

Plan Estratégico para la Subdirección de Gestión Humana de la Fundación Valle del Lili

Mayely Suárez

Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración

Director del trabajo de Grado

Andrés Jordán Herrera

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Programa de Maestría en Administración

Cali, mayo de 2019

Tabla de Contenido

Resumen	6
Introducción	8
1.Objetivo	10
2.Reseña de la organización	11
3.Diagnostico del modelo del negocio	13
4. Declaraciones misionales	15
4.1 Misión institucional	15
4.2 Misión de gestión humana.....	15
4.3 Visión institucional.....	15
4.4 Visión de Subdirección Gestión Humana	16
4.5 Valores Institucionales	16
4.3 Valores para Subdirección de Gestión Humana.....	17
5. Análisis externo	18
5.1 Análisis PESTAL	18
5.1.1 Aspecto Político.....	18
5.1.2 Aspecto Económico	19
5.1.3 Aspecto social y cultural.....	19
5.1.4 Aspecto tecnológico.....	20
5.1.5 Aspecto ambiental	20
5.1.6 Aspecto legal	21
5.2 Análisis de las cinco fuerzas	23

5.2.1 Rivalidad de la industria	24
5.2.2 Productos sustitutos	24
5.2.3 Nuevos competidores.....	24
5.2.4 Poder de negociación clientes.....	25
5.2.5 Poder de Negociación con los proveedores	25
5.3 Consolidado.....	26
6. Análisis interno y de competitividad.....	28
6.1 Indicadores	28
6.2 Matriz Dofa	31
6.3 Posicionamiento estratégico	32
6.4 Mapa estratégico.....	33
7. Estrategia corporativa	36
8. Plan táctico.....	36
9. Conclusiones	39
10. Recomendaciones	40
11. Bibliografía	41
Anexos	43

Listado de Anexos

Anexo 1. Distribución del personal por rangos de edad	43
Anexo 2. Listado del personal activo corte a diciembre de cada año.	43

Listado de figuras

Figura 1 Modelo de negocio Canvas de la Subdirección de gestión humana de Fundación Valle del Lili	14
Figura 2 Matriz Análisis Externo – Pestal y las cinco fuerzas de Porter de la Subdirección de gestión humana FVL.....	22
Figura 3 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter de la Subdirección de gestión humana de Fundación Valle del Lili.....	23
Figura 4 Consolidado Pestal y las 5 fuerzas de Porter de la Subdirección de Gestión Humana de Fundación Valle del Lili.....	26
Figura 5 Gestión del desempeño tomado de la presentación de Fundación Valle del Lili. .	28
Figura 6 Rotación de personal tomado de presentación de Fundación Valle del Lili.....	29
Figura 7 Avance de implementación sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo informe FVL 2017	29
Figura 8 Porcentaje de cumplimiento encuesta de clima organizacional de la Fundación Valle del Lili	30
Figura 9 Puntaje por dimensión clima organizacional de la Fundación Valle del Lili	30
Figura 10 Porcentaje de cumplimiento encuesta de riesgo psicosocial de la Fundación Valle del Lili	30
Figura 11 Matriz Dofa de la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili	32

Figura 12 Matriz Dofa ampliada de la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili.....	33
Figura 13. Mapa estratégico de la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili.....	35
Figura 14 Planes tácticos de Subdirección de Gestión Humana de la Fundación Valle del Lili	37
Figura 15 Justificación planes tácticos	38

Resumen

Fundación Valle del Lili es una entidad de salud sin ánimo de lucro que presta servicios de alta complejidad y cuenta con reconocimientos nacionales e internacionales, lleva 36 años como hospital y desde 2018 como hospital universitario. Dentro de la realización del plan estratégico se orienta hacia la Subdirección de gestión humana siendo un aliado estratégico en los objetivos institucionales a través de la administración del talento humano. Para lograr la equidad entre la satisfacción del colaborador y la viabilidad financiera se determina la propuesta de valor en desarrollar programas para el desarrollo y retención hacia el colaborador reconocido como Ciudadano Lili, la creación de la misión, visión y valores para el área. Determinar la ventaja competitiva en la satisfacción de necesidades del ciudadano Lili para definir la estrategia de la Subdirección de gestión humana para lograr en 2023 reconocimiento entre las entidades de salud en Colombia.

Palabras Claves: Gestión humana, Talento humano, Colaborador, Estrategia, Desempeño

Abstract

Fundación Valle del Lili is a non-profit health organization that provides services of high complexity and has national and international recognition, it has been a hospital for 36 years and since 2018 as a university hospital. As part of the realization of the strategic plan, it is directed towards the Sub-directorate of human management, being a strategic ally in the institutional objectives through the administration of human talent.

To achieve equity between the satisfaction of the collaborator and financial viability, the value proposition is determined in developing programs for the development and retention towards the collaborator recognized as Citizen Lili, the creation of the mission, vision and values for the area is determined. Determine the competitive advantage in meeting the needs of the citizen Lili to define the strategy of the Human Management Branch to achieve recognition in 2023 among health entities in Colombia.

Keywords: Human management, Human talent, Collaborator, Strategy, Performance

Introducción

Las organizaciones invierten recursos en sus operaciones para aumentar el capital, aumentar la tecnología, actividades de apoyo e invertir en el personal para que puedan aplicar sus conocimientos y habilidades para lograr el éxito, mantener la competitividad del negocio y ser un factor diferencial en un mundo globalizado (Chiavenato, 2009)

Por ello las funciones y responsabilidades del área de gestión humana a través del tiempo han cambiado su enfoque, haciéndola más estratégica para los resultados del negocio como generador de riqueza y la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida. (Calderón, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2007). El área de Gestión Humana dentro de una organización debe preocuparse por modificar la visión de las actividades que realiza para convertirse en un aliado estratégico. Con esto puede apoyar y acompañar a la organización en la definición de esos objetivos institucionales que impacten en la administración del talento humano, logrando la consolidación a través de la cultura organizacional.

Para la Fundación Valle del Lili la Subdirección de Gestión Humana es ese aliado estratégico que apoya los procesos transversales de la institución. Desde esta perspectiva se propone un plan estratégico para la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili para la administración del talento humano, con el objetivo de lograr un equilibrio entre el ciudadano Lili y la viabilidad financiera.

Por medio del modelo Canvas se realizó el diagnóstico del negocio identificando la propuesta de valor para la Subdirección de gestión humana en liderar programas para

desarrollar y retener al ciudadano Lili. También se propone la creación de la misión, visión y valores para el área.

Con el análisis externo del entorno macroeconómico utilizando la herramienta de análisis estratégico PESTAL, las cinco fuerzas de Porter y con el análisis interno elaborando la matriz Dofa, se establecen las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se enfrenta un área de gestión humana. De esta forma se determina la ventaja competitiva en la satisfacción de las necesidades del ciudadano Lili.

Al elaborar el mapa estratégico se definen los objetivos para establecer la estrategia para la Subdirección de gestión humana logrando el sentido de pertenencia y la satisfacción del usuario final. Con los planes tácticos se detallan las actividades a realizar para cumplir con la visión para 2023

1.Objetivo

El objetivo de este plan estratégico para la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili es liderar acciones que permitan desarrollar y retener al ciudadano Lili. Con estas actividades se contribuye a los procesos de direccionamiento estratégico de la institución, entre los que están la atención y experiencias positivas al usuario, y con ese garantiza la viabilidad financiera de la misma.

2. Reseña de la organización

“La Fundación Valle del Lili es una entidad privada sin ánimo de lucro que presta servicios de salud de alta complejidad en Colombia y Latinoamérica, con reconocimientos en el ámbito nacional e internacional” (Fundacion Valle del Lili, 2019).

Cuenta con 36 años de historia como hospital y desde 2018 está certificada como hospital universitario. El direccionamiento estratégico es la excelencia en salud al servicio de la comunidad, y entre los lineamientos de la planeación estratégica está avanzar en el permanente viaje hacia el liderazgo y el reconocimiento nacional e internacional (Fundacion Valle del Lili, 2019).

El área de Gestión humana durante estos años ha ido creciendo a la par con la institución enfrentando desafíos a largo plazo para el logro y fortalecimientos de programas. La administración del personal en un principio cubría las necesidades básicas de personal, apoyado por los subprocesos de selección y desarrollo, salud y seguridad en el trabajo, bienestar empleados y nomina para realizar el reclutamiento, selección, remuneración, formación y seguridad del trabajador, respaldando a los servicios de la institución de una manera aislada sin una integración transversal a las necesidades institucionales.

Entre los años 2011 y 2012 se definieron los lineamientos para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión del desempeño que permitiera impulsar los resultados con enfoque al ciudadano Lili. En el 2014 gestión humana enfrento un reto institucional cuando se implementó el balance scorecard y entre sus metas la definición de los objetivos para los empleados alineados a la estrategia institucional. Permitiendo la transformación de una cultura de cambio en la adaptabilidad y compromiso con el talento

humano. Integración de los procesos a través del comportamiento en todo lo que se hace para lograr el mejor lugar para trabajar, uno de los cambios importantes para gestión humana así como el fortalecimiento de las subáreas fue el paso de jefatura a subdirección.

Con este reconocimiento y compromiso la Subdirección de gestión humana aporta a la planeación estratégica acciones para atraer y retener al talento humano. Con esto se busca consolidar la cultura organizacional del ciudadano Lili en sus valores, cultura de servicio y programas de humanización para contribuir de manera positiva en la experiencia del paciente.

3.Diagnostico del modelo del negocio

Con la implementación del balance scorecard la Subdirección de gestión humana pasó de ser una dependencia pasiva a ser más propositiva en la atención y el cuidado del talento humano. Con el modelo Canvas que constituye una herramienta para definir modelos de negocio y mejorar la comprensión de negocios existentes, donde se describe la relación entre las áreas para definir estrategias a través de la propuesta de valor (Sánchez Vásquez, Velez Elorza, & Araújo Pinzón, 2015).

Para la Subdirección de gestión humana la aplicación de este modelo Canvas le permite realizar preguntas para identificar y desarrollar una propuesta de valor encaminada a liderar programas para desarrollar y retener generando equidad, reconocimiento, y beneficios de compensación para el ciudadano Lili. De igual forma se busca el relacionamiento con las Direcciones, jefaturas, coordinaciones, y el ciudadano Lili; identificar a los aliados claves, y los recursos necesarios para seguir avanzando en la consolidación de la Subdirección de gestión humana como referente nacional en la aplicación de buenas prácticas laborales y la fidelización del ciudadano Lili ver figura 1.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Jefes de servicio y/o área</p> <p>Outsourcing de personal en misión</p> <p>Convenio con entidades educativas</p> <p>Entidades de seguridad social</p>	<p>Políticas salariales</p> <p>Objetivos de desempeño</p> <p>Indicadores</p> <p>Porcentaje de Metas de cumplimiento</p> <p>Formación o competencias por rol en cada servicio</p> <p>Referenciación.</p>	<p>Desarrollar programas para la equidad interna y bienestar del colaborador.</p> <p>Afianzar el reconocimiento del colaborador.</p>	<p>Atención personalizada</p> <p>Visitas a las áreas</p> <p>Respuesta a requerimientos</p> <p>Email</p> <p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Agendar espacios de reconocimiento.</p>	<p>Ciudadanos Lili</p> <p>Jefes de Área</p> <p>Subdirectores</p> <p>Directores</p> <p>Servicios y/o áreas</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Herramienta tecnológica para la administración del desarrollo humano.</p> <p>Creación de área para administración de la compensación de beneficios salariales</p> <p>Escuela de formación</p> <p>Tendencias del mercado laboral y en salud.</p>	<p>Desarrollar programas para mantener la competitividad y competencia en cada cargo o rol</p> <p>Crear beneficios y salarios justos de acuerdo con el desempeño de cada colaborador</p> <p>Apoyar la transformación cultural en la innovación</p>	<p>Canales</p> <p>Objetivos de desempeño</p> <p>Evaluación anual de desempeño</p> <p>Indicadores de cumplimiento</p> <p>Participación en proyectos o mejora de procesos</p> <p>Educación continua</p> <p>Grupos primarios</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Adquisición de software especializado</p> <p>Asignación de recursos para el área de compensación de beneficios salariales</p> <p>Asignación de recursos para la escuela de formación</p> <p>Los salarios, compensación, incentivos y demás pagos salariales no deben superar el 23% sobre los ingresos totales de la Fundación Valle del Lili</p>		<p>Estructura de Ingresos (Flujo de Caja)</p> <p>Recuperación de prestaciones económicas del 90% por incapacidades, licencia de maternidad y paternidad.</p>		

Figura 1 Modelo de negocio Canvas de la Subdirección de gestión humana de Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

4. Declaraciones misionales

La misión, visión y los valores corresponden a los corporativos (Fundacion Valle del Lili, 2019), y se propone para la Subdirección de gestión humana crear la misión, visión y valores.

4.1 Misión institucional

“Satisfacer las necesidades de salud de alta complejidad de nuestros pacientes, integrando la práctica clínica, la educación y la investigación, en una permanente búsqueda de la excelencia para beneficio de la comunidad” (Fundacion Valle del Lili, 2019).

4.2 Misión de gestión humana

Atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos para la Fundación Valle del Lili, fortaleciendo las competencias de un servicio humanizado, trabajo en equipo, normatividad y conocimiento técnico. Contribuir a mejorar la experiencia del paciente, garantizando el bienestar del colaborador y la viabilidad financiera de la institución.

4.3 Visión institucional

“Consolidarnos como Hospital universitario líder en Latinoamérica con énfasis en los servicios de salud de alta complejidad, mediante un modelo de atención integral, humanizado y seguro, con enfoque de gestión sostenible por su eficiencia, superávit, responsabilidad

social e innovación, con capacidad y liderazgo en la generación de conocimiento y en el desarrollo del talento humano” (Fundacion Valle del Lili, 2019).

4.4 Visión de Subdirección Gestión Humana

En el 2023 la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili será reconocida entre las entidades de salud en Colombia como referente por desarrollar programas de retención, beneficios de compensación y bienestar para nuestros ciudadanos Lili.

4.5 Valores Institucionales

- **“Servicio Humanizado:** sensibilidad para entender y responder a las necesidades de los usuarios con calidez, amabilidad, consideración y empatía.
- **Seguridad:** garantía de integridad de las personas bienes y recursos
- **Trabajo en Equipo:** el aporte coordinado para todos para lograr un propósito común
- **Integridad:** actuar comprometido personalmente con la honestidad, la franqueza y la justicia
- **Respeto:** trato humano, digno y justo
- **Pensamiento crítico:** analizar, entender y evaluar para proponer soluciones.”

(Fundacion Valle del Lili, 2019).

4.3 Valores para Subdirección de Gestión Humana

El ciudadano Lili

Saluda: en cada momento al recibir o despedirse de sus pares, jefes y con el paciente y su familia.

Ayuda: presta apoyo a sus pares, jefes y con el paciente y su familia

Sonríe: en cada momento al saludar y despedirse de sus pares, jefes y con el paciente y su familia.

Escucha: está atento a oír de manera asertiva la información recibida por sus jefes, pares y con el paciente y su familia.

Comprende: entiende las necesidades y responsabilidades de su cargo.

Respeto: respeto hacia normas y las personas en un trato digno y justo.

Informa: reporta a sus jefes inmediatos y/o superiores las actividades inherentes a su cargo así como aquellas que puedan generar incidentes o eventos adversos en la prestación del servicio.

Tolera: admite ideas y opiniones diferentes a la propia.

Educa: proporciona habilidades y conocimientos en beneficio de los demás

Es solidario: apoyo a causas e intereses ajenos en situaciones difíciles.

5. Análisis externo

Para el análisis externo se utiliza el modelo PESTAL y las cinco fuerzas de Michael Porter como modelo estratégico para encontrar oportunidades y amenazas en el entorno vinculado a la Subdirección de gestión humana. De esta manera se generan acciones en el cumplimiento de la visión que se ha trazado para el ciudadano Lili.

5.1 Análisis PESTAL

“Valorado por distintos autores, este análisis plantea describir el ambiente externo de las organizaciones por sus factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales” (Álvarez Peralta & Viltard, 2016).

5.1.1 Aspecto Político

El aspecto político es una variable externa de alto impacto. Desde la Subdirección de Gestión Humana se identifica como oportunidad la capacidad que tiene la institución para adaptarse y cumplir con los cambios de reglamentación emitidos por el gobierno. Como amenaza encontramos el limitado flujo de recursos para el sector de salud impactando la liquidez del sistema nacional de salud, haciendo que se aumenten las deudas o cuentas por cobrar por parte de las aseguradoras de salud, comprometiendo el cumplimiento con los programas presupuestados para el área.

5.1.2 Aspecto Económico

En el aspecto económico de acuerdo con las proyecciones para el 2019, se espera un aumento para la economía colombiana con respecto al año 2018 en un 3% (Monterrosa, 2018). Este suceso asegura la estabilidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones de la institución y entre ellas el pago de las obligaciones laborales, seguridad social y ejecución de proyectos autorizados para el área.

También existe un factor de amenaza con el incumplimiento de las entidades de salud en el reconocimiento de las prestaciones económicas como las incapacidades, licencias de maternidad y paternidad. La institución reconoce este valor al ciudadano Lili cuando ocurre el evento, pero las entidades realizan estos pagos entre noventa días o pueden demorarse hasta tres años después de radicada ante la eps.

5.1.3 Aspecto social y cultural

En el aspecto social y cultural enfocado en las variables externas, la institución brinda a sus colaboradores estabilidad laboral, permitiendo cumplir con las obligaciones laborales a tiempo, garantizando el flujo de efectivo al colaborador. Entre las amenazas en esta variable esta la búsqueda de personal calificado especializado que se hace difícil encontrar en el mercado laboral porque no se encuentran debidamente capacitados. Otra amenaza es el incremento de la carga laboral por aumento en la demanda de los servicios de la institución, que se da por la insuficiencia de la infraestructura hospitalaria o falta de recursos para las entidades de salud.

Otro factor de amenaza para tener en cuenta es la adaptabilidad de la fuerza laboral en el cambio generacional que corresponde a los millennial. Actualmente representa el 53% de los ciudadanos Lili (Anexo 1); quienes poseen características particulares con una personalidad flexible y abierta a perspectivas diferentes a la suya, son muy competitivos, con expectativas pocos realistas frente al trabajo o la profesión, fácil acceso a la tecnología y a los viajes (Lundin, 2017). Lo que impacta en el aumento en los costos de capacitación, entrenamiento y retención para este grupo de personas por la alta rotación que se presenta.

5.1.4 Aspecto tecnológico

Los constantes cambios y avances tecnológicos han permitido a la institución en la adopción de las mejores prácticas, lo que requiere una inversión constante que permita la atención del usuario y capacitación al colaborador en el manejo de estas. Entre las debilidades encontradas para la administración del capital humano se debe realizar mejoras en la renovación tecnológica que permita obtener y almacenar base de datos, a través de una solución para integrar todos los procesos de gestión humana. También se encuentra una oportunidad en la infraestructura física en la ampliación de espacios para mejorar el bienestar del colaborador.

5.1.5 Aspecto ambiental

A partir de esta variable externa en el aspecto ambiental las empresas deben proponerse ser competitivas, orientadas a la conservación y protección del medio ambiente. Desde esta

perspectiva la oportunidad de la Subdirección de gestión humana es acompañar a las áreas responsables del sistema de gestión ambiental en la divulgación de los programas a los colaboradores, para lograr el compromiso de todos sobre estas responsabilidades que impacta en la calidad de vida de todos los grupos de interés (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2011).

Entre las debilidades identificadas en esta variable ambiental se puede presentar la baja adherencia del colaborador en el cumplimiento de los programas que puede originar en algún incumplimiento de la normatividad ambiental.

5.1.6 Aspecto legal

Es una variable externa de alto impacto para las empresas en el cumplimiento de las normas legales por los constantes cambios normativos en diferentes ámbitos, entre ellos el régimen laboral, protección social, jurídica, ambiental, etc., que permite la continuidad en el negocio. Además para la Fundación Valle del Lili por ser una entidad de atención en salud le corresponde el cumplimiento de estándares de habilitación y acreditación en salud ambulatorio y hospitalario de Colombia, y para la Subdirección de gestión humana debe garantizar el cumplimiento de los estándares de gerencia del talento humano mejorando las competencias y desempeño en relación con los objetivos institucionales y atención del usuario.

PERSPECTIVA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			POTENCIAL DE APROVECHAMIENTO Y DEFENSA POR PERSPECTIVA		Favorabilidad Perspectiva		
	FACTOR	Importancia 1-10	Aprovechamiento 1-10	Efectividad Org	FACTOR	Importancia 1-10	Defensa Org 1-10	Efectividad Org		Potencial de Aprovechamiento Oportunidades	Potencial de Defensa Amenazas
POLÍTICO	Capacidad de adaptación a los cambios de reglamentación	10	8	-20	Limitación de flujo de recursos para el sector salud	10	7	-30	2%	3%	-1%
		0	0	0		0	0				
ECONÓMICO	Estabilidad financiera para cumplimiento de obligaciones	10	9	-10	Incumplimiento en reconocimiento de prestaciones económicas por parte de las aseguradoras de salud	10	7	-30	1%	3%	-2%
		0	0	0		0	0				
SOCIAL	Estabilidad laboral para el ciudadano Lili	10	8	-20	Dificultad en la búsqueda personal calificado especializado en el campo laboral	10	7	-30	2%	11%	-8%
		0	0	0	Incremento de carga laboral por aumento en la demanda de los servicios médicos	10	7	-30			
		0	0	0	Dificultad en la adaptabilidad en el campo laboral para la generación de los Millennial	7	5	-35			
TECNOLÓGICO	Adopción de la mejores practicas tecnológicas Ampliación de espacios en infraestructura para el colaborador	10	8	-20	Falta de una solución tecnología para la administración del desarrollo humano	10	6	-40	6%	4%	2%
		9	6	-36		0	0	0			
		0	0	0		0	0	0			
AMBIENTAL	Participación en programas para conservación del medio ambiente	10	8	-20	Baja adherencia del colaborador a las normas ambientales y cumplimiento de normatividad ambiental.	8	6	-32	2%	4%	-1%
		0	0	0		0	0	0			
LEGAL	Cumplimiento normas laborales, seguridad social	10	9	-10		0	0	0	1%	0%	1%
		0	0	0		0	0	0			
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	Cambio de visión gestión humana	10	7	-30		0	0	0	15%	0%	15%
PRODUCTOS SUSTITUTOS		0	0	0	Outsourcing de empresas temporales para el manejo del personal	8	6	-32	0%	16%	-16%
		0	0	0		0	0	0			
NUEVOS COMPETIDORES		0	0	0	Cambio del entorno por desercion de colaborades por aperturas de nuevas sedes o clinicas	6	8	-12	0%	15%	-15%
		0	0	0	Asignación de presupuesto con otras áreas al interior de la organización	9	8	-18			
PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES	Búsqueda de candidatos de acuerdo a las necesidades del servicio personal altamente calificado cumplimiento de planes de seguridad y salud en el trabajo	10	8	-20	Promover programas de bienestar balance vida - trabajo	10	9	-10	20%	31%	-11%
		10	9	-10	Definición de políticas salariales con base al desempeño	10	8	-20			
		10	9	-10	reconocimiento al ciudadano Lili	8	6	-32			
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Outsourcing empleados en misión Negociaciones con entidades educativas formal para cierre de brechas	8	6	-32	Búsqueda de bases de datos de nuevo candidatos	10	7	-30	26%	15%	11%
		10	8	-20		0	0	0			
TOTAL POTENCIAL									7%	9%	-2%

Figura 2 Matriz Análisis Externo – Pestal y las cinco fuerzas de Porter de la Subdirección de gestión humana FVL
Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis de las cinco fuerzas

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo estratégico desarrollado por Michael Porter. Permite hacer un análisis a nivel macro con la competencia para entender la dinámica entre diversos sectores como la rivalidad de las industrias, productos sustitutos, ingreso de nuevos competidores, poder de negociación con los clientes y proveedores. Todo se hace con el propósito de definir estrategias que permita el posicionamiento estratégico de la empresa (Harper & MSc, 2017).

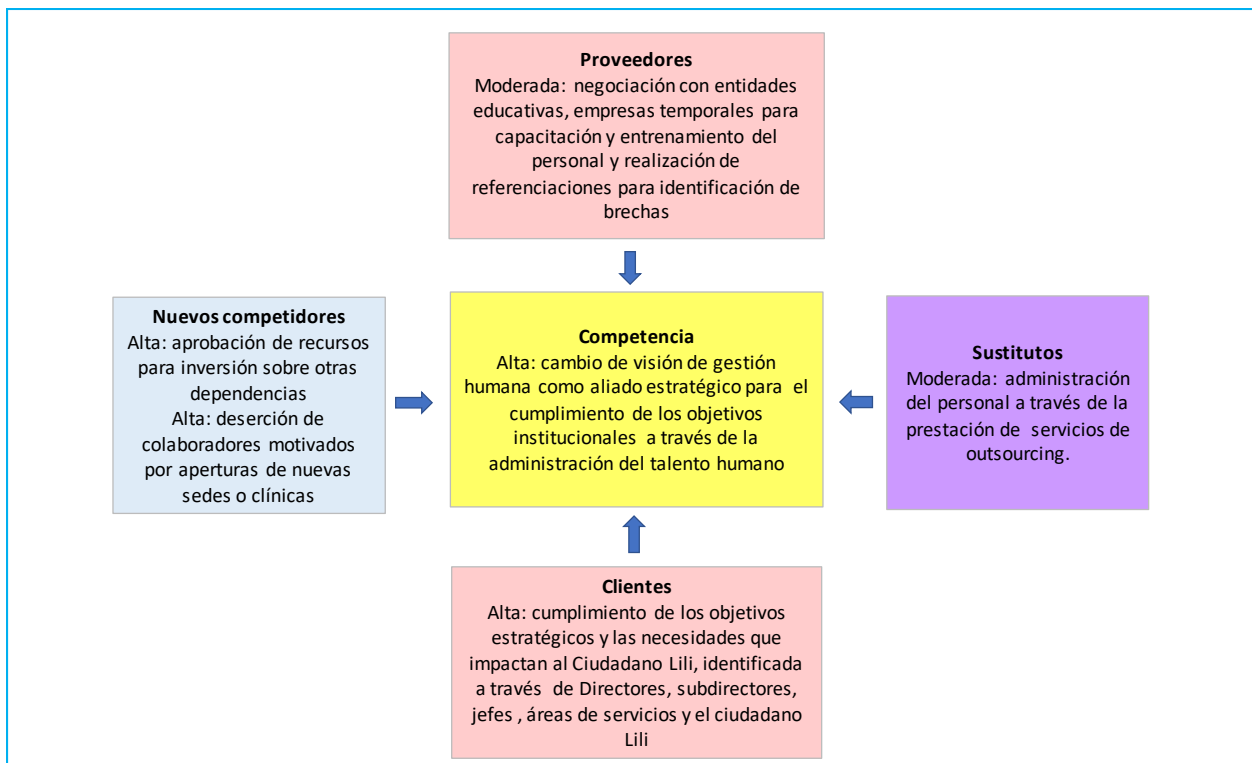


Figura 3 Diagrama de las 5 fuerzas de Poder de la Subdirecci3n de gesti3n humana de Fundaci3n Valle del Lili

Fuente: Elaboraci3n propia

5.2.1 Rivalidad de la industria

La rivalidad de la industria con otras áreas de gestión humana se presenta en el enfoque de abordar el talento humano. Para la Subdirección de gestión humana el cambio de visión ha permitido ser un aliado estratégico para de lograr que la organización invierta recursos y esfuerzos en el capital humano. Para así obtener una ventaja competitiva como factor diferencial.

5.2.2 Productos sustitutos

Como producto sustituto para el área de Gestión humana se identifica a los servicios que prestan los outsourcing de empresas temporales, quienes cumplen con las necesidades y la administración del capital humano. Estos outsourcing cobran una comisión en la administración de este personal, evidenciando un sobre costo para las empresas que pueden ahorrar este rubro si ellos mismos se encargan de realizar la administración del personal.

5.2.3 Nuevos competidores

Se identifica como amenaza alta para un área de Gestión humana al interior de la organización, la competencia con otras áreas en la aprobación de partidas sobre el presupuesto para inversión de programas de alto impacto. También se puede presentar el cambio del entorno por deserción de empleados por aperturas de nuevas sedes de salud o

clínicas, haciendo para los reclutadores externos un lugar atractivo por las competencias y el conocimiento técnico que adquiere el ciudadano Lili.

5.2.4 Poder de negociación clientes

Desde la Subdirección de gestión humana el poder de negociación con clientes es muy alto, en relación con los directores, subdirectores, jefes de área al interior de la institución en el cumplimiento de los requerimientos alineados los objetivos estratégicos. Igualmente con respecto a los servicios para generar credibilidad en los procesos por cubrimiento de vacantes, cierre de brechas identificadas al ciudadano Lili, apoyo a programas y cultura organizacional. Con el ciudadano Lili se busca satisfacer sus necesidades creando confianza y seguridad para maximizar el sentido de pertenencia a través de la compensación, beneficios salariales basados en el desempeño, reconocimientos al colaborador, adaptación por cambios generacionales, creación de espacios para el bienestar balance de vida- trabajo, programas de salud y seguridad en el trabajo, equidad en los equipos de trabajo y un buen clima laboral. La Subdirección de gestión humana para el año 2009 lideraba programas y actividades para 1.956 empleados y para el año 2018 correspondía a 3.632 ciudadanos Lili. (Anexo 2).

5.2.5 Poder de Negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores está determinado en la Subdirección de gestión humana con servicios contratados a través de una empresa temporal para el cubrimiento de algunos cargos temporales. Tenemos convenios con entidades educativas y profesionales

especializados para fortalecer las competencias, entrenamiento y capacitaciones que se deben realizar al ciudadano Lili. También se participa en referenciaci3nes para identificar brechas y mejoras en los procesos.

5.3 Consolidado

Al consolidar la herramienta para el análisis externo a través del PESTAL y las cinco fuerzas de Porter, podemos observar en la figura 4 el potencial de oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.



Figura 4 Consolidado Pestal y las 5 fuerzas de Porter de la Subdirección de Gestión Humana de Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

Desde Gestión Humana identificamos las mayores fortalezas con respecto a la rivalidad de la industria, proveedores (colaboradores en misión a través de un outsourcing) y la

tecnología. Esto se debe al reconocimiento que tiene la institución y el cambio de la visión que ha fortalecido a la Subdirección de gestión humana, posicionándola en un aliado estratégico para las Direcciones generando políticas y programas enfocados al ciudadano Lili para hacer de la institución el mejor lugar para trabajar.

Entre las mayores oportunidades identificadas están los clientes, los productos sustitutos y la perspectiva social correspondiente a las acciones que deben liderarse desde el área para desarrollar y retener al ciudadano Lili.

6. Análisis interno y de competitividad

En el análisis interno y de competitividad que presenta la Subdirección de gestión humana, se revisará el comportamiento de los últimos tres años de los indicadores que son parte fundamental de los subprocesos de selección y desarrollo, bienestar, salud y seguridad en el trabajo, nómina apalancando cada una los procesos encaminados a la cultura organizacional y a las condiciones del ciudadano Lili en trabajar motivado y sentido de pertenencia por la institución.

6.1 Indicadores

Indicador gestión del desempeño: este indicador demuestra la claridad del ciudadano Lili al conocer los objetivos y metas por los que será medido; esto permite seguir avanzando en este camino que se ha trazado la Subdirección de gestión humana con respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales.


Gestión del desempeño	2017	2016	2015	Grafico
Calificación Promedio	8,00	7,9	7,7	

Figura 5 Gestión del desempeño tomado de la presentación de Fundación Valle del Lili.

Fuente: Elaboración propia

Indicador de rotación: este indicador muestra el acumulado de los de retiros presentados en cada año, indicando que tan feliz se encuentra en pertenecer a la institución, y apalanca unos de los objetivos en la retención del ciudadano Lili.

Rotación del personal	2018	2017	2016	Grafico
Indicador anual	7,49	7,99	7,37	

Figura 6 Rotación de personal tomado de presentación de Fundación Valle del Lili.

Fuente: Elaboración propia

Indicador en implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo:

este indicador mide cómo ha sido el avance de la implementación del sistema, demostrando el compromiso de la institución en la adaptación de las normas en pro de un adecuado ambiente seguro, saludable en el trabajo.


Avance implementación del sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo	Resolución 1111	Decreto único 1072	Decreto 1443	Grafico
año	2017	2015-2016	2014-2015	
Porcentaje cumplimiento	97%	88%	78%	

Figura 7 Avance de implementación sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo informe FVL 2017

Fuente: Elaboración propia

Indicador encuesta de clima organizacional: este indicador analiza el porcentaje de cumplimiento en las encuestas realizadas a la población objetivo. Se realiza cada tres años y de los resultados de la encuesta se generan planes de acción de mejoras o cierre de brechas a las dimensiones con menor calificación durante los tres años siguientes. Es de alto impacto para la Subdirección de gestión humana para avanzar en esa ruta que se ha trazado como referente para las demás instituciones en el desarrollo, bienestar y retención del ciudadano Lili.


Encuesta de Clima organizacional	2016	2013	Grafico
Porcentaje cumplimiento	89,5%	86,70%	

Figura 8 Porcentaje de cumplimiento encuesta de clima organizacional de la Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones Clima 2016	Puntaje
Claridad Estratégica	↑ 94,6
Comunicación	↔ 88,8
Condiciones de Trabajo	↔ 88,9
Crecimiento y Desarrollo	↔ 90,3
Estilo de Liderazgo	↓ 80,4
Orientación al Resultado	↑ 91,2
Orientación al Servicio	↑ 94,6
Pertenencia/ Orgullo	↑ 94,8
Remuneración e Incentivos	↔ 88,2
Trabajo en Equipo	↓ 83,5

Figura 9 Puntaje por dimensión clima organizacional de la Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

Indicador encuesta de riesgo psicosocial: este indicador analiza el porcentaje de cumplimiento de las encuestas realizadas a la población objetivo. Se realiza cada dos años y con el resultado de la encuesta se generan planes de acción para la mejora de los procesos. Mide el balance vida – trabajo, logrando reconocer el bienestar del ciudadano Lili y su familia.

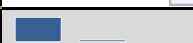
Encuesta de riesgo psicosocial	2018	2016	Grafico
Porcentaje cumplimiento	91%	85,0%	

Figura 10 Porcentaje de cumplimiento encuesta de riesgo psicosocial de la Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

6.2 Matriz Dofa

Se realiza el análisis para la Subdirección de gestión humana a través de la herramienta DOFA, que permite realizar el diagnóstico, para identificar cómo se encuentra la institución frente a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y cómo esto impacta a la propuesta de valor para mantener las condiciones de motivación y sentido de pertenencia del ciudadano Lili. Con este análisis se identifican las acciones a realizar desde la Subdirección de Gestión Humana hacia el ciudadano Lili, como se puede observar en la figura 11.

<p>DEBILIDADES</p> <p>Dificultad en promover programas de bienestar para todas las audiencias balance – vida y trabajo.</p> <p>Falta definición de políticas salariales con base al desempeño del colaborador.</p> <p>Falta promover entre los jefes y/o coordinadores de cada servicio el reconocimiento del personal a cargo por su buen desempeño.</p> <p>Falta de seguimiento a los procesos para cierre de brechas o planes de acción.</p> <p>Falta de adherencia de programas ambientales por parte del ciudadano Lili</p> <p>Dificultad para administrar los procesos del área, por falta de una solución tecnológica que permita integrar los procesos.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Adaptabilidad a los cambios de norma y reglamentaciones gubernamentales.</p> <p>Adopción de buenas prácticas tecnológicas en la atención del usuario</p> <p>Estabilidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones laborales</p> <p>Ampliación de la infraestructura para creación de espacios en pro del bienestar del ciudadano Lili</p> <p>Participación en programas ambientales para cultura del ciudadano Lili</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Cambio de visión del área para inversión en el desarrollo del talento humano.</p> <p>Cumplimiento con los servicios en la búsqueda de vacantes</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Limitación de los recursos de la salud para la viabilidad financiera de la institución y aprobación de programas</p> <p>Incumplimiento en el pago de las incapacidades, licencias de maternidad y paternidad por parte de las entidades de salud.</p>

<p>Contribuir a la estabilidad laboral, generando un alto sentido de pertenencia por parte del ciudadano Lili.</p> <p>Identificación de brechas al personal logrando, un ciudadano Lili competente y calificado en el servicio.</p> <p>Formación a través del entrenamiento y capacitación a los ciudadanos Lili, en la escuela de formación y convenios educativos.</p> <p>Adherencia a la cultura organizacional contribuyendo a la experiencia del paciente</p> <p>Cumplimiento a los planes de seguridad y salud en el trabajo comprometidos con la seguridad del ciudadano Lili</p>	<p>Dificultad en la adaptabilidad al campo laboral para la generación de los millennial.</p> <p>Incremento de carga laboral por aumento en la demanda de servicios médicos.</p> <p>Cambio en el entorno competitivo por deserción de colaboradores hacia nuevas sedes o clínicas</p>
--	--

Figura 11 Matriz Dofa de la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

6.3 Posicionamiento estratégico

Con el análisis de la matriz DOFA y la matriz DOFA ampliada para la formulación de los objetivos acorde con la propuesta de valor, el posicionamiento estratégico para la subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili es la satisfacción de las necesidades del ciudadano Lili, como se puede observar en la figura 12

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> EXTERNO INTERNO </div>		FORTALEZA	DEBILIDAD
		FO	DO
O P O R T U N I D A D	Adaptabilidad a los cambios de norma y reglamentaciones gubernamentales. Adopción de buenas prácticas tecnológicas en la atención del usuario Estabilidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones laborales Ampliación de la infraestructura para creación de espacios en pro del bienestar del ciudadano Lili Participación en programas ambientales para cultura del ciudadano Lili	Cambio de visión del área para inversión en el desarrollo del talento humano. Cumplimiento con los servicios en la búsqueda de vacantes Contribuir a la estabilidad laboral, generando un alto sentido de pertenencia por parte del ciudadano Lili. Identificación de brechas al personal logrando, un ciudadano Lili competente y calificado en el servicio. Formación a través del entrenamiento y capacitación a los ciudadanos Lili, en la escuela de formación y convenios educativos. Adherencia a la cultura organizacional contribuyendo a la experiencia del paciente Cumplimiento a los planes de seguridad y salud en el trabajo comprometidos con la seguridad del ciudadano Lili	Dificultad en promover programas de bienestar para todas las audiencias balance – vida y trabajo. Falta definición de políticas salariales con base al desempeño del colaborador. Falta promover entre los jefes y/o coordinadores de cada servicio el reconocimiento del personal a cargo por su buen desempeño. Falta de seguimiento a los procesos para cierre de brechas o planes de acción. Falta de adherencia de programas ambientales por parte del ciudadano Lili Dificultad para administrar los procesos del área, por falta de una solución tecnológica que permita integrar los procesos.
		FA	DA
A M E N A Z	Limitación de los recursos de la salud para la viabilidad financiera de la institución y aprobación de programas Incumplimiento en el pago de las incapacidades, licencias de maternidad y paternidad por parte de las entidades de salud. Dificultad en la adaptabilidad al campo laboral para la generación de los millennial. Incremento de carga laboral por aumento en la demanda de servicios médicos. Cambio en el entorno competitivo por deserción de colaboradores hacia nuevas sedes o clínicas	Asegurar el liderazgo institucional Contribuir a mejorar la productividad en las áreas Fortalecimiento a la escuela de formación Crear beneficios al ciudadano lili de acuerdo al desempeño	Consolidar programas de bienestar para mantener y mejorar la calidad de vida del ciudadano Lili Actualizar roles y planes de entrenamiento Creación de políticas salariales de acuerdo al desempeño Creación de incentivos de salario emocional

Figura 12 Matriz Dofa ampliada de la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

6.4 Mapa estratégico

De acuerdo con el posicionamiento estratégico definido para la Subdirección de gestión humana en la satisfacción de las necesidades del ciudadano Lili, se desarrolla el mapa estratégico con base al modelo propuesto por Kaplan & Norton (1996). En la figura 13 se detallan los objetivos alineados a la visión de la Subdirección de gestión humana con indicadores medibles para un determinado periodo. Está enfocado en las perspectivas de:

Clientes: seleccionar los mejores talentos para atraer al personal calificado, otorgando un trabajo con el que se sientan importantes.

Crecimiento y aprendizaje: desarrollo del colaborador en formación de competencias a través de la inducción, entrenamiento en la escuela de formación, asignación de becas y capacitaciones.

Responsabilidad social: bienestar del colaborador a través de programas para mantener y mejorar la calidad de vida, comunicación y dialogo permanente.

Financiera: retención del colaborador en desarrollar estilos de liderazgo, fijar metas alcanzables, compensación y beneficios salariales de acuerdo con el desempeño.

Procesos internos: cultura organizacional para ser referente nacional en la satisfacción del ciudadano Lili.

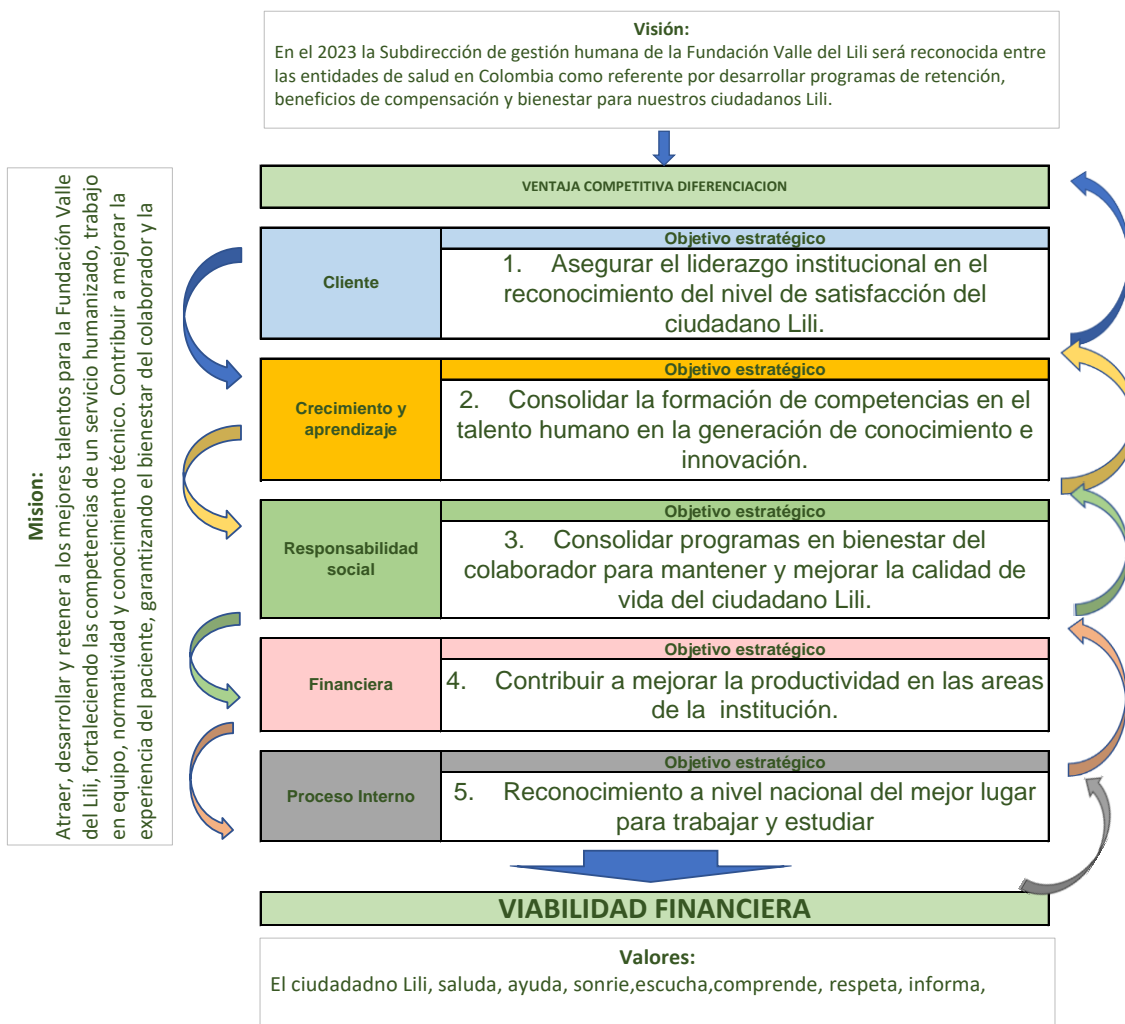


Figura 13. Mapa estratégico de la Subdirección de gestión humana de la Fundación Valle del Lili.

Fuente: Elaboración propia

7. Estrategia corporativa

La estrategia para la Subdirección de Gestión Humana de la Fundación Valle del Lili garantiza el máximo sentido de pertenencia y resultados del ciudadano Lili, contribuyendo así a la excelencia organizacional.

Apalancados en la visión, la propuesta de valor y el posicionamiento estratégico.

8. Plan táctico

Con los objetivos estratégicos definidos para la subdirección de Gestión humana se anexa la figura 14 donde se relaciona cada uno de los objetivos junto con los planes tácticos y planes operativos a realizar para impactar en la mejora de la comunicación, condiciones de trabajo, estilos de liderazgo, remuneración e incentivos, trabajo en equipo. El valor del presupuesto, la medición y la temporalidad para el seguimiento y cumplimiento de lo propuesto de acuerdo con la estrategia de garantizar el máximo sentido de pertenencia y resultados del ciudadano Lili, contribuyendo así a la excelencia organizacional.

Proceso	Objetivo estratégico					SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA										Plan operativo
	definición	indicador	2018	meta 2019	meta 2023	Plan táctico										
						descripción	tipo	presupuesto	fecha fin	nombre del indicador	meta 2019	meta 2020	meta 2021	meta 2022	meta 2023	
Seleccionar los mejores talentos	1. Asegurar el liderazgo institucional en el reconocimiento del nivel de satisfacción del ciudadano Lili.	1. Realización de encuesta de clima organizacional 2. Cumplimientos de planes de encuesta de clima organizacional	95%	95%	99%	Fortalecer el acompañamiento a las áreas para identificar necesidades - Plan Padrinos	Grupo Primario	\$ 27.500.000	Trimestral	Encuesta interna anual	95%	97%	98%	99%	100%	Realizar cronograma anual para programación de visitas a las áreas
						Cierre de planes de acción identificados en las áreas	seguimiento	\$ 25.000.000	Trimestral	Numero de planes de acción cerrados	95%	97%	98%	99%	100%	Registro de los planes de acción generados en cada visita a las áreas programadas
						Desarrollo de habilidades de comunicación y dialogo permanente	Programa	\$ 150.000.000	Anual	Asistencia de ciudadanos Lili sobre los proyectados	95%	97%	98%	99%	100%	Realizar cronograma de la programación y la audiencia a quien va dirigida (jefes-coordinadores-supervisores-analistas)
Desarrollo del colaborador	2. Consolidar la formación de competencias en el talento humano en la generación de conocimiento e innovación.	Gestión del desempeño	8	8,5	9,5	Fortalecimiento de la escuela de formación con nuevos programas de capacitación e innovación	Programa	\$ 27.500.000	Anual	Numero de capacitaciones realizadas sobre las programadas por las diferentes audiencias	90%	93%	95%	98%	100%	identificación de las capacitaciones virtuales o presenciales para mejora de competencias
						Actualización de roles y planes de entrenamiento	Proyecto	\$ 30.000.000	Anual	Ejecución de los roles y planes de entrenamiento sobre los proyectados	90%	93%	95%	98%	100%	Realizar inventario de los roles y planes de entrenamiento para actualizar Generar cronograma para realizar la actualización
						Fortalecer el programa para la aprobación de Becas para cierre de brechas- convenio Icesi	Programa	\$ 25.000.000	Anual	Numero de becas aprobadas por tipo de audiencia	90%	93%	95%	98%	100%	Sustentación por el jefe de inmediato de la necesidad de capacitación para mejora de las competencias del ciudadano Lili
Bienestar del empleado	3. Consolidar programas en bienestar del colaborador para mantener y mejorar la calidad de vida del ciudadano Lili.	1. Realización de encuesta riesgo psicosocial 2. Cumplimiento de planes de acción de encuesta de riesgo psicosocial	91%	95%	99%	Promover los programas actuales al ciudadano Lili	Programa	\$ 25.000.000	mensual	Numero de participantes en cada programa sobre el numero de colaboradores activos	90%	93%	95%	97%	100%	Promover la asistencia y participación de los programas actuales Creación de programas de salario emocional (día de la familia, cumpleaños, etc.)
						Identificar los tipos de ausentismos presentados para planes de acción	seguimiento	\$ 25.000.000	mensual	disminución de los días de ausentismos	70%	67%	65%	62%	60%	seguimiento a calamidades e incapacidades del colaborador
Retención de colaborador	4. Contribuir a mejorar la productividad en las áreas de la institución.	1. Mejorar los tiempos de reclutamiento 2. Disminución en la tasa de rotación de personal	7,49	7	6	Planeación de la suficiencia del recurso humano	presupuesto	\$ 100.000.000	mensual	Cantidad de cargos aprobados/sobre los presupuestados	90%	93%	95%	97%	100%	Sustentación de cargos solicitados por los servicios Proyección por aumento en los servicios Monitoreo de horas extras
						Creación de políticas salariales por desempeño	Proyecto	\$ 125.000.000	dic-20	Cantidad de cargos actualizados sobre cargos existentes	90%	93%	95%	97%	100%	Realizar evaluación de puestos de trabajo Responsabilidades por cargos Creación de bandas salariales
						Adquirir herramienta tecnológica que permita administrar los procesos de gestión humana	Proyecto	\$ -	dic-19	Avance del cumplimiento del cronograma	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	Implementación de herramienta tecnológica para los procesos de gestión humana
Cultura Organizacional	5. Reconocimiento a nivel nacional del mejor lugar para trabajar y estudiar	Puesto dentro del ranking en merito salud	6	5	1	Realizar encuesta de Clima Organizacional	Proyecto	\$ 50.000.000	Anual	Cumplimiento de planes de acción por dimensión	95%	96%	97%	98%	99%	Generar planes de acción sobre las dimensiones menor calificadas Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción
						Acompañamiento de programas ambientales	seguimiento	\$ 30.000.000	Anual	Avance del cumplimiento del cronograma	93%	95%	97%	98%	100%	Asistencia y participación del ciudadano Lili en los programas ambientales
								\$ 640.000.000								

Figura 14 Planes tácticos de Subdirección de Gestión Humana de la Fundación Valle del Lili

Fuente: Elaboración propia

Se detalla la justificación a cada plan táctico como se observa en la figura 15, que permite contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico	Plan táctico	Justificación
1. Asegurar el liderazgo institucional en el reconocimiento del nivel de satisfacción del ciudadano Lili.	Fortalecer el acompañamiento a las áreas para identificar necesidades - Plan Padrinos	Acercar la Subdirección de Gestión Humana a todas las áreas, haciéndola mas humanizada para identificar las necesidades que se presentan tanto para jefes y colaboradores para contribuir a la excelencia organizacional
	Cierre de planes de acción identificados en las áreas	seguimiento y cierre de brechas identificadas en las áreas en mejora de procesos para contribuir al resultado positivo del área
	Desarrollo de habilidades de comunicación y dialogo permanente	Contribuir a través de estas habilidades en una comunicación adecuada al ciudadano Lili para claridad de la estratégica y objetivos institucionales
2. Consolidar la formación de competencias en el talento humano en la generación de conocimiento e innovación.	Fortalecimiento de la escuela de formación con nuevos programas de capacitación e innovación	Mantener la competencia y desarrollo para contribuir al resultado del ciudadano Lili y del servicio
	Actualización de roles y planes de entrenamiento	
	Fortalecer el programa para la aprobación de Becas para cierre de brechas- convenio lcesi	
3. Consolidar programas en bienestar del colaborador para mantener y mejorar la calidad de vida del ciudadano Lili.	Promover los programas actuales al ciudadano Lili	Ofrecer programas de salario emocional para beneficio de los ciudadanos Lili para lograr el máximo sentido de pertenencia y resultados del colaborador
	identificar los tipos de ausentismos presentados para planes de acción	Promover el dialogo continuo con los jefes de servicio y ciudadano Lili en mejora de las condiciones de trabajo y trabajo en equipo
4. Contribuir a mejor la productividad en las áreas de la institución.	Planeación de la suficiencia del recurso humano	Participar en la planeación del crecimiento de las áreas por apertura de nuevos convenios y/o aumento del servicio, contribuyendo a las condiciones de trabajo y resultados del área
	Creación de políticas salariales por desempeño	Contribuir a la equidad interna, crecimiento y desarrollo del colaborador, y programas de reconocimiento
	Adquirir herramienta tecnológica que permita administrar los procesos de gestión humana	integración en línea de los procesos del área para contribuir a la excelencia organizacional y resultados del ciudadano Lili
5. Reconocimiento a nivel nacional del mejor lugar para trabajar y estudiar	Realizar encuesta de Clima Organizacional	Identificar cuales dimensiones que se deben fortalecer para generar planes de acción y cierre de brechas para contribuir a la excelencia organizacional
	Acompañamiento de programas ambientales	Contribuir como empresa socialmente responsable a través del ciudadano Lili

Figura 15 Justificación planes tácticos

Fuente: propia

9. Conclusiones

Al realizar este plan estratégico se resalta el acompañamiento de la Subdirección de gestión humana con las direcciones que ha permitido ser un aliado estratégico para cumplir los objetivos institucionales enfocados en el ciudadano Lili siendo el recurso más valioso de la institución y factor clave del éxito.

Este plan estratégico propone las acciones a ejecutar por parte de la Subdirección de gestión humana para lograr una evolución y mayor impacto a la gestión general de la Fundación en satisfacer las necesidades que exige el ciudadano Lili en retención, beneficios de compensación y bienestar, contribuir a la excelencia organizacional, los cuales se miden a través del cumplimiento de los indicadores en la satisfacción del usuario y para servir de punto de referencia para las demás entidades de salud aplicando las mejores prácticas laborales, de acuerdo con la visión propuesta para el año 2023.

10. Recomendaciones

1. Apoyar los procesos transversales como aliado estratégico
2. Ejecutar los planes tácticos detallados en el plan estratégico.
3. Revisar y seguimiento a los indicadores y elaboración de planes de acción para los indicadores con tendencia baja o negativa a lo esperado.
4. Generar campañas para promover la asistencia y participación a los programas de bienestar.
5. Crear y diseñar planes de compensación salarial monetario y no monetario.
6. Fortalecer la identificación de necesidades de capacitación y asignación de becas.
7. Participar en programas de innovación para seguir evolucionando el área de gestión humana.

11. Bibliografía

- Álvarez Peralta, D., & Viltard, L. A. (2016). Strategic analysis tools A proposal for the SMBs (Small and medium-size businesses). *Palermo Business Review*, 58. Obtenido de P&P=AN&K=120460320&S=R&D=bsu&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep7Q4y9f3OLCmr1Gep7VSr6m4SrSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqslG3rbBKuePfgex43zx
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27, 163-188. Obtenido de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592311701516>
- Calderón, H. G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23, 39-64. Obtenido de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592307700098>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Fundacion Valle del Lili. (2016). *Informe anual 2016*. Cali.
- Fundación Valle del Lili. (2017). *Informe anual*. CALI.
- Fundacion Valle del Lili. (02 de 2019). Obtenido de Fundación valle del lili: <http://valledellili.org/nuestra-institucion/acerca-de-nosotros/>
- Harper, G. D., & MSc. (2017). Porter's Five Forces: Discovery Service para Universidad ICESI. En *Salem Press Encyclopedia* (pág. 1). Obtenido de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89550628&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Lundin, L. L. (2017). Millennial Generation. *Salem Press Encyclopedia*, 2p. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89550608&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Monterrosa, H. (2018). *La economía colombiana crecerá más en 2019*. Obtenido de Sitio web del periódico La República: <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2018-ii/la-economia-colombiana-crecera-mas-en-2019-2808899>

Sánchez Vásquez, J. M., Velez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista facultad de ciencias económicas*, 24, 37-47. Obtenido de <http://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620>


Anexos

Anexo 1. Distribución del personal por rangos de edad

Rango de edad	F	M	Total	%
Entre 18 a 30 años	1.440	500	1.940	53%
Entre 30 a 50 años	1.116	426	1.542	42%
Mayor a 50 años	102	48	150	4%
	2.658	974	3.632	100%

Fuente: tomado de corte listado personal diciembre FVL 2018

Anexo 2. Listado del personal activo corte a diciembre de cada año.

Mes	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	grafico
Personal activo	1.956	2.103	2.084	2.222	2.433	2.756	3.040	3.438	3.519	3.632	

Fuente: tomado del movimiento de personal diciembre FVL 2018

