprovechar fechas destacadas para incrementar el compromiso y fidelidad del personal, y la integración de su grupo familiar.

2.6.8 Capacitación y Desarrollo.

Las actividades de capacitación están orientadas a potenciar los factores críticos de éxito y el cumplimiento de las metas.

1. Las actividades de capacitación para el Personal en Contacto y de Soporte deben procurar:
 - Generar competencias técnicas y ambientales, relacionadas con el cargo, sus funciones, tareas y responsabilidades.
 - Desarrollar y potenciar estilos de trabajo en equipo, sentido de pertenencia, motivación grupal y personal, innovación.
 - Replicar rápidamente el estilo de trabajo y gestión en la Clínica.

2. Las actividades de capacitación para el Personal Administrativo deben procurar:
 - Generar estilos de administración.
 - Generar habilidades para el cumplimiento de las metas.
 - Buscar la forma de generar líderes que posean liderazgo y no sólo poder.
 - Estandarizar este estilo como parte de la gestión propia del Centro Corporativo.

3. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA LOS LEONES.

El presente capítulo muestra el diseño y la aplicación del modelo “Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos”, el cual se implementará al Personal de Enfermería de la Clínica Los Leones. Los objetivos para realizar la aplicación se sustentan en:

- 1. Demostrar la contribución que brinda el Personal de Enfermería a la estrategia global la Clínica.*
- 2. Alinear la arquitectura de Recursos humanos con la estrategia de la Clínica para llevar a cabo la Visión.*
- 3. Gestionar a los Recursos Humanos de Enfermería como un activo estratégico que genere una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.*

Al realizar la aplicación de este modelo se deberá interpretar la misión y visión de la Clínica, para luego efectuar un alineamiento, creando “puntos de intersección” llamados *objetivos estratégicos*, entre la arquitectura de Recursos Humanos de Enfermería y la estrategia global de la Clínica.

Los lineamientos estratégicos que Recursos Humanos deberá seguir para alinearse con las estrategias de la organización, se obtendrán mediante un diagnóstico inicial realizado a través de un análisis FODA. Posterior a este análisis se creará un mapa estratégico que muestre la alineación de la arquitectura de

Recursos Humanos con la estrategia de la CLL. Los objetivos estratégicos plasmados en el mapa, se medirán a través de indicadores financieros y estratégicos, con la finalidad de cumplir con los objetivos que sustenta el Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos del personal en estudio definidos con anterioridad. La figura 3-1 ilustra el proceso a seguir para diseñar el CMI de RRHH del personal de Enfermería.



FIGURA 3-1: PROCESO DE CMI PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLL.

3.1 Contexto de Aplicación del Modelo: Situación Actual de Enfermería.

Actualmente el personal de Enfermería está compuesto por 10 enfermeras y enfermeros Universitarios, las cuales cumplen sus funciones dentro de la Unidad de Hospitalización, definida en página 28 del capítulo 2.

El objetivo principal de Enfermería dentro de la organización ésta enfocado en “*entregar asistencia directa a los clientes externos e internos de la clínica, orientando sus acciones en cumplir con una excelente calidad en el servicio*”. Para

llevar a cabo este principal objetivo, las competencias que deberán poseer, las funciones y responsabilidades por las que deberán regirse, están estrictamente definidas por el establecimiento, específicamente, por las autoridades directivas y, transmitidas al personal a través del enfermero supervisor a cargo, con el cual tienen estrecha comunicación.

3.1.1 Las Funciones del personal de Enfermería.

Dentro de la Clínica, el personal de Enfermería, cumple tres tipos de funciones: asistenciales, administrativas y educativas, las cuales serán descritas a continuación.

3.1.1.1 Funciones Asistenciales.

- Promueve y vela por el cumplimiento de los principios de la organización.
- Realiza visitas de enfermería, elabora diagnósticos, planifica, ejecuta y evalúa la atención.
- Participa en todos los procesos que involucran la atención a los pacientes y a los médicos de la clínica.
- Supervisa, promueve y cuida los intereses de los pacientes hospitalizados y sus familiares.
- Realiza técnicas y procedimientos según la normativa vigente.
- Trabaja en armonía con el equipo de salud.

3.1.1.2 Funciones Administrativas.

- Colabora en la confección y reactualización de normas y procedimientos de Enfermería.
- Conoce y difunde manual de organización y políticas de Enfermería.
- Colabora en la orientación del personal que se incorpora al servicio de Enfermería de la Clínica.
- Organiza y/o participa en reuniones informales con el personal de su dependencia.
- Participa en reuniones formales con sus superiores.
- Audita todas las fichas clínicas previo al alta del paciente.

3.1.1.3 Funciones Asistenciales.

- Identifica, planifica y entrega contactos educativos al personal, paciente y/o familiares.
- Colabora en la confección de planes y programas educativos dirigidos al personal de la clínica.
- Promueve y participa en reuniones de carácter clínico con el personal profesional y técnico de la clínica.
- Planificar la atención de enfermería de la unidad de Hospitalización y para cada uno de los pacientes.
- Distribuir y delegar actividades según condición de los pacientes y recursos asignados.

- Efectuar las actividades de atención directa al paciente que corresponde como profesional.
- Controlar, evaluar y supervisar la atención de enfermería planificada durante las 24 horas.
- Efectuar y controlar el requerimiento y uso de medicamentos, insumos y prestaciones a todos los Pacientes hospitalizados.

3.1.2 Las Responsabilidades del Personal de Enfermería.

- Distribuir y delegar actividades según condición de los pacientes y recursos asignados.
- Efectuar las actividades de atención directa al paciente que corresponde como profesional.
- Controlar, evaluar y supervisar la atención de enfermería planificada durante las 24 horas.
- Efectuar y controlar el requerimiento y uso de medicamentos, insumos y prestaciones a todos los Pacientes hospitalizados.

Las funciones y responsabilidades están claramente plasmadas y definidas en la “Descripción de Cargos del Personal de Enfermería”. Bajo esta afirmación el personal conocería perfectamente las funciones y responsabilidades que deben cumplir día a día dentro del establecimiento. El Enfermero Supervisor está encargado de supervisar la labor diaria de Enfermería e informar irregularidades.

3.1.3 Competencias específicas del Personal de Enfermería.

Las competencias que la Clínica considera que debería poseer el Personal de Enfermería para realizar eficientemente sus actividades y funciones son: orientación a los resultados, orientación al paciente o usuario, trabajo en equipo, y el compromiso adquirido con la Clínica.

En relación al perfil del Personal de Enfermería, se deben considerar los siguientes puntos:

- A. Habilidades del Personal.** Se requiere autonomía y flexibilidad para desempeñar su diaria labor.
- B. Trabajo en Equipo.** El Personal debe trabajar en equipo para cumplir con su labor, puesto que deberá coordinar sus actividades con sus pares.
- C. Orientación al Clientes.** Los clientes, dentro de la clínica, están definidos por pacientes y médicos. Por lo que el Personal debe enfocar su plan de acción para satisfacer las necesidades de ambos.
- D. Toma de decisiones.** El Personal debe enfocar su trabajo utilizando los materiales e insumos apropiados, manteniendo así la comunicación, con el objetivo de actuar de manera oportuna y autónoma.
- E. Conocimientos.** La labor diario del Personal de la Clínica en cuestión, está orientado al aprendizaje de la carrera, experiencia, desarrollo y capacitaciones desarrollados dentro de la organización.

3.2 Clarificar la Misión y Visión de la Clínica.

Según la metodología, para desarrollar el Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos, es necesario conocer la visión, misión y valores de la CLL, con el objetivo que el Personal de Enfermería puedan entender su rol y la Clínica, medir su contribución, alineamiento y éxito dentro de la organización, respondiendo a la pregunta ¿por qué y cómo puede apoyar el Personal de Enfermería a la estrategia global de la Clínica?. Para esto, se darán a conocer las bases sobre las cuales el “Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos”, comenzará a tener sentido.

3.2.1 La Misión.

- “Brindar al Médico junto a su paciente el mejor servicio, especialmente en cuanto a su confiabilidad y afecto.
- En Centros de Atención de gran eficiencia en calidad y costos.
- Con personal altamente calificado en aspectos técnicos y de servicio y con la tecnología más adecuada”.

3.2.2 La Visión.

“Hacer accesible a la gran mayoría de la población un servicio privado de salud, caracterizado por su confiabilidad y excelencia en la atención.”

3.2.3 Los Valores.

- “Confiabilidad
- Innovación y,
- Ética”.

3.3Inductores Estratégicos claves.

Para el proceso de alineamiento de los objetivos estratégicos con la misión y visión de la Clínica, se definieron Inductores Estratégicos claves. Los Inductores Estratégicos claves, se determinaron a partir de la Visión y Misión de la CLL, con el principal objetivo de: facilitar la construcción del mapa estratégico, creando un puente que entrelazará la misión y visión de la CLL, con los objetivos estratégicos definidos en el mapa, con el fin de determinar qué factores de rendimiento tendrán un papel importante en el buen funcionamiento de la estrategia.

Según la Visión y Misión de la clínica definidas en la sección anterior, se desprenden tres Inductores Estratégicos claves:

- Satisfacción del paciente.
- Personal altamente calificado.
- Eficiencia en calidad y costos.

3.3 Análisis FODA orientado al Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos.

El análisis FODA, desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral y para ésta Tesis, debe enfocarse de la siguiente manera:



FIGURA 3-2: DEFINICIÓN DEL FODA PARA CMI.

Para realizar este análisis, las oportunidades y amenazas se determinaron a través del plan estratégico vigente de la Clínica. En cuanto a las fortalezas y debilidades, fueron inferidas de los resultados de la Evaluación de Desempeño, así como de otros factores de Recursos Humanos evaluados como: Encuestas de Satisfacción laboral, Descripción de Cargos, Análisis de desvinculación, y entrevistas con el Personal de Enfermería.

El análisis FODA realizado a los Recursos Humanos del Personal en estudio, fue enfocado en la metodología de Cuadro de Mando Integral, considerando las 4 perspectivas básicas de este modelo.

- *Perspectiva Financiera: ¿Cuál es el costo de la gestión de RRHH del Personal de Enfermería y qué valor adiciona a la Clínica?*
- *Perspectiva de Clientes: Clientes Internos. ¿Cómo deberíamos evaluar el grado de satisfacción del Personal de Enfermería, para alcanzar la visión de la Clínica? Clientes Externos. ¿Cómo los clientes claves ven la gestión de Recursos Humanos de Enfermería?*
- *Perspectiva de los Procesos Internos: ¿Cómo debemos evaluar la utilización de los sistemas y prácticas de los recursos humanos para satisfacer al Personal de Enfermería?*
- *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo potenciaremos la capacidad de los Recursos Humanos de Enfermería, para conseguir alcanzar la Visión?*

3.4.1 Análisis Interno.

Para realizar el análisis interno se consideró las Fortalezas y Debilidades de los Recursos Humanos del Personal de Enfermería, con la finalidad de determinar y sustentar los objetivos estratégicos que posteriormente se definirán en el mapa.

FORTALEZAS

- | | |
|------------|--|
| F1 | Las funciones y responsabilidades, están claramente definidas y estipuladas en la descripción de cargos del personal. Véase Anexo N°16: “Descripción de Cargos del Personal de Enfermería”. |
| F2 | El Personal conoce, comprende y respalda la Misión, Visión y Valores de la Clínica. Véase Anexo N°18: “Evaluación de Desempeño para el Personal de Enfermería”. |
| F3 | El Personal realiza su trabajo rigiéndose por las regulaciones descritas en el Manual de Enfermería (ubicado en la oficina del Supervisor), estipulado al interior de la Clínica. Este manual es entregado en el proceso de Inducción del Personal. |
| F4 | Se han definido competencias profesionales para el Personal de Enfermería acorde a las necesidades de los Clientes externos: Médicos y pacientes. |
| F5 | Dentro del Personal de Enfermería existen canales que permiten una clara comunicación fomentando el trabajo en equipo, una eficiente coordinación y una toma de decisiones eficiente y oportuna. Véase Anexo N°18: “Evaluación de Desempeño para el Personal de Enfermería”, y Anexo N°20: “Encuesta de Satisfacción del Personal”. El equipo de Enfermería realiza reuniones periódicas (mensuales). Información extraída en conversaciones con Enfermero Supervisor. |
| F6 | Existe un perfil de Personal de Enfermería definido por la Clínica. Véase Anexo: N°16 “Descripción de Cargos del Personal de Enfermería”. |
| F7 | El Sistema de Incentivos está ligado con la Evaluación del Desempeño del Personal, asignado a través de porcentajes (Entregados en bonos). |
| F8 | La CLL proporciona al Personal el material necesario para que cumplan con sus necesidades de trabajo. Véase Anexo N° 20: “Satisfacción Laboral del Personal”. |
| F9 | Dentro del equipo de trabajo del Personal de Enfermería se observa un ambiente de trabajo solidario y respetuoso. Véase Anexo N°20“Encuesta de Satisfacción del Personal”. |
| F11 | Satisfacción del Personal de Enfermería, respecto a las condiciones laborales entregadas por la CLL. Véase Anexo N°20: “Satisfacción Laboral del Personal”. |

DEBILIDADES

- D1** Bajo nivel de Satisfacción del Personal en “Formación y Desarrollo”, debido a la falta de Capacitación en Aspectos Técnicos y de Servicio. Véase Anexo N°20: “Capacitaciones para el Personal de Enfermería” y “Satisfacción Laboral”.
- D2** En la “Evaluación del Desempeño”, se concluye que las metas entre el año 2010 y 2011 son Inerciales, esto quiere decir que, las metas se han mantenido estáticas, por lo no existe orientación al desarrollo del Personal. Véase Anexo N°18: “Evaluación de Desempeño para el Personal de Enfermería”.
- D3** Escasa “Política de Sucesión” para el Personal, dado que actualmente se cuenta con diez personas contratadas para el cargo y un supervisor. La CLL, no ha establecido cómo el Personal debería ascender a un cargo mayor. Información inferida por medio de entrevistas con el Enfermero Supervisor y algunas de las Enfermeras tratantes.
- D4** Falta de Política de Retención del Personal, aun cuando han sido sometidos a algunos cursos. Dado que no pueden ascender, no existen incentivos para que el Personal permanezca en la Clínica, lo cual genera movilidad. Véase Anexo N° 24: “Desvinculación de Personal de Enfermería”.
- D5** Ausencia de procesos formales por parte de la Clínica, lo que no permite al Personal de Enfermería desarrollarse.
- D6** El Personal no está involucrado en la Gestión de la Clínica y Planificación de los Recursos. Información inferida tras entrevista con el Enfermero Supervisor.
- D7** No existen canales formales para incentivar la Motivación del personal de Enfermería. Información inferida a través de entrevista con el Coordinador de Recursos Humanos.
- D8** Escasas reuniones de Clima Laboral, generan que no sea posible transmitir todas las inquietudes en los comités técnicos realizados dentro de la CLL. Información inferida a través de entrevista con el grupo de Enfermeras Tratantes.
- D9** Bajo nivel de Satisfacción en el factor “Reconocimiento de Logros” dentro del Personal de Enfermería. Véase Anexo N°20: “Satisfacción laboral del Personal de Enfermería”.
- D10** No se evalúa la eficacia de las prácticas de Recursos Humanos y se mide la Satisfacción del Personal como un medio de mejora continua.

3.4.2 Análisis Externo.

El siguiente análisis se realizó para determinar las oportunidades y amenazas que influyen en los Recursos Humanos de Enfermería. Con el fin de determinar el efecto directo en la creación de los objetivos plasmados en el mapa estratégico, se consideró para este análisis los Planes Estratégicos vigentes de la Clínica .

OPORTUNIDADES	
01	Dentro de los Planes Estratégicos de la Clínica, se propone potenciar el desarrollo del Personal a través de capacitaciones en Procedimientos y en Áreas Específicas, con el objetivo de permitir aumentar su valor agregado. Véase Anexo nº 25: “Planes Estratégicos, año 2011”.
02	La formulación del presupuesto anual se realizará en base a las necesidades de los clientes externos e internos lo que permitiría plantear nuevas Áreas de Desarrollo para el Personal de Enfermería. Véase Anexo nº 25: “Planes Estratégicos, año 2011”.
03	Existe una mejora continua en la CLL, lo cual permitiría aumentar la productividad dentro del Personal de Enfermería.
04	La CLL, tiene como política establecer un plan de capacitaciones permanente, lo que permitiría mejorar la Formación del Personal de Enfermería. Véase Anexo nº 25 “Planes Estratégicos, año 2011”.
05	Dado el objetivo organizacional de aumentar clientes y la dotación de médicos (Plan Estratégico), existe la oportunidad de contratación de más Personal.
06	Mejorar la gestión del Recurso Humano de Enfermería de acuerdo a estándares propuestos por la acreditación MINSAL.
07	Expansión de cobertura de Personal de Enfermería a otras Unidades podría permitir que asciendan a un cargo mayor.
08	Fortalecer el trabajo en equipo mediante el mejoramiento de las relaciones con otros grupos tales como Médicos, Auxiliares y Personal Administrativo.

AMENAZAS

- A1** La Clínica Los Leones no cuenta con suficiente presupuesto, que tiene características de ser “Top Down”. Esto quiere decir que el presupuesto se fija de modo descendente, no permitiendo, a cada unas de las Unidades (pilares) con sus respectivos trabajadores, desarrollarse. Información inferida mediante entrevistas con el Coordinador de Recursos Humanos.
- A2** Aumento de la competencia de la CLL, situándose, estratégicamente, un Centro Médico, en sus alrededores. Institución que podría atraer al actual Personal hacia ella. Véase Anexo nº 25 “Planes Estratégicos, año 2011”.
- A3** Fuga del Personal de Enfermería por mejores oportunidades de trabajo a otras Clínicas de la región.
- A4** Falta de acreditación, por parte de la Clínica, la cual está en proceso, pero no es un hecho real al año 2011. Algunas Clínicas de la competencia ya están acreditadas. La CLL, podría salir perjudicada en caso de no acreditación. Véase Anexo nº 25 “Planes Estratégicos, año 2011”.
- A5** Rápida desactualización tecnológica en salud dentro de la Clínica, lo que podría generar una disminución en la demanda de los clientes externos, ya sean médicos y/o pacientes, siendo una amenaza que ocasionaría Inseguridad Laboral dentro del Personal de Enfermería. Véase Anexo nº 25 “Planes Estratégicos, año 2011”.
- A6** El Departamento de Recursos Humanos de la CLL no cuenta con el Personal necesario para gestionar eficientemente los Recursos Humanos, lo que repercutiría en la Gestión Estratégica del Personal de Enfermería. Información inferida mediante entrevistas con el Coordinador de Recursos Humanos.
- A7** Dificultad al acceso de tecnología de última generación para la salud, debido a su alto costo. El presupuesto de la Clínica no permite dicho acceso, ocasionando que los Recursos Humanos, no manejen ciertas tecnologías de vanguardia que hoy están presentes en otras instituciones. Véase Anexo nº 25 “Planes Estratégicos, año 2011”.

3.5 Definición de las Perspectivas del Cuadro de Mando.

Una vez formulado el FODA en la sección anterior, se definirán los Objetivos Estratégicos. Dichos objetivos, servirán para cada una de las perspectivas del mapa estratégico, con la finalidad de crear puntos de intersección entre la Arquitectura de Recursos Humanos y la Estrategia de la Clínica Los Leones.

3.5.1 Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva se enfoca en el impacto financiero de la Gestión de Recursos Humanos del Personal de Enfermería de la CLL, determinando cuál es la contribución y el impacto de los costos de la Gestión del Personal dentro de la organización.

El análisis de esta perspectiva, se responderá a través de los objetivos estratégicos en “términos cuantificables” a la pregunta recientemente planteada: *¿Cuál es el costo de la Gestión de RRHH del personal de Enfermería y qué valor adiciona a la Clínica?*

3.5.2 Perspectiva Clientes Internos.

Desde esta perspectiva se plantean objetivos estratégicos en base al Recurso Humano en estudio, considerando el Personal de Enfermería como los Clientes Internos, y demostrando de qué forma una correcta Gestión en los Recursos Humanos de Enfermería, basada en la satisfacción y en su aportación, contribuye

a que se cumpla con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera. En base a esto, la perspectiva responde a la pregunta: *¿Cómo deberíamos evaluar el grado de satisfacción del Personal de Enfermería, para alcanzar la Visión de la Clínica?* Con esta respuesta se podrá dar a conocer el efecto que ocasionará Gestionar Estratégicamente al Recurso humano y cuál es la repercusión que ejerce sobre los Clientes Externos establecidos por la Clínica, como Médicos y Pacientes.

3.5.3 Perspectiva de Procesos Internos.

La Perspectiva de Procesos Internos se basa en los Sistemas y Prácticas de la Gestión de Recursos Humanos del Personal de Enfermería. Para la evaluación se consideró la cadena de valor de Recursos Humanos, empezando por el proceso de reclutamiento hasta las compensaciones y beneficios que la Clínica le entrega al Personal en estudio.



En esta perspectiva se responde a la pregunta: *¿Cómo debemos evaluar la utilización de los sistemas y prácticas de los Recursos Humanos para satisfacer al Personal de Enfermería?* La respuesta correcta y la gestión a esta pregunta, permitirá entregar propuestas que nos llevarían a retener y atraer a los clientes

internos y a satisfacer las expectativas de Rendimiento Financiero que entregará el Personal de Enfermería a la Clínica, cumpliéndose la relación causa-efecto que plantea el Cuadro de Mando Integral.

3.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Los objetivos que se quieren alcanzar con esta última Perspectiva permiten denominarla Perspectiva Impulsadora, Potenciadora o Estratégica. El planteamiento de los objetivos estratégicos se realiza en base a responder a la pregunta: *Cómo potenciaremos la capacidad de los Recursos Humanos de Enfermería, para conseguir alcanzar la Visión* y cómo se sustentará la capacidad de cambiar y mejorar para que esta Perspectiva sirva de impulso a las demás?

Para dar respuesta a esta y a las anteriores interrogantes es necesario plantear los Objetivos Estratégicos justificados a través del FODA.

3.6 Mapa Estratégico.

MISIÓN. “Brindar al Médico junto a su paciente el mejor servicio, especialmente en cuanto a su confiabilidad y afecto, en Centros de Atención de gran eficiencia en calidad y costos, con personal altamente calificado en aspectos técnicos y de servicio y, con la tecnología más adecuada”



VALORES.
Confiabilidad.
Innovación.
Ética.

VISIÓN. “Hacer accesible a la gran mayoría de la población un servicio privado de salud, caracterizado por su confiabilidad y excelencia en la atención”.



En el mapa estratégico, descrito anteriormente, se observan y analizan las relaciones causa-efecto, y éstas pueden ser entendidas de la siguiente forma:

Desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando integral (CMI), contar con un Personal con competencias adecuadas, con el liderazgo de los supervisores, con ambiente de trabajo positivo y con altura de mira a la alineación de Misión y Visión de la Institución, impulsa y potencia una gestión más estratégica y eficiente de las prácticas de Recursos Humanos. Esto es, desde el proceso de Reclutamiento y Selección hasta la entrega de incentivos para el Personal de Enfermería. Una correcta gestión en los Procesos Internos de Recursos Humanos, genera la satisfacción de los clientes internos y una mejora en su desempeño, en este caso, el Personal de Enfermería de la Clínica. Al cubrir las necesidades y expectativas del Personal en estudio, se generaría la consecución de los objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera, la cual mediremos más adelante de manera cuantificable. Desde esta perspectiva, la causas señaladas, en el nivel anterior, tendrían un efecto directo en la optimización de recursos y la mejora de los indicadores financieros definidos como tal. Todo este proceso genera un alineamiento entre las perspectivas y los Inductores Estratégicos claves definidos en la sección 3.4, los que juegan el rol de puente entre el mapa estratégico y la Misión y Visión que desea alcanzar la Clínica Los Leones.

3.7 Indicadores de Medición.

El modelo de Cuadro de Mando Integral de RRHH, se sustenta en la construcción de indicadores, con el objetivo de medir a través de variables cuantitativas y cualitativas, la gestión de los Recursos Humanos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico. Basándonos en la premisa del modelo, “las mediciones motivan el comportamiento”, la forma de evaluar la gestión de los Recursos Humanos de Enfermería dentro de la CLL, se realizará a través de Indicadores.

El conjunto de indicadores se crearía de modo coherente con la Visión, Misión y estrategia de la CLL, con la finalidad de:



- Cuantificar los objetivos estratégicos definidos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico, para luego,
- Planear, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas, mejorando el feedback y el aprendizaje estratégico dentro del Personal de Enfermería.

La construcción de los indicadores se realizará en base a la arquitectura de los Recursos Humanos y a los sistemas de implementación de la estrategia del personal en estudio, para demostrar la creación de valor y su contribución efectiva en los resultados de la Clínica. De esa manera, proporcionar herramientas de monitoreo, seguimiento y evaluación del Personal de Enfermería en los procesos de la CLL, como también anticiparnos y controlar resultados futuros.

Para el proceso de definición de indicadores, se consideró como referencia a los autores Thompson y Stinckland, quienes clasifican los indicadores de medición en: Indicadores Financieros e Indicadores Estratégicos.

A continuación se presenta el conjunto de indicadores construidos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico.

3.7.1 Perspectiva Financiera.


Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados Real	Metas ¹⁷	Evaluación
Incremento en el rendimiento del Personal de Enfermería.	Rendimiento sobre la inversión (ROI) (Ingresos-Gastos de operación ¹⁸ -Comp. y Ben. Costas) / Comp. Y Ben. Costos).	[253.520.000-129.413.417/100.983.417]= 1,22.	Aumentar el rendimiento sobre la inversión en un 20%.	
Mejorar la estructura de Costos de la función.	Remuneración total+ Costo de Capacitaciones+ Costo de Reclutamiento y Selección+ Incentivo Bono. (Costos de RRHH ¹⁹).	100.983.417+1.080.000+62.000+700.000= 102.825.417.	Optimizar los Costos de la Función.	

¹⁷ Las METAS definidas en la aplicación del modelo, han sido planteadas de manera conjunta con el Personal de RRHH de la Clínica Los Leones.

¹⁸ Los Gastos de Operación se componen de Insumos, Servicios Externos y Gastos de Administración **15.255.000+12.817.000+358.000=28.430.000-**.

¹⁹ Para determinar los COSTOS DE RECURSOS HUMANOS, se consideró: Las Remuneraciones (incluyendo los beneficios), los costos de Capacitación, costos de Reclutamiento y Selección e Incentivos.



3.7.2 Perspectiva de Clientes Internos.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados Reales	Metas	Evaluación
Mejorar la satisfacción del Personal de Enfermería.	Encuesta de satisfacción Satisfacción promedio= Σ <i>Porcentajes defactores de satisfacción/5</i>	73,6%.	>80%.	

GRÁFICOS



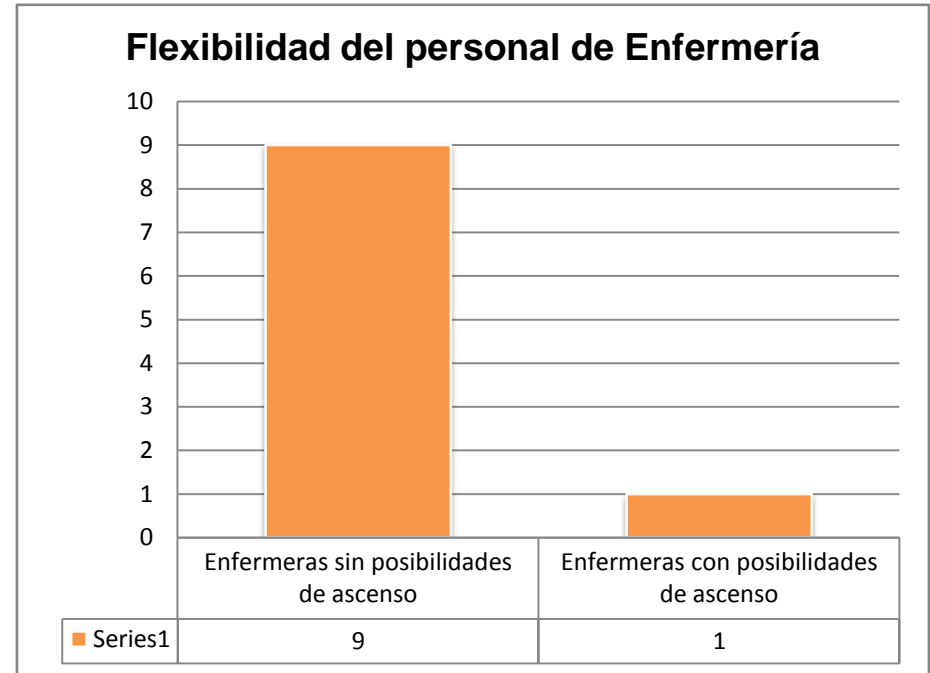
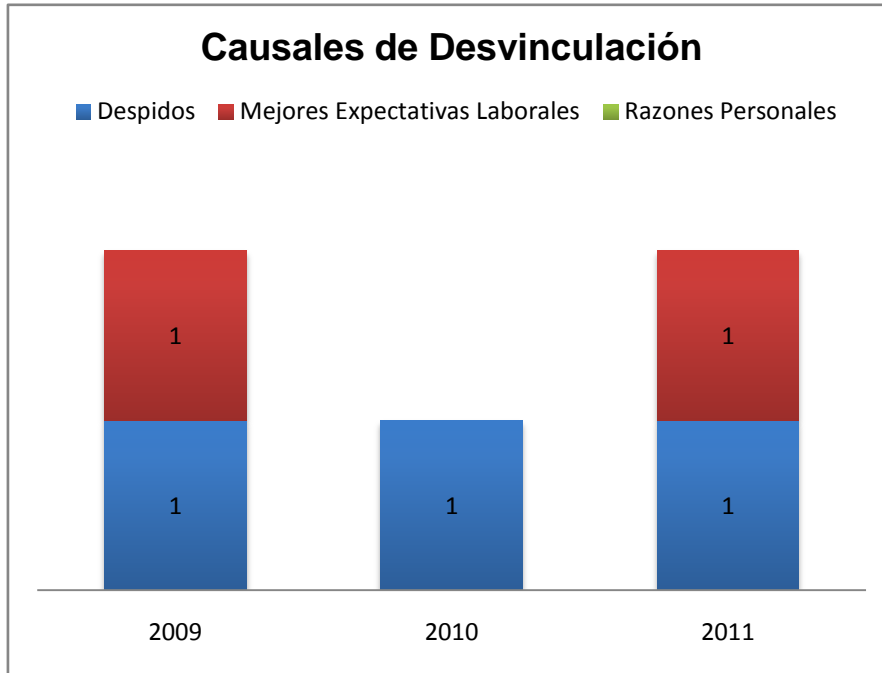
Observación: El siguiente gráfico indica el nivel de “Satisfacción del personal de Enfermería” segmentado en los cinco factores que la Clínica consideró más importantes al momento de construir su encuesta de “Satisfacción laboral”. La encuesta realizada muestra los resultados de Satisfacción más elevados considerado éstos como los resultados sobre el 50% en 3 factores: Condiciones Laborales, Remuneraciones y Relaciones Laborales. Se observa también un resultado de satisfacción del 50% en “Reconocimiento de logros”, y de sólo un 33% en “Desarrollo Profesional”. Véase Anexo n° 20 : “Encuesta de Satisfacción Laboral”.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados Reales	Metas	Evaluación
Mejorar la flexibilidad y la retención del Personal de Enfermería.	Porcentaje de Desvinculación: (N° de Enfermeros que se han retirado de la Clínica por cualquier causa/ dotación total de Enfermeros)*100.	Porcentaje de Desvinculación: 2/10=20%.	Mantener un porcentaje de desvinculación < 20% .	
	Desvinculación Forzosa: (N° de Enfermeros despedidos/ dotación total de Enfermeros)*100.	Porcentaje de Desvinculación Forzosa: 1/10=10%.		
	Desvinculación Voluntaria: (N° de Enfermeros con retiro voluntario/ dotación total de Enfermeros)*100.	Porcentaje de Desvinculación Voluntaria: 1/10=10%.		
	Costos de Rotación del Personal (costo de reclutamiento y selección+ costos de desvinculación ²⁰).	\$62.000		
	Enfermeros con posibilidad de ascenso dentro de la Clínica.	Porcentaje de empleados con posibilidad de ascender = 1/10: 10% equivalente a 1 Enfermero.	Aumentar la flexibilidad del Personal > 20% equivalente a 2 puestos ²¹ .	
	Enfermeros que solo pueden ocupar su posición actual.	Porcentaje de empleados sin posibilidad de ascender 9/10= 90% equivalente a 9 Enfermeros.		


²⁰ No se consideró costos de Desvinculación para este caso, puesto que el trabajador desvinculado había sido contratado hace 2 meses.

²¹ La Clínica Los Leones, está considerando para el año 2012 incluir Personal de Enfermería en las Unidades de Pabellón y Urgencias, ocupando el cargo de Coordinadoras, sería una instancia para considerar al Personal en estudio para tal ascenso.

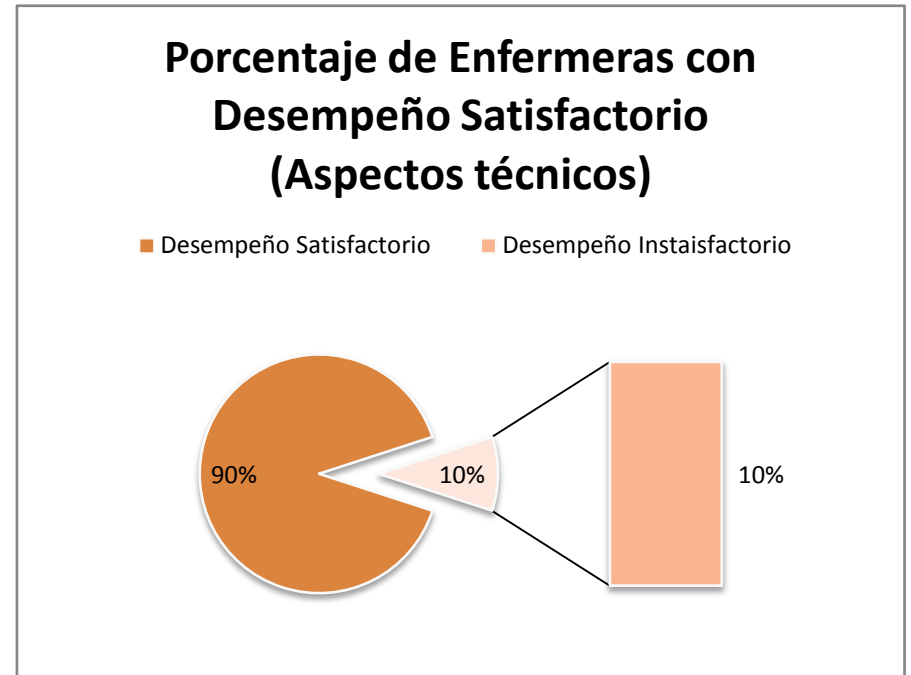
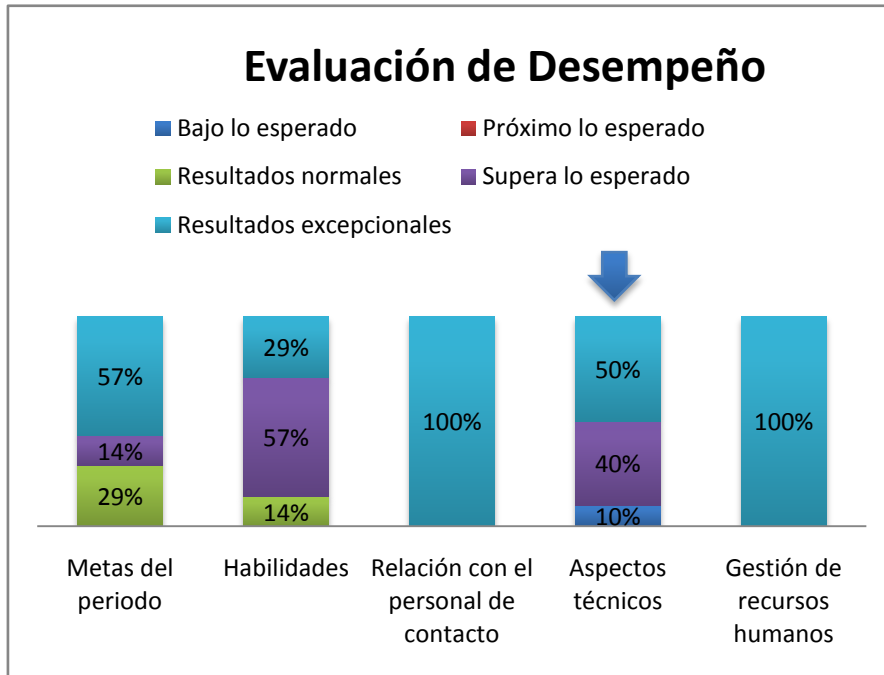
GRÁFICOS




Observación: Los siguientes gráficos muestran la Rotación del personal de Enfermería entre los años 2009 y 2011 junto con las causales de desvinculación. Con respecto al año 2009 la rotación de personal disminuye en el año 2010, aumentando nuevamente al año 2011. El gráfico siguiente indica la flexibilidad del personal de Enfermería al año 2011, considerando sólo 1 trabajador con posibilidad de ascender: Supervisor, estableciendo claramente que 9 trabajadores no tienen posibilidades de ascenso, por ésta razón la flexibilidad del personal al año 2011 es baja.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados Reales	Metas	Evaluación
Mejorar el Desempeño en la Unidad de Enfermería.	Evaluación del Desempeño de la Unidad de Enfermería (Aspectos técnicos).	Numero de empleados con nivel de desempeño satisfactorio en relación a la dotación de la Unidad: 9/10= 90% .	Nivel de desempeño satisfactorio >90% .	
		Numero de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio en relación a la dotación de la Unidad: 1/10= 10% .		

GRÁFICOS





Observación: El siguiente análisis se realizó en base a la “Evaluación de Desempeño” realizada por la Clínica en Marzo del 2011. Los resultados arrojados por la encuesta muestran que el 90% del personal de Enfermería equivalente a 9 trabajadores, cumplen su labor diario satisfactoriamente, mientras que el 10% lo cumplió con resultados insatisfactorio. En cuanto a la Gestión de Recursos Humanos, se consideró al Enfermero Supervisor obteniendo “Resultados Excepcionales”.



Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados Reales	Metas	Evaluación
Mejorar la satisfacción de los pacientes.	Encuesta de satisfacción: Satisfacción promedio.	88,7%.	>91%.	

La Satisfacción promedio de Pacientes fue determinado a través de una Encuesta realizada por la Clínica, ver ANEXO N° 22.

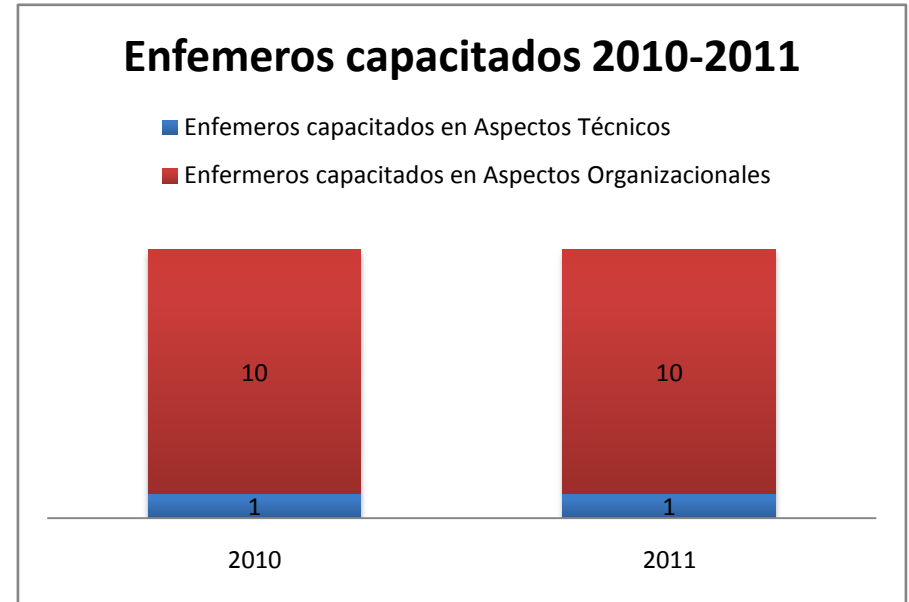
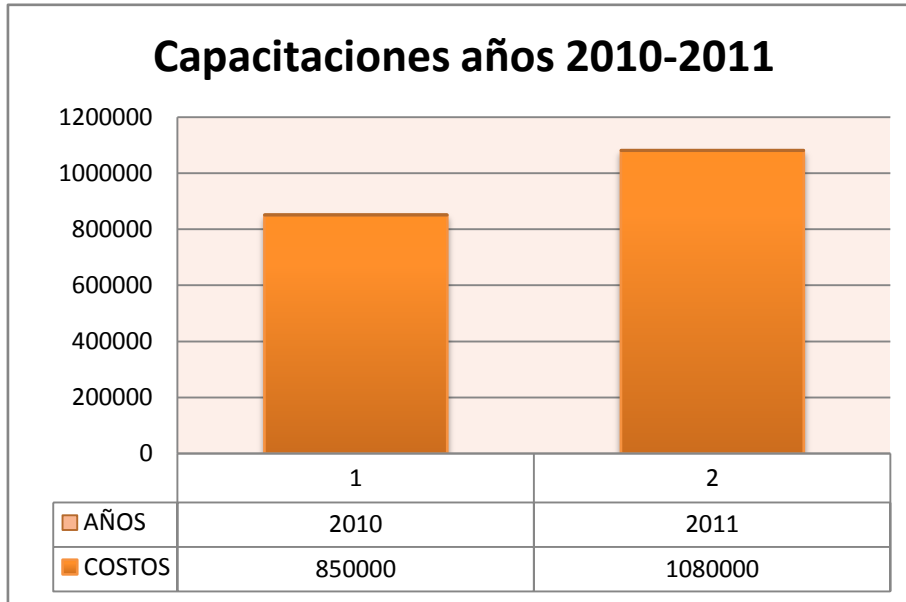
3.7.3 Perspectiva de Procesos Internos.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados reales	Metas	Evaluación
Mejorar los procesos de selección y reclutamiento del personal.	Costo de contratación: costo de contratación total del periodo/numero de contratados del periodo.	62.000/2=31.000 ²² .	Mantener plazos cortos para contratación del Personal.	
	Numero de contratación: Numero de puestos contratados.	2.		
	Selección: Numero de puestos contratados/número de candidatos.	2/4.		
	Tiempo necesario para contratar (días).	7 días.		
	Revisiones en procesos de Reclutamiento y Selección.	0.	Realizar revisiones en Proceso de contratación para determinar su Eficacia.	


²² Este valor corresponde sólo a la selección del Personal, puesto que la Clínica en el Proceso de Reclutamiento consideró en este caso currículum anteriores. El costo atribuido a la Selección de Personal pertenece a los exámenes médicos que se suelen realizar al contratar parte del Personal de contacto.

Objetivos Estratégicos	Indicador	Resultados Reales	Metas	Evaluación
Mejorar la Formación y Desarrollo de las Enfermeras.	Porcentaje de Enfermeras que participan en el proceso de formación en Aspectos técnicos.	Número de enfermeras capacitadas= 10% equivalente a 1 Trabajador.	Aumentar el porcentaje de Enfermeras capacitadas en Aspectos Técnicos. >50%.	
	Costo Total de la capacitación.	Costo de la Capacitación= \$780000.		
	Tiempo de formación por Enfermera.	12 horas.		
	Gasto en programa de formación y desarrollo en relación al número de Enfermeras.	Costos/Enfermeras Capacitadas \$ 780.000.		
	Porcentaje de Enfermeras que participan en el proceso de formación en Aspectos Organizacionales.	Número de enfermeras capacitadas= 100% equivalente a 10 enfermeras.	Mantener el porcentaje de enfermeras capacitadas en Aspectos Organizacionales. y Ampliar los aspectos organizacionales.	
	Tiempo de formación por Enfermera (horas).	4 horas.		
	Costo Total de la Capacitación.	Costo de la capacitación= \$300.000.		
	Gasto en programa de formación y desarrollo en relación al número de Enfermeras.	Costos/ Enfermeras 300000/10= \$30.000.		






GRÁFICOS



Observación: El primer gráfico muestra los costos incurridos por la CLL para la Formación y capacitación del personal de Enfermería. En el año 2011, el costo de la capacitación aumento un 21%, con respecto al año 2010 lo que se reflejaría en el segundo gráfico, puesto que la Clínica detectó una nueva necesidad de Capacitación. Con respecto a la formación en aspectos Organizacionales, la CLL invierte en todos los Enfermeros. La tendencia muestra que hay una escasas en capacitaciones en aspectos técnicos para el resto del Personal de Enfermería.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado real	Metas	Evaluación	
Mejorar el plan de beneficios y compensaciones.	Remuneración vinculada al desempeño.	0%.	Aplicar retribución Variable.		
	Porcentaje de enfermeras con incrementos salariales.	Porcentaje de Enfermeras que tuvieron aumento en su salario/número total de enfermeras*100 0%.	>20%.		
	Porcentaje de compensación en de beneficios.	Gasto de beneficios/compensación total *100 Enfermero Tratante=4,5% Enfermero Supervisor=5,5%.	Aumentar entre 5 a 10%.		
	Número de premios o reconocimiento por año.	1.	El reconocimiento hacia el personal de Enfermería sólo se realiza 1 vez al año, la meta es aumentar a 2.		
	Retribución fija en relación a la retribución total.	100%.	Disminuir la retribución fija del personal 80%.		

3.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultados reales	Metas	Evaluación
Lograr un alto grado de competencia laboral.	Nivel de competencias definidas.	SI.	Se debería realizar un seguimiento de las competencias definidas y para el año 2012 deberían aplicar la Gestión por Competencias, alcanzando un nivel satisfactorio de 50% .	
Mejorar el liderazgo de los supervisores.	Evaluación de desempeño: Gestión de RRHH.	100%= Nivel Satisfactorio.	Mantener el nivel satisfactorio de 100% .	
Promover un clima de compromiso y adaptación al cambio, y contar con una política de comunicación interna.	Encuesta de "Evaluación de desempeño: Gestión de RRHH.	100% = Nivel Satisfactorio.	Mantener el nivel satisfactorio de 100% .	
	Nivel de satisfacción de la comunicación interna.	100%= Nivel Satisfactorio.	Mantener el nivel satisfactorio de 100% .	
Grado de alineación de las metas del personal con las Misión, Visión y Valores de la Clínica.	Evaluación de desempeño: Metas del periodo.	100%=Nivel Satisfactorio.	Establecer que las Metas no sean Inerciales.	
	Comprensión de Visión, Misión y Valores de la Organización.	100%=Nivel Satisfactorio.	Mantener el nivel satisfactorio de 100% .	

3.8 CONCLUSIONES.

1. Los cambios que ha experimentado la industria de la salud en el desarrollo de nuevas tecnologías, en los perfiles epidemiológicos y en las necesidades de los clientes externos, han impulsado a replantear la manera de gestionar los Recursos Humanos dentro de estas organizaciones, con el objetivo de lograr la consecución de sus estratégicas a partir del capital humano que se posee, estableciendo para este caso una balanza equilibrada entre calidad-costos y la satisfacción de los clientes, orientando todos sus esfuerzos en crear una relación proactiva entre la Planificación Estratégica de la Clínica y la Dirección de los Recursos Humanos.
2. Las formulaciones estratégicas establecidas dentro de la Clínica Los Leones, tienen su principal foco en los Clientes Internos. De este paradigma se desglosan los objetivos estratégicos que se deben alcanzar con la finalidad de que sean conocidos de forma clara por toda la organización.
3. El presupuesto de la Clínica tiende a ser “*Top Down*”, lo que quiere decir que se fija el presupuesto de forma descendente, esto no permitiría que cada Unidad plantee un presupuesto dependiendo de sus necesidades, lo que ocasionaría una escasez en Desarrollo del Personal.

4. El Retorno sobre la Inversión del Capital Humano (ROI), mide el retorno sobre la inversión en capital humano como la relación entre el valor añadido y el capital invertido en pagos y beneficios al personal. Muestra la cantidad de utilidad derivada por cada peso invertido en compensación del capital humano. Con respecto a lo anterior se considera que por cada peso invertido en compensación y beneficios, el Personal de Enfermería entrega 22% de rendimiento. Se consideró este indicador, puesto que la Clínica poco invierte en otros factores de Recursos Humanos, considerando que la mayoría de su inversión se enfoca en las Compensaciones y Beneficios. Se recomienda medir el ROI año a año para determinar las variaciones del rendimiento de los empleados, y desarrollar planes de acción para su mejora.

5. Con respecto a la Estructura de Costos de Recursos Humanos, se puede determinar que el **98%** corresponde a Retribución fija entregada al Personal de Enfermería. La Clínica poco invierte en Incentivos y Capacitaciones, las cuales serían dos elementos que podrían aumentar la contribución del Personal en estudio. Se recomienda para este caso Optimizar la Estructura de Costos, a través de una política de Retribución Variable, la cual debe estar ligada al desempeño del Personal y vista desde una mirada externa mediante la Evaluación de Satisfacción al Paciente. Éste último punto sería importante ligarlo a los incentivos, ya que es uno de los aspectos fundamentales para la Fidelización de Clientes Externos.

6. El análisis llevado a cabo para determinar el grado de “Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería” fue realizado por la Clínica a través de una encuesta con preguntas cerradas y cuantificables de forma anónima para preservar la objetividad de los datos. Del análisis realizado podemos concluir que:

La Satisfacción del Personal de Enfermería en la mayoría de factores evaluados, logró un puntaje de “Satisfacción”, pero en “Formación y Desarrollo” solo 33% del Personal está satisfecho con los programas entregados.

El análisis realizado permite al Departamento de Recursos Humanos establecer diferentes y mejores programas de capacitaciones generando mejoras continuas para obtener beneficios dentro del personal, de la Unidad y de la organización.

Con la Evaluación de la Satisfacción de los Empleados se pretende conocer qué logros está alcanzando la Clínica en relación con las personas que la integran. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de Satisfacción laboral del personal y desarrollar las acciones necesarias para alcanzarlos. Para impulsar la satisfacción interna, el Departamento de Recursos Humanos, debe desarrollar políticas activas de formación y retribución, capaces de crear un clima laboral positivo. Este ambiente repercute de una forma directa en la imagen externa de la Clínica que es precisamente la que atrae al cliente y genera su fidelización.

7. Una buena gestión sobre el Personal en estudio mejorará la calidad de los procesos claves, lo que se proyectará en los resultados de la Clínica y en la satisfacción de los Clientes externos (pacientes). Existe una correlación positiva entre la satisfacción del personal (clientes internos) y la satisfacción de los clientes externos.

8. Las desvinculaciones de personal en los años 2009-2011, han sido compensadas a través de nuevas admisiones manteniendo el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación de la Unidad. El servicio oportuno entregado a los pacientes Hospitalizados dependen en parte del mantenimiento de los niveles óptimos de personal. Incluso si la rotación del personal es baja, la Clínica debe cubrir las vacantes rápidamente. Al reducir el tiempo de selección, Recursos Humanos sostiene los niveles de atención óptimos.

9. Con la Evaluación de Desempeño, el Departamento de Recursos Humanos, podría corregir e implementar los siguientes aspectos: Desarrollar una habilidad crítica, Mejorar el nivel de comunicación con el personal, mejorar la productividad personal y del equipo de trabajo. Se recomienda que las metas planteadas en la Evaluación de desempeño no sean inerciales.

10. Si bien, el Departamento de Recursos Humanos no ha tenido mayores problemas en los Procesos de Reclutamiento y Selección del Personal. Se recomienda realizar revisiones periódicas para evaluar la eficacia de estos

procesos, determinando el número de personas contratadas que se han quedado en el cargo por un periodo largo de tiempo. Con estas revisiones podríamos determinar si el Proceso de Reclutamiento y Selección realizado por el Departamento, ha resultado victorioso o si habría que realizar alguna mejora en los procesos.

11. Cuando los trabajadores han sido seleccionados, es posible que deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente, los cuales se podrán adquirir por medio de capacitaciones y actividades de desarrollo. Si la Clínica desea promover a Enfermeros a puestos con mayores responsabilidades, las actividades de desarrollo son importantes. El Desarrollo de los Recursos Humanos preparará al Personal en estudio para desempeñar nuevas funciones y responsabilidades en otras Unidades, simultáneamente ayuda a hacer frente a posibles falta de conocimientos del personal, cambios técnicos y mejora la tasa de rotación. Actualmente la Formación en aspectos Técnicos es muy baja; esto quiere decir, que es poco lo que la Clínica aporta a la Formación Técnica de sus empleados. Esta medida podría deberse al bajo presupuesto de la organización lo que generaría repercusiones en la “Satisfacción Laboral” y en el desempeño del Personal. Esto podría tener futuras consecuencias en la rotación del Personal.

12. El proceso de Compensaciones y Beneficios se considera Fijo. Si bien la Clínica entrega Bonos a sus trabajadores asociados con la Evaluación de desempeño, el Personal de Enfermería podría no ver esto como un incentivo,

se propone que las remuneraciones sean variables, y que las metas definidas en la Evaluación de desempeño no sean **inerciales**. La retribución variable, reforzaría las conductas individuales a recompensar por los resultados individuales y de equipo. El programa de retribución variable tiene que estar alineado totalmente con los objetivos de la Clínica y al mismo tiempo ayudar a reforzar la cultura deseada. Debe estar orientado a crear valor y a vincular la retribución al desempeño.

13.El Personal de Enfermería dentro de la Clínica Gestionados Estratégicamente se convierten en Agentes de Cambio y Profesionales eficientes y eficaces, puesto que su principal función es la promoción de la salud. El personal no requiere **importantes** inversiones en tecnología e infraestructura, sino una formación adecuada y cualificada.

14.Un sistema equilibrado de gestión de rendimiento afecta al rendimiento de la Clínica a través del impacto en la visión estratégica del Personal en estudio y, a su vez, estos influyen en la implementación efectiva de la estrategia.

15.Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos, podemos determinar, por lo tanto, hasta qué punto el Departamento de Recursos Humanos coordina este modelo con las necesidades del proceso de implementación de la estrategia y también podremos justificar y comprender las inversiones realizadas.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ D, CASTRO C. *Dirección de los Recursos Humanos estratégicos*. *Revista Galega de Economía*, Junio 2001.

BECKER, Bryan E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. *Cuadro de Mando de Recursos Humanos*. 1º.ed. Barcelona: Gestión 2000,2002. 20p.

BOUDREAU Jhon. *Human resources metrics: Can measures be strategic*. [en línea]. Human Resources: 1-23, Enero 1998.

<<http://mldc.whs.mil/download/documents/Readings/strategic%20metrics.pdf>>

[fecha de consulta: 21 de Junio de 2011].

CHIAVENATO Idalberto. *Administración de los Recursos Humanos*. 5º.ed. México: McGraw-Hill, 2000. 10 p.

CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento Humano*. 3º.ed. Mexico: McGraw-Hill, 2009. 11 p.

Exinfm.com, Metrics for Human Resources [en línea], disponible en: <http://www.exinfm.com/board/metrics_for_hr_management.htm> [fecha de consulta: 2 de agosto de 2011].

Euforum.com, *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect* [en línea], disponible en: <gestióndelconocimiento.com> [fecha de consulta: 30 de Marzo de 2011].

ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea], disponible en: <http://www.wikipedia.org/> [fecha de consulta: constante].

FERNANDEZ, Alberto. *El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia*. Revista de antiguos alumnos del IESE. Nº 75: 72 ,Marzo 2001.

Gerencia Administración y Finanzas Corporativa. *Manual de recursos humanos*. Clínica Los Leones, La Calera, Segunda edición 2007. [fecha de consulta: constante].

GÓMEZ Mejía Luis, BALKIN David, CARDY Robert. *Gestión de Recursos Humanos*. 5^o ed. México: Pearson Prentice Hall, 2008.

JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard. *Dirección estratégica*. 7^a.ed.España: Pearson Prentice Hall,2006.96p.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 1^o.ed. Barcelona: Gestión 2000,1997. 20 p.

Mrdashboard.com, HR metrics [en línea], disponible en: <http://www.mrdashboard.com/HRMetrics.html> [fecha de consulta: 7 de Junio de 2011].

PUPO Jorge. *Evolución del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas.* Contribuciones a la economía, Abril 2010. <http://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.htm> [fecha de consulta: 30 de Junio de 2011].

SHERMAN. *Administración de Recursos Humanos.* 11^a.ed: Thomson International,1999. 179p.

ANEXOS.

ANEXO N°1: LOS DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS.

1. Desafíos del Entono.

Algunas de las fuerzas externas que afectan los resultados de la organización y que los directivos de recursos humanos deberán sobrellevar son descritas a continuación:

- La globalización. La globalización pone al alcance de cualquier empresa los recursos competitivos, dejando en evidencia que para lograr una ventaja competitiva se debe gestionar eficientemente los recursos intangibles y capital intelectual, puesto que tienen características propias y no son fáciles de imitar. Los directivos tienen que encontrar la fórmula para seleccionar, retener, promocionar, recompensar y formar a los empleados para que puedan ayudar a la empresa a hacer frente al desafío de la globalización.
- Avance tecnológico. El principal uso de la tecnología en la administración de recursos humanos es el “Sistema de Información de Recursos Humanos”. Los principales beneficios que entrega son: automatización de actividades rutinarias, agilización del tiempo de respuesta, mejora en la productividad de los trabajadores, integración de la información, agilidad en las tareas, mejora en la toma de decisiones. Con la tecnología se crea el “trabajador del

conocimiento” que no sólo se enfoca en sus tareas, sino que también es capaz de planear, tomar decisiones y solucionar problemas.

- La rapidez del cambio. Los cambios a los que se enfrentan las empresas son cada vez más rápidos y constantes, para sobrevivir deben adaptarse y reaccionar ante ellos con eficacia, “los recursos humanos casi siempre resultan clave en un sistema de respuesta eficaz”²³, para que así trascienda los ejecutivos deben transmitir la visión clara a sus trabajadores, establecer expectativas de desempeño, involucrarlos con los objetivos de la empresa y establecer eficaces métodos de comunicación.

- Diversidad de los trabajadores. Las empresas que formulan y llevan a cabo estrategias de RRHH que involucran la diversidad de los trabajadores, tienen más oportunidades de sobrevivir y mantenerse en el tiempo. La diversidad de los empleados puede mejorar el funcionamiento de las empresas al fomentar una mayor creatividad, una mejor resolución de problemas y una mayor flexibilidad de los sistemas. “Las empresas más innovadoras crearon a propósito grupos de trabajo heterogéneos para generar un mercado de ideas, al reconocer que para enfrentar un problema era necesario disponer de una variedad de puntos de vista”²⁴.

²³ BOHLANDER George, SNELL Scott. *Administración de Recursos Humanos*.14^o.Ed.México: Thomson International, 2007. 30p.

²⁴ GÓMEZ Mejía Luis, BALKIN David, CARDY Robert. *Gestión de Recursos Humanos*. 5^o.Ed. México: Pearson Prentice Hall, 2008. 4p.

2. Desafíos de la Organización.

Los desafíos de la organización que deben ser controlados por los directivos de recursos humanos son:

- **Posición competitiva.** Los recursos humanos de esta época pueden contribuir e influir en la posición competitiva de la empresa a través del capital intelectual y control de costos del departamento. A través del capital intelectual formando conocimiento, habilidades y capacidades superiores en los trabajadores, mediante el desarrollo y capacitación. Control de costos, a través de una mejor selección del personal, mejoras en las relaciones laborales y una adecuada formación de los empleados.

- **Downsizing.** Práctica que se utiliza para reducir la plantilla de trabajadores en la empresa. A diferencia de los despedidos el “downsizing” se genera por cambios en el entorno o en la estrategia, por la competencia global, por reducciones en la demanda de productos y por cambiantes tecnologías. Actualmente se plantea que esta práctica debería ser utilizada, en última instancia, después de haber agotado todas las alternativas para disminuir los costos de la organización. “La función de recursos humanos ante la reducción de planilla se focaliza en: notificación de los empleados, la comunicación a los empleados afectados, coordinación de relaciones con los medios de

comunicación, mantenimiento de la seguridad y tranquilizar a los supervivientes”²⁵.

- Outsourcing y offshoring. Estas prácticas son utilizadas, muchas veces por las empresas para reducir los costos. Los recursos humanos no son ajenos a la externalización, pero presentan desafíos al momento de su realización en gran medida por la falta de interacción humana con los trabajadores. La externalización de funciones claves de los sistemas de recursos humanos, como la formación y evaluación del desempeño, pueden producir pérdidas de control de sistemas importantes.
- Reestructuración organizativa. Se ha convertido en una práctica común para las empresas con el fin de ajustarse a la creciente competencia del mercado. La reestructuración trae cambios que provocan estrés y conflictos en la fuerza laboral. Entre los desafíos de recursos humanos está lidiar con las consecuencias que genera la reestructuración en los trabajadores, preocupándose por las necesidades del personal, describiendo los flujos de trabajos, estableciendo canales de comunicación y evaluando necesidades de formación y capacitación.

²⁵ Ibid. p 32.

3. Desafíos Individuales.

Son aquellos desafíos que los directivos tienen directamente con los trabajadores de la organizaciones, algunos de estos son descritos a continuación:

- **Productividad.** El éxito de una empresa depende cada vez más de la productividad de los trabajadores. La productividad de la fuerza laboral puede verse afectada y es la tarea de recursos humanos comprender cuál es la causa por la cual el trabajador no está dando su máximo potencial y debe, para ello, regular los componentes para mejorarla, por ejemplo: la motivación y condiciones laborales. La productividad del empleado es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación.
- **Empowerment.** Es la práctica que se utiliza para involucrar a los trabajadores con su puesto de trabajo. La tarea de recursos humanos es animar a los trabajadores a ser autónomos, entregarles la capacitación necesaria para alcanzar objetivos y metas, proveer información y herramientas para facilitar y asegurar una toma de decisiones adecuada y oportuna, y lograr que la cultura de la organización sea receptiva a los cambios.
- **Inestabilidad e inseguridad laboral.** Las fusiones y adquisiciones traen consigo reducciones de planillas laborales y despidos, lo que causa inseguridad laboral provocando estrés, mal rendimiento y disminución de la productividad. El desafío de recursos humanos se enfoca en aplicar planes de acción adecuados para estabilizar al personal.

ANEXO N°2: FORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

1. Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia.

Para aplicar el Cuadro de Mando Integral en la organización el primer paso es traducir la estrategia en objetivos claros y específicos, para que estos sean entendidos e internalizados por todos los integrantes de la organización.

En el segundo paso se fijan los objetivos estratégicos para las 4 perspectivas del CMI, al fijar los objetivos financieros se debe determinar si se dará importancia a los flujos de caja en el corto y largo plazo o al crecimiento de la cuota de mercado y los ingresos. En la perspectiva Clientes se debe tener en consideración los segmentos de clientes y los mercados en los cuales se competirá. Luego se definirán los objetivos para la perspectiva procesos internos, los cuales son fijados en base a los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización y los cuales permitirán alcanzar un desempeño eficiente frente a los clientes y los accionistas de la empresa. Finalmente se definen los objetivos estratégicos para la última perspectiva del CMI, formación y crecimiento, los cuales se sustentan en las áreas que se deberá invertir para las capacitaciones de los empleados, en tecnología y en los sistemas de información. Las inversiones realizadas en ésta perspectiva repercutirán en el perfeccionamiento de los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización, mejoras en el trato de los clientes y en los accionistas de la empresa.

2. Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores Financieros.

Los objetivos fijados en el Cuadro de Mando Integral deben ser comunicados a todos los integrantes de la organización. Los empleados deben estar en conocimiento de los procesos críticos y claves para el cumplimiento de los objetivos. Luego de cumplir con la fase de comunicación y vinculación, todos los integrantes de la organización deberán ser capaces de comprender los objetivos a largo plazo fijados para la unidad de negocio así también las estrategias que se utilizarán para conseguir cada uno de estos objetivos. La finalidad de alinear a los empleados en torno a los objetivos del CMI será cumplir con los objetivos fijados por la empresa.

3. Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas.

Los objetivos de la Iniciativa estratégica deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Éstos objetivos son establecidos para los Indicadores del cuadro de mando integral y su cumplimiento en el largo plazo debe ser de 3 a 5 años.

Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de los indicadores del cuadro de mando Integral, como las reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimiento de pedidos, tiempos cortos de llegada al mercado, en el proceso de desarrollo de productos y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Estas comprensiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el último objetivo. A través de una serie de relaciones de causa-efecto, incorporadas en el

cuadro de mando integral, estas capacidades, podrán eventualmente traducirse en una actuación financiera superior. (Kaplan y Norton, 1992)

4. Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica.

El cuadro de mando integral permite monitorear y ajustar la estrategia, como también realizar cambios drásticos en la estrategia implementada. Estos cambios se pueden producir por un cambio en las expectativas del entorno o un cambio en el foco estratégico de la organización. Con el cuadro de mando, se realizará un monitoreo en los resultados financieros del negocio, se realizarán revisiones permanentes a lo que suceda con los objetivos de los clientes, de los procesos internos y aprendizaje y crecimiento de los trabajadores. Estas revisiones son importantes ya que los directivos actuales podrán saber lo que ocurrió en el pasado para así aprender, y no cometer los mismos errores en el futuro.

ANEXO N°3: FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.

Las medidas empleadas en un cuadro de mando integral deben ser las apropiadas para cada estrategia, las cuales son distintas para cada empresa y de acuerdo a la fase del ciclo de vida que se encuentre. En la perspectiva financiera se identifican tres fases: crecimiento, sostenimiento y maduración.

- Fase de crecimiento: En esta fase un negocio puede operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos sobre el capital invertido. El objetivo financiero será un porcentaje crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

- Fase de Sostenimiento: Se realizan inversiones con un enfoque distinto. Suelen ser inversiones de ampliación de la capacidad, de mejora de servicio al cliente o destinadas a la solución de problemas detectados. Las empresas en esta fase deben obtener un destacado rendimiento sobre el capital aportado del negocio.

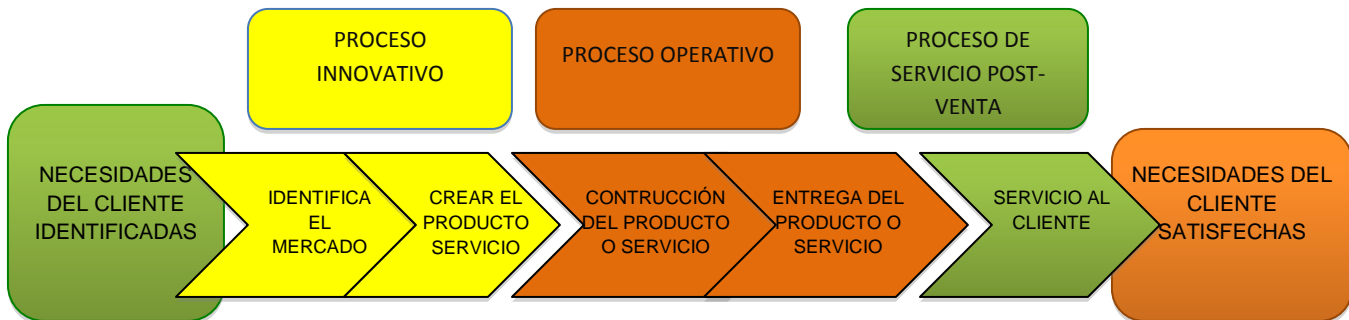
- Fase de Maduración: Las empresas en esta fase, ya no requieren inversiones importantes, sino lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, por lo que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante (Norton y Kaplan, 1996).

ANEXO Nº4: PROPUESTAS DE VALOR AÑADIDO PARA LA PERSPECTIVA CLIENTES.

Segmentación de mercado. Al tener segmentado a los clientes o al mercado, la empresa puede reconocer las características de éste y sus preferencias (precio, calidad, prestigio, servicio, etc.) de manera de enfocar sus esfuerzos en aquellos aspectos que agreguen valor al mercado y sean captados por los consumidores quienes estarán dispuestos a pagar más por el producto o servicio ofrecido. El conocimiento de las preferencias del mercado ayuda a establecer lineamientos futuros de la empresa. Para evaluar ésta perspectiva se identifican dos medidas:

1. Medidas Genéricas: pertenece a un grupo central de indicadores como, satisfacción del cliente, retención del cliente, cuota de mercado, etc.
2. Indicadores Impulsores de Valor: Es el concepto clave para entender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Con inductores que impulsan a las medidas genéricas.

ANEXO N°5: LA CADENA DE VALOR DE PROCESOS INTERNOS.



FUENTES: ROBERT S. Kaplan y David P. Norton “Cadena de Valor de Procesos Internos”

El modelo genérico de Cadena de Valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida para crear valor tanto a clientes como a accionistas, esta cadena abarca tres procesos:

- **Proceso de Innovación.** En este proceso se investigan las necesidades latentes y emergentes de los clientes. Posteriormente las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permite alcanzar los nuevos mercados y clientes con el fin de satisfacer las necesidades.
- **Proceso Operativo.** Este proceso comienza con la recepción del pedido y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. El proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna.
- **Proceso de servicio Post-Venta.** El servicio incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y procesamiento de pagos. El desempeño puede ser medido a través de indicadores de calidad y coste relacionados.

ANEXO N°6: ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El análisis Interno nos permite detectar las Fortalezas y Debilidades de los recursos humanos de la empresa. Para esto se deberá considerar los siguientes aspectos:

- **Análisis de prácticas de Recursos Humanos.** En éste análisis se determina si las prácticas actuales de recursos humanos están siendo capaces de proporcionar a la organización los recursos/competencias humanas que necesita en función de sus objetivos, estrategias y cultura, en el momento adecuado.
- **Análisis de los recursos humanos.** Es necesario analizar el grupo humano actual que conforma la empresa, desde diferentes perspectivas. Éstas perspectivas hacen referencia a diferentes análisis como: demográfico, cualificación, actitud y satisfacción del personal.
- **Análisis de Cultura Organizacional.** Éste análisis permitirá detectar fortalezas y debilidades en:
 - Sistema de normas y valores
 - Historias de luchas internas y externas
 - Modos de comunicación

ANEXO N°7: ANÁLISIS EXTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

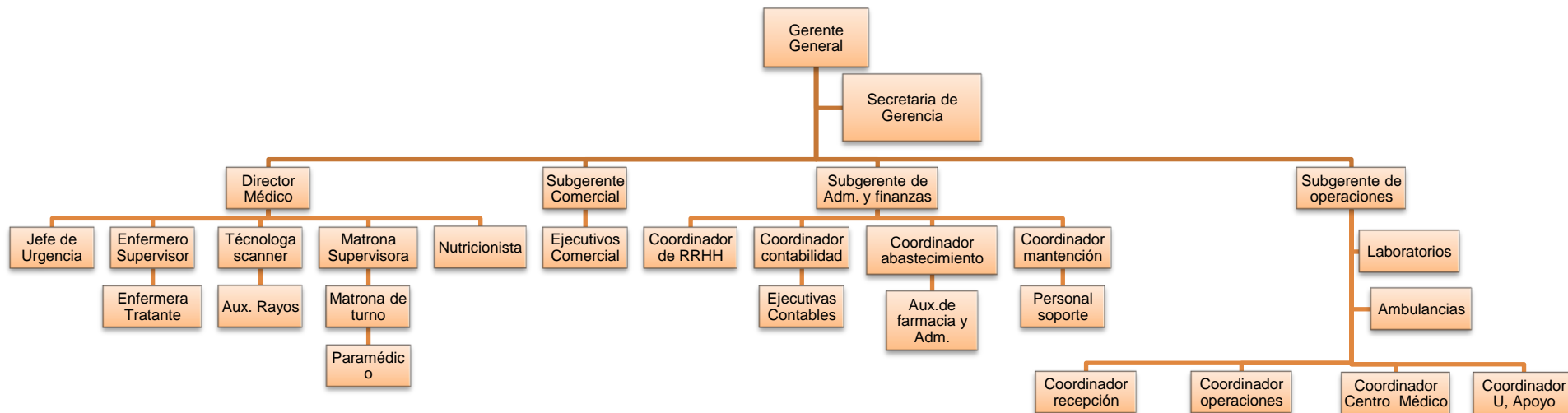
Un directivo de RRHH debe ser consciente de las tendencias del entorno, identificar aquéllas de importancia particular para la organización y diseñar posibles respuestas a las mismas.

Las variables externas que afectan el funcionamiento de recursos humanos son:

Variables Económicas, tecnológicas, políticas y culturales.

- Variables económicas: Tendrá repercusión especialmente sobre las decisiones de retribución y formación.
- Variables tecnológicas: Afectará principalmente a las decisiones de formación y reclutamiento, así como a las de inversión en tecnologías para la Dirección de Recursos Humanos.
- Variables socio-culturales: Tendrá incidencia en aspectos motivacionales, de contratación y formación.
- Variables político-legal: Condicionará decisiones de contratación, seguridad e higiene y formación.

ANEXO Nº 8: ORGANIGRAMA DE LA CLÍNICA LOS LEONES.



ANEXO Nº 9: ESTRUCTURA GENERAL DE LA CLÍNICA LOS LEONES.

La estructura de la Clínica está alineada con los factores críticos de éxito definidos por la organización, lo que conlleva a la definición de niveles de autoridad y responsabilidad que se alinean con las áreas de: Operaciones, Comercial y de Administración.

A. Primer Nivel Jerárquico

El primer responsable de la Clínica es el Gerente General el que es secundado en las áreas de competencia por un Director Médico y tres Subgerentes, que se encuentran alineados y dependientes funcionalmente.

B. Segundo Nivel Jerárquico

- Director Médico: Secunda la organización desde un punto de vista técnico a objeto de entregar un servicio confiable y de calidad. Es responsable de la confiabilidad, servicio, manejo y relación con los clientes Médicos. Bajo su nivel jerárquico, en el aspecto médico, se encuentran las unidades del área de salud de Hospitalización, Pabellón y Urgencia, y por lo tanto, es el responsable directo de cada una de ellas, procurando lograr el cumplimiento de las metas de venta, servicio y costos. Adicionalmente le compete la dirección técnica de la Unidad de Examen y Centro Médico.

- Sub-Gerente de Operaciones: Responsable del factor crítico de éxito servicio. Encargado de administrar jerárquicamente el área de operaciones de la Clínica, Urgencia, la Unidad de Examen y Centro Médico, procurando lograr el cumplimiento de las metas de venta, servicio y costos, junto con adecuados niveles de eficiencia y eficacia en los procesos internos. Dentro de sus áreas de responsabilidad, están los procesos de facturación, cobranza y administración de cuentas de pacientes.

- Sub-Gerente Comercial: Responsable del factor crítico de éxito manejo de Derivadores y de llevar a cabo los Planes de Encantamiento al Médico y el Plan Comercial de la clínica en concordancia con la estrategia definida por ésta, procurando lograr el cumplimiento de las metas de venta.

- Sub-Gerente de Administración: Responsable de factor crítico de éxito control de los Costos, junto con el servicio al personal, su desarrollo y el de los equipos de trabajo y de coordinar labores complementarias y de apoyo a los procesos de operaciones y comerciales de la Clínica.

C. Tercer Nivel Jerárquico

El tercer nivel jerárquico de la clínica está dado por personas encargadas de coordinar y supervisar determinadas labores administrativas y técnicas que se encuentran centralizadas en algunos de los 5 pilares del modelo y en las

Subgerencias de Operaciones y de Administración. Este tercer nivel comprende los siguientes cargos: Coordinador de Operaciones, Coordinador de Centro Médico, Coordinador de Urgencia, Coordinador de Unidad de Exámenes, Coordinador de Recursos Humanos, Coordinador de Abastecimiento, Coordinador de Mantención.

El resto del personal pertenece a una de las dos categorías siguientes:

- Personal en Contacto (PEC), que incluye a aquellos trabajadores que tienen interacción con los clientes externos de la clínica, esto es, Pacientes y Médicos.
- Personal de Soporte (PS), que incluye a aquellos trabajadores que prestan apoyo logístico y de soporte a las áreas del personal en contacto, considerando a estas últimas como clientes internos.

ANEXO Nº 10: FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS.

Las fuentes de reclutamiento utilizadas por la Clínica Los Leones son: internas, mixtas y externas.

- Internas: el cargo vacante se cubre con personal ya contratado de la clínica, siempre que este cumpla con los requisitos de perfil.
- Mixtas: se analizan aquellos postulantes y currículos que han sido presentados responsablemente por algún miembro actual de la Clínica, los que son analizados con el rigor del perfil del cargo
- Externas: consiste en un llamado público a postular al cargo por personas que no pertenecen a la Clínica y que no hayan estado en las fases anteriores.

ANEXO Nº 11: MATRIZ PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Tipo de Cargo	Revisión de Antecedentes	Entrevista a Superior Directo	Evaluación Técnica y Psicológica	Entrevista Psicológica	Examen Médico Completo	Entrevista Ejecutivos	Entrevista Gerentes Corp.
Personal en Contacto (P.E.C.)	•	•	•	•	•	•	
Profesionales	•	•	•	•	•	•	•
Auxiliares – Técnicos	•	•	•	•	•	•	
Administrativos	•	•	•	•	•	•	
Auxiliar de Servicio	•	•	•	•	•	•	
Coordinadores y Supervisores		•	•	•	•	•	
Subgerentes	•	•	•	•	•		•
Gerente General y Director Médico	•		•	•	•		•

ANEXO Nº 12: TIPO DE CONTRATO POR CARGO.

Tipo de Cargo	Plazo Fijo 1 (30 Días)	Pazo Fijo 2 (60 Días)	Indefinido	Honorarios
Profesionales Planta	•	•	•	
Profesionales Turno				•
Auxiliares Paramédicos	•	•	•	
Administrativos	•	•	•	
Auxiliar Varios	•	•	•	
Jefe Departamento	•	•	•	
Sub-Gerente de Área	•	•	•	
Director Médico			•	
Gerente General			•	

ANEXO Nº 13:FACTORES EVALUADOS POR CARGO.

Cargos	Factores
Personal en General	Conocimiento del trabajo, Calidad de trabajo, Cantidad de trabajo, Autonomía, Cooperación con otros/ Relaciones interpersonales, Actitud hacia el trabajo, Toma de decisiones.
Personal en Contacto	Relación paciente-médico.
Profesionales – Técnicos:	Análisis de problemas: Determinación de los datos pertinentes, diferenciando los hechos más relevantes, definiendo interrelaciones, evaluando alternativas y arribando a soluciones prácticas y fundamentadas.
Gestión de Recursos Humanos	Aptitud directiva, comunicación, desarrollo de las personas y motivación/orientación.

ANEXO Nº 14: MATRIZ DE PONDERACIÓN-EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE DEL BONO A PAGAR
INSUFICIENTE	0%
NECESITA MEJORAR	50%
NORMAL	100%
MUY BIEN	110%
SOBRESALIENTE	120%

ANEXO Nº 15: LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS TAREAS DEL ENFERMERÍA.

La Clínica define todos los procedimientos de las tareas que debe realizar el personal de Enfermería, con el objetivo de protocolizar, estandarizar, jerarquizar y delimitar técnicamente todas las acciones y así garantizar una atención de calidad técnica estándar a médicos y/o pacientes. Se toma en consideración que la descripción de un procedimiento es algo no rígido e inamovible, sino una guía para la praxis de la enfermería sujeta a los cambios que sean necesarios validados y autorizados por la evidencia científica. Al establecer los procedimientos se busca:

1. Mejorar la eficacia del Recurso humano.
2. Mejorar la eficiencia de los recursos materiales.
3. Optimizar el tiempo de los procedimientos.
4. Orientar al personal de nueva incorporación.
5. Servir de base para el control de calidad.
6. Dar seguridad técnica al paciente y al Médico.
7. Mejora continua de la calidad.

Entre los procedimientos de las tareas que el personal de Enfermería debe cumplir se encuentran: Curación de heridas, curación plana, manejo de colostomías y retiro de drenajes, instalación catéter venoso, realización de electrocardiograma, cateterismo urinario, medición de diuresis, intubación endotraqueal, aspiración de secreciones, cuidados de traqueotomía, nebulizaciones, oxigenoterapia, entre otros.

ANEXO Nº 16: DESCRIPCIÓN DE CARGOS-PERSONAL DE ENFERMERÍA.

DOCUMENTO
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Código: D-REG-01
Revisión: 01
Fecha Aprobación: 08/01/2010

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo : Enfermera Tratante
Depende de : Enfermera Supervisora
Supervisa a :
Es reemplazado por : Enfermera tratante
Numero de puestos : 10

2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Planificar la atención de enfermería en su unidad de trabajo; hospitalización.
- Distribuir y delegar actividades según condición de los pacientes y recursos asignados.
- Efectuar las actividades de atención directa al paciente que corresponde como profesional.
- Controlar, evaluar y supervisar la atención de enfermería planificada durante las 24 horas.



DOCUMENTO

Código: D-REG-01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

- Efectuar y controlar el requerimiento y uso de medicamentos, insumos y prestaciones a todos los Pacientes hospitalizados.

3. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

Asistenciales:

- Promueve y vela por el cumplimiento de los principios de la organización.
- Realiza visitas de enfermería, elabora diagnósticos, planifica, ejecuta y evalúa la atención.
- Participa en todos los procesos que involucran la atención a los pacientes y a los médicos de la clínica.
- Organiza y supervisa al personal de su dependencia durante sus turnos.
- Supervisa, promueve y cuida los intereses de los pacientes hospitalizados y sus familiares.
- Realiza técnicas y procedimientos según la normativa vigente.
- Trabaja en armonía con el equipo de salud.
- Supervisa el buen uso, manejo y funcionamiento de las máquinas, equipos, planta física e insumos de la clínica.
- Supervisa el buen uso y funcionamiento de los instrumentos de registro y coordinación.



DOCUMENTO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Código: D-REG-01

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

- Colabora activamente con el Comité de I.I.H.
- Lidera y organiza al personal de enfermería frente a un paciente crítico.

Educativas:

- Identifica, planifica y entrega contactos educativos al personal, paciente y/o familiares.
- Colabora en la confección de planes y programas educativos dirigidos al personal de la clínica.
- Promueve y participa en reuniones de carácter clínico con el personal profesional y técnico de la clínica.
- Colabora en la confección de material educativo para pacientes.

Administrativas:

- Colabora en la confección y reactualización de normas y procedimientos de enfermería.
- Conoce y difunde manual de organización y políticas de enfermería.
- Colabora en la orientación del personal que se incorpora al servicio de enfermería de la clínica.
- Participa en el proceso de precalificación del personal.



DOCUMENTO

Código: D-REG-01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

- Organiza y/o participa en reuniones informales con el personal de su dependencia.
- Participa en reuniones formales con sus superiores.
- Audita todas las fichas clínicas previo al alta del paciente.

4. RIESGOS DEL CARGO

- Derivados de actividad clínica, enfermedades infecciosas, exposición a fluidos corporales de alto riesgo y accidentes por cortopunzante.
- Derivados de la actividad administrativa

5. COMPETENCIA

A. Educación y Formación

- Enfermera universitaria.

B. Habilidades

- Ética profesional.
- Capacidad para resolver problemas y toma de decisiones

C. Experiencia

- Experiencia clínico asistencial mínimo 3 años.



DOCUMENTO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Código: D-REG-01

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

1. **IDENTIFICACION DEL CARGO**

Nombre del cargo : Enfermera Supervisora

Depende de : Director medico

Supervisa a : Todo el personal de enfermería

Es reemplazado por : Enfermera tratante

Numero de puestos : 1

2. **RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Responsable de la organización, entrega y supervisión de la atención de enfermería en las unidades donde se ejerce.
- Mantiene coordinación con las diferentes unidades de apoyo clínico para la disponibilidad, buen funcionamiento y reparación de las dependencias clínico asistenciales y su implementación.
- Colabora con la Gerencia y la Dirección Médica en actividades técnicas y de servicio para la mejora continua.



DOCUMENTO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Código: D-REG-01

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

3. **PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO**

Administrativas:

- Promueve, lidera y vela por el cumplimiento de los principios de la organización.
- Programar, organizar, controlar, coordinar y evaluar las actividades del personal de enfermería.
- Organiza, distribuye, capacita, supervisa, evalúa y corrige al personal de enfermería.
- Mantener programas de supervisión continua de las actividades que realiza el equipo de enfermería.
- Establecer y velar que se cumplan las actividades, normas y procedimientos de rutina.
- Confecciona, revisa y actualiza periódicamente manuales de normas y procedimientos de la atención de enfermería.
- Programa anualmente las actividades de enfermería en todos los ámbitos de su quehacer.
- Determina la necesidad del recurso humano y participa en la selección y reclutamiento de personal de enfermería.



DOCUMENTO

Código: D-REG-01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

- Mantiene programa de orientación y participa en la integración del personal nuevo a la Clínica.
- Divide y distribuye el trabajo de enfermería profesional y técnica de turnos rotativos.
- Participa, en conjunto con Jefe de Personal, en los procesos de precalificación y calificación, anotaciones de mérito y de demérito, programa de feriados legales.
- Programa y efectúa reuniones profesionales clínico-administrativas y multidisciplinarias.
- Revisa, analiza, publica y resuelve en caso necesario, los indicadores de calidad en el área de enfermería.
- Integra el Comité de Infecciones Intrahospitalarias.
- Audita técnica y administrativamente las fichas clínicas de todos los pacientes hospitalizados.
- Audita técnica y administrativamente los instrumentos usados por enfermería. Analiza, publica y propone resoluciones.
- Mantiene coordinación con unidades de apoyo y servicios clínicos intra y extra sistema.



DOCUMENTO

Código: D-REG-01

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

- Coordina con servicios generales y abastecimiento, mantención, arreglos y modificaciones a la planta física, reparación y/o renovación de maquinarias y equipos y, supervisa el buen uso y funcionamiento de éstos.
- Participa en Comité Farmacia, colabora en la mantención, revisión de inventarios y modificaciones en las periféricas habilitadas (área, pabellón, urgencia).
- Confecciona, revisa y actualiza normativa vigente, técnicas y procedimientos en el Servicio de Esterilización.
- Supervisa el buen uso y funcionamiento de los instrumentos de registro y coordinación.

Asistenciales:

- Lidera y organiza al personal de enfermería frente a un paciente crítico durante su jornada.
- Visita de enfermería diario, a todos los pacientes hospitalizados en el momento de efectuarla.
- Colaborar a la Enfermera tratante en la atención directa de los pacientes críticos, o en caso que lo solicite por aumento en la demanda.
- Supervisar la entrega y recepción de turnos.
- Reemplazar a la enfermera tratante, en ausencia de ésta.



DOCUMENTO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Código: D-REG-01

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

- Conoce, aplica y supervisa el cumplimiento de las normas de Infecciones Intrahospitalarias.

Docentes:

- Elabora, aplica y evalúa programa de capacitación continuo al personal área enfermería de la clínica.
- Elabora, entrega y evalúa el impacto de material educativo de apoyo a pacientes y/o familiares que reciben atención en la Clínica.
- Organiza y promueve reuniones clínica en enfermería locales y externas.
- Promueve y organiza cursos de perfeccionamiento en enfermería.
- Participa en procesos de formación de técnicos paramédicos y profesionales.

Investigación:

- Promueve, organiza y participa de proyectos de investigación área enfermería.
- Promueve, organiza y participa en reuniones clínicas del área de salud de la clínica.



DOCUMENTO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Código: D-REG-01

Revisión: 01

Fecha Aprobación: 08/01/2010

COMPETENCIA

A. Educación y Formación

- Enfermera universitaria.

B. Habilidades

- Liderazgo, relaciones interpersonales favorables.
- Ética profesional.
- Capacidad para resolver problemas y toma de decisiones.

C. Experiencia

- Experiencia clínico asistencial mínimo 3 años.

ANEXO Nº 17: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CLÍNICA LOS LEONES.



Evaluación de Desempeño Clínica Los Leones

Cargo: Enfermera Tratante

I. Metas del Periodo	Ponderación	Porcentaje de realización	Bajo lo esperado	Pronto a lo esperado	Resultados normales	Supera lo esperado	Resultados excepcionales
1. Contribuye al uso eficiente de servicio y contención de los costos..							
2. Incrementa el Clima laboral.							
3. Cumple con lo que promete.							
4. Cumple con las normas de la Clínica.							
5. Comprende la Misión, Visión y Valores de la Clínica.							
6. Mantiene el liderazgo dentro del equipo de enfermería.							
7. Participa activamente en la capacitación para el mejoramiento de la calidad.							
Total	100%						

Bajo lo esperado: menos del 80%
 Próximo a los esperado: 80% a 90%
 Resultados normales: 90% a 100%
 Supera lo esperado: 100% a 110%
 Resultados excepcionales: más del 110%



Evaluación de Desempeño Clínica Los Leones

Cargo: Enfermera Tratante

II. Habilidades	No aplicable	Bajo lo esperado	Próximo a lo esperado	Resultados normales	Supera lo esperado	Resultados excepcional
General						
1. Conocimiento de Trabajo: Nivel alcanzado en el dominio de los conocimientos y habilidades técnicas requeridos para el correcto desempeño del cargo.						
2. Calidad del Trabajo: Grado de terminación, perfección, presentación de trabajo realizada.						
3. Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo regularmente efectuado. Rapidez y consistencia.						
4. Autonomía: Contribución, desarrollo y poner en práctica nuevas ideas o métodos						
5. Cooperación con otros / relaciones interpersonales: Nivel de comunicación con compañeros de trabajo colaborando eficazmente con sus pares y/o con otras áreas, contribuyendo al logro de metas u objetivos.						
6. Actitud hacia el trabajo: Interés, iniciativa y entusiasmo mostrado en el trabajo.						
7. Toma de decisiones: Evaluación y selección entre cursos de acción alternativos de forma rápida y segura.						
Personal de contacto						
1. Relación con los clientes: Efectividad en la relación con los clientes.						



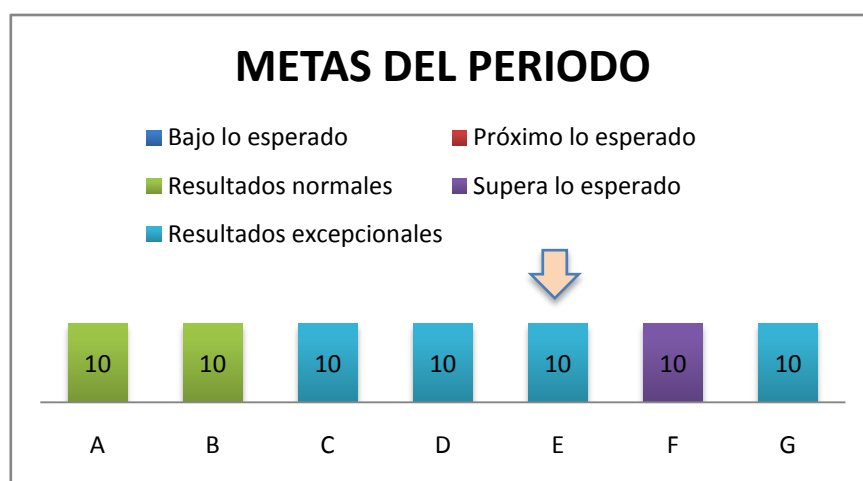
Evaluación de Desempeño Clínica Los Leones

Cargo: Enfermera Tratante

III. Aspectos técnicos	No aplicable	Bajo lo esperado	Próximo a lo esperado	Resultados normales	Supera lo esperado	Resultados excepcionales
1. Análisis de problemas: determina los datos pertinentes, diferenciando los hechos más relevantes, definiendo interrelaciones y arribando a soluciones practicas y fundamentadas.						
Gestión de Recursos Humanos						
1. Actitud directiva: planifica y dirige actividades y objetivos propuestos, delegando tareas y funciones en sus supervisados, apoyándolos, supervisando y controlando su acción.						
2. Comunicación: promoción de una efectiva comunicación con y entre sus supervisados. Mantiene un buen clima laboral dentro de su equipo.						
3. Desarrollo de las personas: búsqueda del desarrollo y aprendizaje continuo del personal a su cargo. Entrega feedback y aconseja a su personal.						
4. Motivación y orientación: motiva, orienta e incentiva al buen desempeño y el trabajo en equipo.						

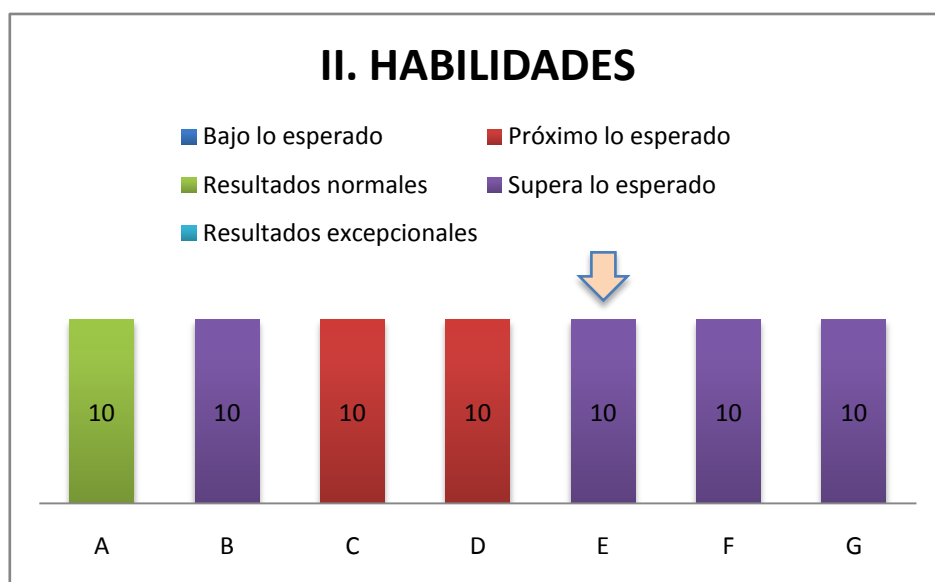
ANEXO N°18: ANÁLISIS REALIZADO EN BASE A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MUESTRA EN ESTUDIO.

I. Metas del Periodo	Ponderación	Porcentaje de realización	Bajo lo esperado	Pronto a lo esperado	Resultados normales	Supera lo esperado	Resultados excepcionales
A. Contribuye al uso eficiente de servicio y contención de los costos.					10		
B. Incrementa el Clima laboral					10		
C. Cumple con lo que promete							10
D. Cumple con las normas de la Clínica							10
E. Comprende la Misión, Visión y Valores de la Clínica							10
F. Mantiene el liderazgo dentro del equipo de enfermería						10	
G. Participa activamente en la capacitación para el mejoramiento de la calidad							10



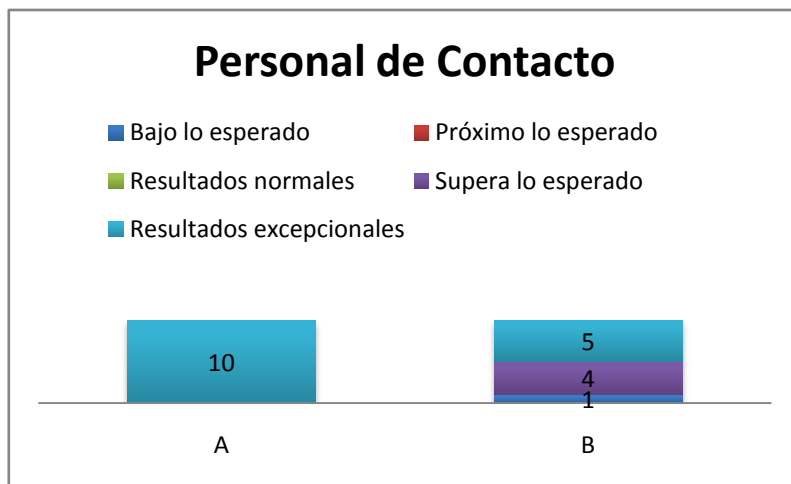
El 100% de las enfermeras, equivalente a 10 comprenden excepcionalmente la Misión, Visión y Valores de la Clínica Los Leones. Las metas C, D Y G también son cumplidas con “resultados excepcionales” por la enfermeras.

II. Habilidades: 1.General	No aplicable	Bajo lo esperado	Próximo a lo esperado	Resultados normales	Supera lo esperado	Resultados excepcionales
A. Conocimiento de Trabajo: Nivel alcanzado en el dominio de los conocimientos y habilidades técnicas requeridos para el correcto desempeño del cargo.				10		
B. Calidad del Trabajo: Grado de terminación, perfección, presentación de trabajo realizada.					10	
C. Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo regularmente efectuado. Rapidez y consistencia.			10			
D. Autonomía: Contribución, desarrollo y poner en practica nuevas ideas o métodos			10			
E. Cooperación con otros / relaciones interpersonales: Nivel de comunicación con compañeros de trabajo colaborando eficazmente con sus pares y/o con otras áreas, contribuyendo al logro de metas u objetivos.					10	
F. Actitud hacia el trabajo: Interés, iniciativa y entusiasmo mostrado en el trabajo.					10	
G. Toma de decisiones: Evaluación y selección entre cursos de acción alternativos de forma rápida y segura.					10	



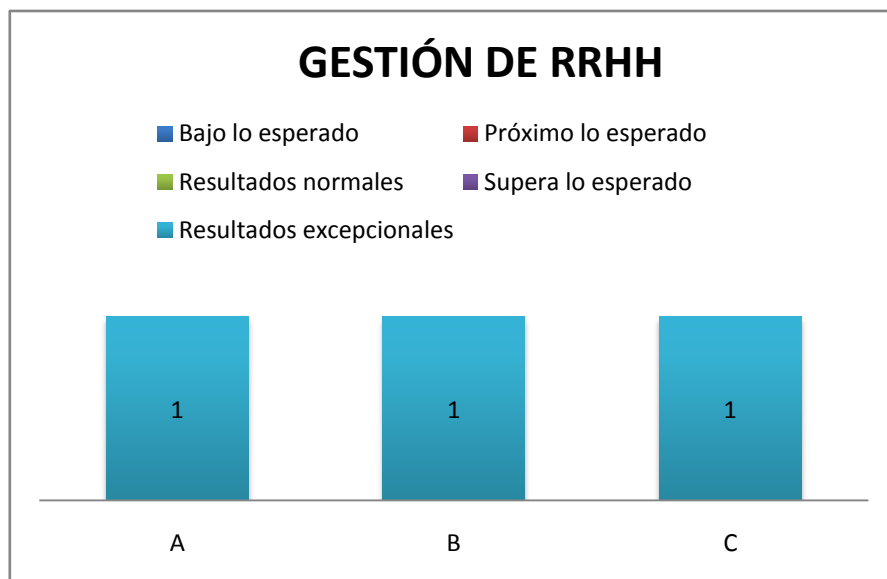
Las habilidades B,E,F y G, son desempeñadas por las enfermeras con un resultado que "Supera lo Esperado". La habilidad A, se desempeña con un resultado "Normal", mientras que las habilidades C y D se desempeñan con un resultado "Próximo lo Esperado".

2. Personal de contacto	No aplicable	Bajo lo esperado	Próximo a lo esperado	Resultados normales	Supera lo esperado	Resultados excepcionales
A. Relación con los clientes: Efectividad en la relación con los clientes.						10
3. Aspectos técnicos						
B. Análisis de problemas: determina los datos pertinentes, diferenciando los hechos más relevantes, definiendo interrelaciones y arribando a soluciones practicas y fundamentadas.		1			4	5



En relación al Personal de Contacto el 100% de las enfermeras obtuvieron “Resultados excepcionales”, es decir que la relación con los clientes Externos, tanto médicos, como pacientes es grata y acorde a lo esperado por la clínica. En cuanto a los Aspectos Técnicos, el 50% de las enfermeras obtiene un “Resultado Excepcional” mientras que el otro 50% obtiene un resultado que “Supera lo Esperado”.

3. Gestión de RRHH	No aplicable	Bajo lo esperado	Próximo a lo esperado	Resultados normales	Supera lo esperado	Resultados excepcionales
B. Actitud directiva: planifica y dirige actividades y objetivos propuestos, delegando tareas y funciones en sus supervisados, apoyándolos, supervisando y controlando su acción.						1
C. Comunicación: promoción de una efectiva comunicación con y entre sus supervisados. Mantiene un buen clima laboral dentro de su equipo.						1
D. Desarrollo de las personas: búsqueda del desarrollo y aprendizaje continuo del personal a su cargo. Entrega feedback y aconseja a su personal.						1
E. Motivación y orientación: motiva, orienta e incentiva al buen desempeño y el trabajo en equipo.						1



En cuanto a la Gestión de Recursos humanos, se considera sólo al Enfermero Supervisor el cual tiene un equipo bajo su mando. Bajo este análisis para: actitud directiva, comunicación, desarrollo de las personal y, motivación y orientación, las enfermeras obtienen “Resultados Excepcionales”, con esto podemos concluir que la Gestión de Recursos Humanos ejercida el supervisor se realiza eficientemente.

ANEXO Nº 19: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL REALIZADO AL PERSONAL DE ENFERMERÍA.



Encuesta de Satisfacción del Personal CLL- 2011

Unidad: Enfermería Código: D-REG-03

Fecha de aprobación: 07.02.2011

Evalúe las siguientes características de 1 a 5 en una escala de menor a mayor, marcando con una **X** las alternativas que usted considere convenientes.

Características de mi puesto de trabajo-Condiciones laborales	1	2	3	4	5
Diariamente realizo distintas tareas dentro de la Clínica.					
Mi trabajo me ofrece oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.					
Mi trabajo es realizado con autonomía y toma de decisiones.					
Las cargas de trabajo dentro de mi unidad están correctamente distribuidas.					
Conozco perfectamente las metas que debo alcanzar en mi puesto de trabajo.					
Tengo un alto grado de responsabilidad en las tareas que realizo.					
Hago propuestas de mejora para mi unidad.					
Comprendo las tareas que debo realizar diariamente.					
Dispongo de la información y formación necesarias para mi desempeño.					
En mi jornada laboral tengo tiempos de descanso.					
Cuento con los materiales necesarios para desarrollar mi labor.					
Existe en mi lugar de trabajo las condiciones de seguridad e higiene que requiero.					
Estoy satisfecho con mi jornada de trabajo que la clínica ha propuesto para mí.					
Remuneraciones	1	2	3	4	5
Tengo el salario y los beneficios apropiados al trabajo que desarrollo.					
Mi aumento salarial depende de los objetivos departamentales que cumpla.					
Desarrollo Profesional	1	2	3	4	5
Tengo posibilidades de promoción dentro de la Clínica.					
He sido sometido a cursos de formación para mejorar mi desempeño.					
Existen posibilidades de aprendizaje continuo para fomentar mi desarrollo profesional.					
Reconocimiento de logros	1	2	3	4	5
Al realizar correctamente mi trabajo recibo reconocimiento por parte de mis superiores.					
Obtengo recompensas por la excelencia en la realización de mi trabajo.					
Relación con mis compañeros y superiores	1	2	3	4	5
Se promueve el trabajo en equipo dentro de mi unidad.					
Existe un compromiso con mis jefes para mejorar la calidad de mi servicio.					
Existen buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
Contribuye los resultados de mi equipo de trabajo al logro de los objetivos de la clínica.					
Existen buenas relaciones con mis supervisores.					

ANEXO Nº 20: ANÁLISIS REALIZADO EN BASE A LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL-PERSONAL DE ENFERMERÍA.

Características de mi puesto de trabajo-Condición laborales	1	2	3	4	5
En mi trabajo realizo tareas variadas.				10	
Mi trabajo me ofrece oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.					10
Mi trabajo es realizado con autonomía.					10
Las cargas de trabajo dentro de mi unidad están correctamente distribuidas.					10
Conozco perfectamente las metas que debo alcanzar en mi puesto de trabajo.					10
Tengo un alto grado de responsabilidad en las tareas que realizo.				8	2
Hago propuestas de mejora para mi unidad.	4	6			
Comprendo las tareas que debo realizar diariamente.					10
Dispongo de la información y formación necesarias para mi desempeño					10
En mi jornada laboral tengo tiempos de descanso.					10
Cuento con los materiales necesarios para desarrollar mi labor.			10		
Existe en mi lugar de trabajo las condiciones de seguridad e higiene que requiero.					10
Estoy satisfecho con mi jornada de trabajo.					10
Remuneraciones	1	2	3	4	5
Tengo el salario y los beneficios apropiados al trabajo que desarrollo.					10
Desarrollo Profesional	1	2	3	4	5
Tengo posibilidades de promoción dentro de la Clínica.		10			
He sido sometido a cursos de formación para mejorar mi desempeño.			10		
Existen posibilidades de aprendizaje continuo para fomentar mi desarrollo profesional.		10			
Reconocimiento de logros	1	2	3	4	5
Al realizar correctamente mi trabajo recibo reconocimiento por parte de mis superiores.				10	
Obtengo recompensas por la excelencia en la realización de mi trabajo.		9	1		
Relación con mis compañeros y superiores	1	2	3	4	5
Se promueve el trabajo en equipo dentro de mi unidad.				10	
Existe un compromiso con mis jefes para mejorar la calidad de mi servicio.					10
Existen buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.				3	7
Contribuye los resultados de mi equipo de trabajo al logro de los objetivos de la clínica.				1	9
Existen buenas relaciones con mis supervisores.					10

En la Clínica los puntajes son considerados de la siguiente manera:

1- 2 “Insatisfactorio”, 3 “indiferente” y, 4-5 “Satisfactorio”.

ANEXO Nº 21: “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PACIENTES”



Encuesta de Satisfacción de Pacientes CLL- 2011

Código: D-REG-03

Fecha de aprobación: 07.02.2010

FECHA	
PISO	
ENTREGADO	
SERIE	

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Es responsable al responder sus preguntas personalmente				
Le dio seguridad técnica				
Se anticipó a sus necesidades, sin pedirlo				
Tomó responsabilidad Personal para resolver sus problemas				
Atención de telefonistas				
Atención Recepcionistas Hall Principal				
Atención Enfermeras				
Atención Matronas				
Atención Nutricionista				
Atención Kinesiólogo				
Atención Auxiliares de Enfermería				
Atención Personal Pabellón				
Atención Personal Sala Parto				
Atención Personal Post Operado				
Atención Personal de Nursery				
Atención Personal Alimentación				
Atención Personal RX y Ecotomografía				
Atención Personal Laboratorio				
Atención Personal Ambulancia				
Atención Serv. Urgencia: Recepcionista				
Auxiliar Paramédico				
Matrona de Turno				
Médico de Turno				
Atención Médico Tratante				
En general, ¿Cómo calificaría a nuestro personal?				

ANEXO N° 22: ANÁLISIS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PACIENTES REALIZADO POR LA CLÍNICA.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	% Satisfacción	Meta
Es responsable al responder sus preguntas personalmente	102	27	2		87,4%	88,0%
Le dio seguridad técnica	93	40	4		81,0%	89,0%
Se anticipó a sus necesidades, sin pedirlo	78	50	11		70,1%	83,0%
Tomó responsabilidad Personal para resolver sus problemas	87	48	3	1	78,1%	86,0%
Atención de telefonistas	74	40	3		79,1%	90,0%
Atención Recepcionistas Hall Principal	82	38	9		74,8%	89,0%
Atención Enfermeras	89	26			88,7%	91,0%
Atención Matronas	54	2			98,2%	96,0%
Atención Nutricionista	84	24	2		86,4%	94,0%
Atención Kinesiólogo	10	3			88,5%	94,0%
Atención Auxiliares de Enfermería	87	24		1	87,5%	88,0%
Atención Personal Pabellón	89	19	2		88,6%	94,0%
Atención Personal Sala Parto	47	4			96,1%	96,0%
Atención Personal Post Operado	71	27			86,2%	91,0%
Atención Personal de Nursery	36	9			90,0%	93,0%
Atención Personal Alimentación	97	30	1		87,1%	91,0%
Atención Personal RX y Ecotomografía	27	6			90,9%	93,0%
Atención Personal Laboratorio	22	10			84,4%	92,0%
Atención Personal Ambulancia	2	1			83,3%	92,0%
Atención Serv. Urgencia: Recepcionista	49	28	6		72,3%	89,0%
Auxiliar Paramédico	50	21	1		83,3%	92,0%
Matrona de Turno	25	3			94,6%	95,0%
Médico de Turno	41	14	1	2	78,4%	92,0%
Atención Médico Tratante	66	11			92,9%	95,0%
En general, ¿Cómo calificaría nuestro personal?	85	41	3		80,6%	91,4%
NUESTRO PERSONAL	1.595	563	49	4	83,6%	91,4%

El análisis anterior fue realizado por la Clínica Los Leones, considerando una muestra de 154 encuestas. El resultado de la encuesta arrojó un resultado de 88,7% de satisfacción en relación al servicio entregado por el personal de Enfermería, considerando una meta del 91% para el siguiente año.

ANEXO N° 23: DOTACIÓN DE PERSONAL DE ENFERMERÍA.

La siguiente tabla, indica la Dotación de Personal de Enfermería entre los años 2009-2011. Esta información fue entregada por la Clínica Los Leones.

Años	Dotación de Enfermeras	Salidas	Entradas
2009	9	2	3
2010	10	1	1
2011	10	2	2

ANEXO N° 24: DESVINCULACIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA.

Las desvinculaciones indicadas en la siguiente tabla, indican las causales tomando como referencia los últimos tres años. Esta información fue entregada por el Enfermero Supervisor.

Causales de Desvinculación		Años		
		2009	2010	2011
Desvinculación Forzosa	Despidos	1	1	1
Desvinculación Voluntaria	Mejores expectativas laborales	1	0	1
	Razones Personales	0	0	0

ANEXO N° 25: PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA LOS LEONES.

PILAR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GENERAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Único recinto de la salud en la zona 2. Pronto pago de los médicos 3. Distintos medios de pago 4. Know how socios 5. Bonos electrónicos 6. Beneficios a empresas de la zona 7. Beneficios a empresas de la zona 8. Calidez en la atención 9. Médicos de prestigio 10. Diversidad de especialidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipamiento y edificio antiguo 2. Pocos especialistas con residencia en la zona 3. Diferenciación de hospitalización 4. Actividad concentrada en pocos Médicos 5. Falta de personal de Enfermería en Hospitalización 6. Falta de estándares de Calidad
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditación 2. Planes cerrados y paquetes quirúrgicos a Isapres 3. Potenciar y desarrollar especialidades 4. Remodelación general 5. Fidelizar médicos concurrentes 6. Convenio empresas para la atención ambulatoria 7. Cambiar mix de seguros 8. Mejorar estándares de Calidad 9. Alianzas con médicos de la Zona 10. Mejora continua en el protocolo de Servicio 11. Traer especialistas con mayor demanda 12. Generar completitud de especialidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de liquidez 2. Oferta de salud de viña 3. Construcción de una nueva clínica en Quillota 4. Nueva construcción de HSMQ 5. Falta de permiso de funcionamiento de la clínica por el Seremi 6. Construcción de un Centro Médico en la zona. 7. Migración a Viña del Mar por la aparición de nuevas Clínicas

Lineamientos Estratégicos

1. Financiamiento para construcciones y adquisiciones para acreditación autorizaciones sanitarias.
2. Captación de nuevos médicos en especialidades actuales y en nuevas especialidades.
3. Campaña de posicionamiento de la clínica en médicos y comunidad.
4. Mejorar el nivel de servicio a clientes externos e internos.
5. Generar confiabilidad técnica y administrativa.
6. Potenciar equipos de trabajo en cultura de calidad.

Jugadas estratégicas
1. Campaña de posicionamiento de calidad.
2. Aumentar el mix de venta Isapres.
3. Realizar campañas en especialidades médicas
4. Hacer promociones en municipalidades
5. Cumplir con la construcción de la áreas necesarias para la acreditación.
6. Cumplir con el plan de inversiones.
7. Hacer cumplir los compromisos de metas sinergias al personal de la clínica.
8. Cumplir las metas de clima laboral.
9. Capacitación en servicio y calidad.
10. Cumplir con las dotaciones y en nivel de profesional de equipos.
11. Aumentar en nivel de hospitalización con campañas, ventas, paquetes y servicios.
12. Cumplir las metas de servicio a pacientes.

ANEXO Nº 26: MATRIZ FODA- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

F	O	D	A	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	1,2,3,6,7	5	4,5,6,7	1. Incremento del Rendimiento del Personal de Enfermería.
	2		1	2. Mejorar la estructura de costos de la función.
	7	3,4	2,3,4,5,7	3. Mejorar la Flexibilidad y la Retención del Personal de Enfermería.
1,2,3,5,7,6,8	6	2,3,4,6	2,3,4,5,7	4. Lograr excelencia en el Desempeño del Personal de Enfermería.
7,8,9,11	3	1,3,4,7,9,10		5. Mejorar el nivel de Satisfacción del Personal de Enfermería.
6		10	6	6. Mejoramiento en las practicas de Reclutamiento y Selección del Personal.
	1,4	1	6	7. Definir programa de Formación y Desarrollo.
7		7	6	8. Mejorar plan de Beneficios y Compensaciones.
4				9. Lograr un alto grado de Competencia Profesional.
5,10				10. Mejorar el liderazgo de los supervisores.
5,9,10	8	8		11. Promover un ambiente de trabajo positivo y mejorar la Comunicación Interna.
2				12. Alineación Estratégica: Misión, Visión y Valores.

En la tabla anterior podemos observar cómo algunos de los objetivos estratégicos definidos con anterioridad se relacionan directamente con el FODA realizado en la página nº 49.

ANEXO N° 27: REMUNERACIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA.**1. Enfermera Tratante.**

Enfermera Tratante	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic	TOTAL
SUELDO BASE	612.000	612.000	612.000	612.000	612.000	666.783	666.783	666.783	666.783	666.783	666.783	666.783	7.727.481
HORAS EXTRAS	57.120	28.560	28.560	28.560	28.560	57.120	57.120	57.120	28.560	57.120	28.560	28.560	485.520
GRATIFICACION	62.938	62.938	62.938	62.938	62.938	62.938	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232	793.020
RELIQUIDACION GRATIFIC							37.763						37.763
AGUINALDOS									46.841			46.841	93.682
REEMPLAZOS	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	28.122	337.464
MOVILIZACION	14.008	14.008	14.008	14.008	14.008	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	176.874
COLACION	14.008	14.008	14.008	14.008	14.008	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	176.874
SEGURO CESANTIA	16.199	16.199	16.199	16.199	16.199	17.513	18.571	17.664	18.789	18.789	18.789	18.789	209.899
LEY 16,744 ACC DEL TRAB	8.707	8.707	8.707	8.707	8.707	9.413	9.495	9.495	9.495	9.495	9.495	9.495	109.918
COMISIONES													
PROV.VACACIONES	39.371	39.371	39.371	39.371	39.371	42.567	42.934	42.934	42.934	42.934	42.934	42.934	497.026
TOTAL	788.196	759.636	759.636	759.636	759.636	845.487	883.250	845.487	823.221	851.781	823.221	870.062	9.828.678

2. Enfermero Supervisor.

Enfermera Jefe	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
SUELDO BASE	834.250	834.250	834.250	834.250	834.250	908.927	908.927	908.927	908.927	908.927	908.927	908.927	10.533.742
HORAS EXTRAS													-
GRATIFICACION	62.938	62.938	62.938	62.938	62.938	62.938	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232	793.019
RELIQUIDACION GRATIFIC													
AGUINALDOS									46.841			46.841	93.682
REEMPLAZOS	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	41.550	498.594
MOVILIZACION	34.008	34.008	34.008	34.008	34.008	37.052	37.052	37.052	37.052	37.052	37.052	37.052	429.405
COLACION	14.008	14.008	14.008	14.008	14.008	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	15.262	176.873
SEGURO CESANTIA	21.533	21.533	21.533	21.533	21.533	23.325	24.382	23.476	24.600	23.476	23.476	24.600	274.997
LEY 16,744 ACC DEL TRAB	11.574	11.574	11.574	11.574	11.574	12.537	12.618	12.618	12.618	12.618	12.618	12.618	146.115
COMISIONES													-
PROV.VACACIONES	52.336	52.336	52.336	52.336	52.336	56.692	57.059	57.059	57.059	57.059	57.059	57.059	660.728
TOTAL	986.754	986.754	986.754	986.754	986.754	1.065.729	1.072.023	1.072.023	1.118.864	1.072.023	1.072.023	1.118.864	12.525.315

ANEXO Nº 28: CAPACITACIONES EN ASPECTOS TÉCNICOS AÑO 2011.

DEPTO	FUNCIONARIO	CURSO	TIPO	COSTO
HOSPITALIZADOS	Enfermero Supervisor	Rcp Basico y Avanzado	EXTERNA	280000
	Enfermero Supervisor	ACLS	EXTERNA	270000
	Enfermero Supervisor	Manejo de Drenajes	EXTERNA	230000
PABELLON	Tecnicos Enf	Traumatologia pabellon	EXTERNA	100000
URGENCIA	Dr. Urgencia		EXTERNA	180000
	Tecnicos Enf	Inmovilizar con yeso	EXTERNA	180000
NEONATOLOGIA	Matronas	Manejo de Infección hospitalarias	EXTERNA	130000
	Tec. Paramédico	Lactancia maternas	EXTERNA	302390
ALIMENTACION	Tec. En alimentación	Actualización en Nutrición	EXTERNA	180000
	Tec. En alimentación	Sedile	EXTERNA	96000
CONTABILIDAD	Administrativa	Softland	EXTERNA	40000
	Administrativa		EXTERNA	260000
RRHH	Coordinadora	Actualizaciones laborales	EXTERNA	150000
	Coordinadora	Softland	EXTERNA	40000
MANTENCION	Aux. varios	Gasfitería	EXTERNA	180000
	Ulises Campos	Informática	EXTERNA	180000
ABASTECIMIENTO	Administrativo	Mantención de bodegas, Inventario	EXTERNA	156000
	Coordinadora	Adm. De Bodegas	EXTERNA	140000
R.URGENCIA	Administrativa	Cobranzas y servicios	EXTERNA	96000
EXAMENES	Tecnólogo Medico	Resonancia, imagenologia	EXTERNA	230000
	Administrativa		EXTERNA	96000
	Kinesiología		EXTERNA	120000
OPERACIONES	Coord. Y Administ	Contabilidad Básica	EXTERNA	120000
COMERCIAL	Ejecutivas		EXTERNA	250000
	Ejecutivas		EXTERNA	96000
CM	Administrativa	Excel básico	EXTERNA	96000
	Administrativa		EXTERNA	100000
TOTAL				4068390

ANEXO N° 29: INGRESOS DE HOSPITALIZACIÓN AÑO 2011.

La siguiente tabla indica el número pacientes atendidos por el departamento de Hospitalización.-

INGRESOS (Nº)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Adulto	72	66	76	76	80	85	86	78	76	82	79	80	935
NEO	55	53	54	55	53	55	54	59	55	58	55	51	659

La siguiente tabla muestra los Ingresos para el año 2011. El total reunido a la fecha es de \$253.520.000.-

INGRESOS (\$)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Adultos	15.250	14.001	16.029	16.175	16.914	17.932	18.173	16.440	16.021	17.327	16.723	16.846	197.830
Neo	4.641	4.516	4.569	4.641	4.478	4.687	4.548	5.012	4.641	4.925	4.687	4.344	55.690
TOTAL	19.891	18.517	20.598	20.815	21.393	22.619	22.721	21.453	20.662	22.252	21.411	21.189	253.520