



PROSANITAS BSC
INTELIGENCIA EN NEGOCIOS

Adecra+Cedim
80 AÑOS

Gestión por Competencias y la Estrategia empresarial

Patricia D'Aste



La Estrategia y la gestión de las personas

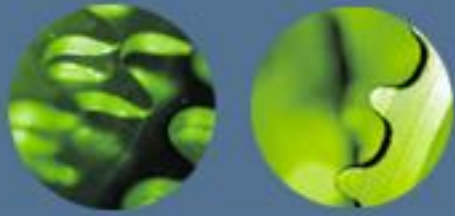




Gestionar la Estrategia

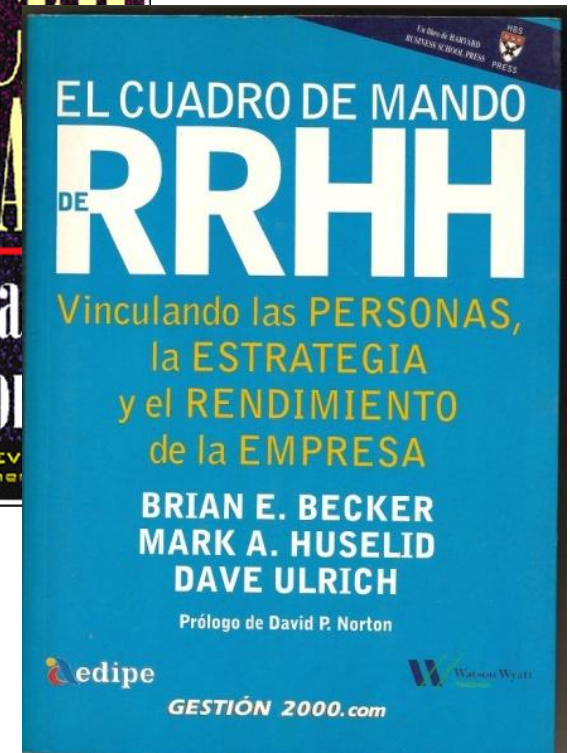
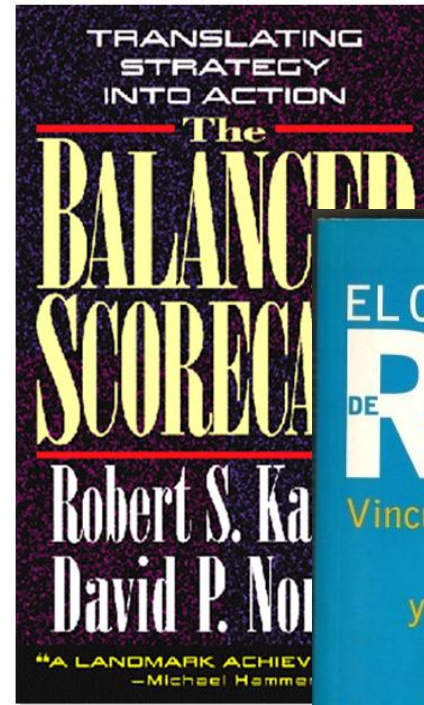
Traducir Misión en Resultados

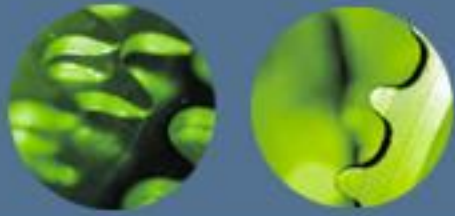




Qué es un CMI?

- Es una herramienta para la gestión de la estrategia que permite traducir los objetivos estratégicos en planes de acción alineados con los logros esperados.

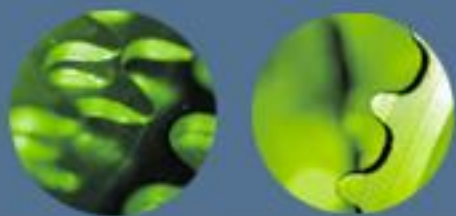




Perspectivas

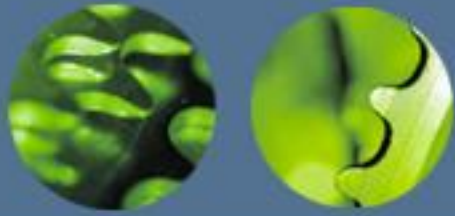
El Cuadro de Mando se organiza en 4 perspectivas:

1. Financiera
2. Del Cliente
3. Procesos Internos
4. De Aprendizaje y Desarrollo



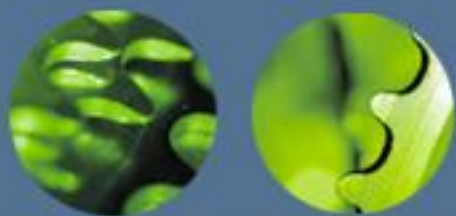
Tipos de Tableros de Comando

Tipos de cuadro	Definición y utilidad
Control operativo	Seguimiento de los principales procesos diario Gestión día a día
Control directivo	Indicadores de resultado internos en el corto plazo
Control estratégico	Información interna y externa para conocer el posicionamiento estratégico
Cuadro de Mando integral	Toda la información de los tableros anteriores



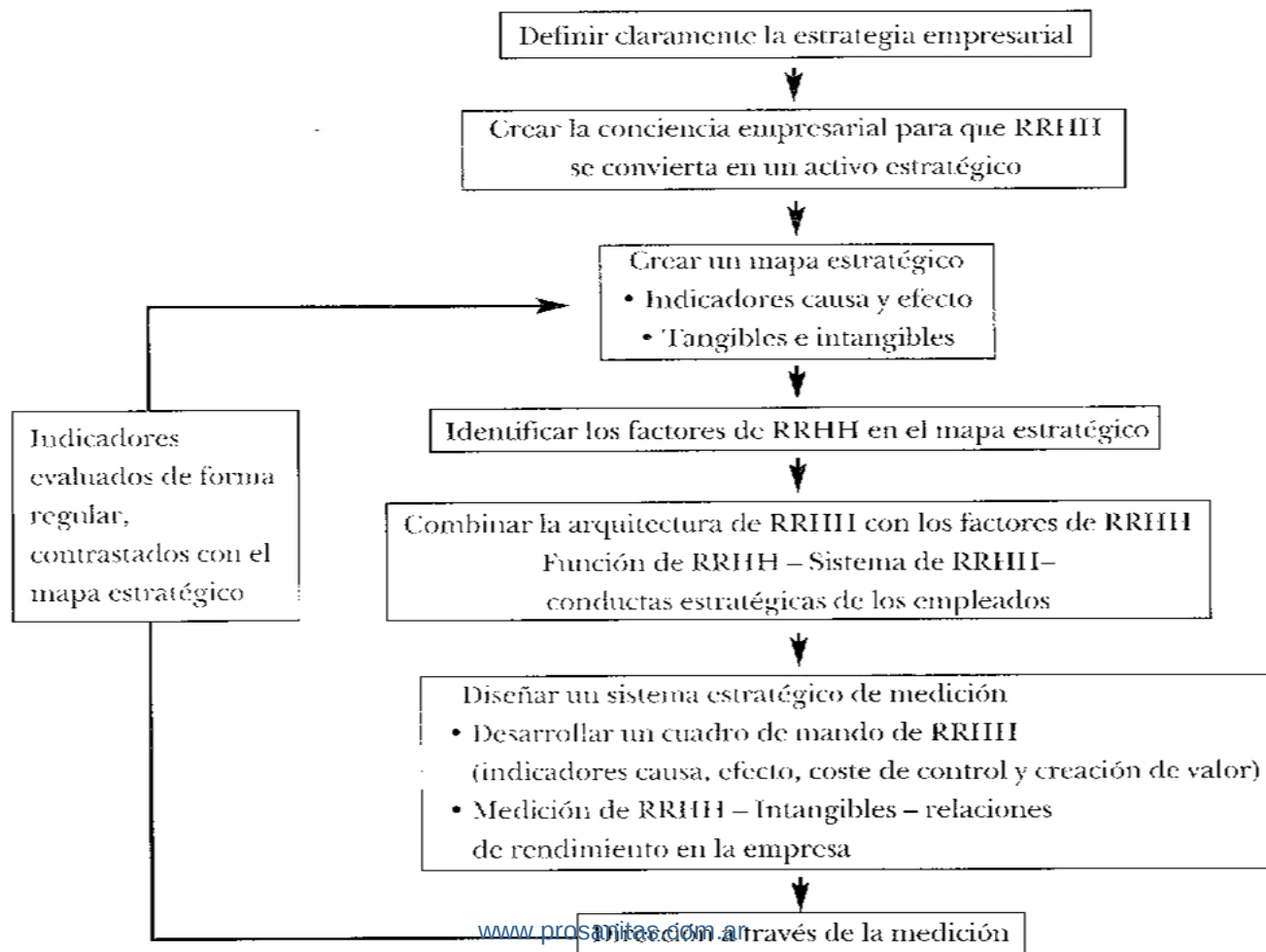
Quienes usan el CMI en salud?

- Instituto Europeo de Oncología de Milán
- La red de Geriátricos e institutos de rehabilitación de la Fundación Don Gnocchi de Italia.
- El Instituto Jellinek de Holanda
- Red de hospitales públicos de Ontario
- El S.A.S. de Andalucía
- Mayo Clinic
- Cleveland Clinic
- Toda la red de hospitales públicos de Italia, España, USA, Suiza, Alemania, Francia.
- Todas los Hospitales privados de Brasil (Albert Einstein, SirioLibanes, Samaritano, Santa Casa, Molino do Vento, etc.)
- El Hospital Santa Fe de Bogotá
- El Hospital San José de Santiago de Chile, Clínica Las Condes, Clínica Alemana.
- Asociación Española de Uruguay
- Muchos más que cada año lo implementan

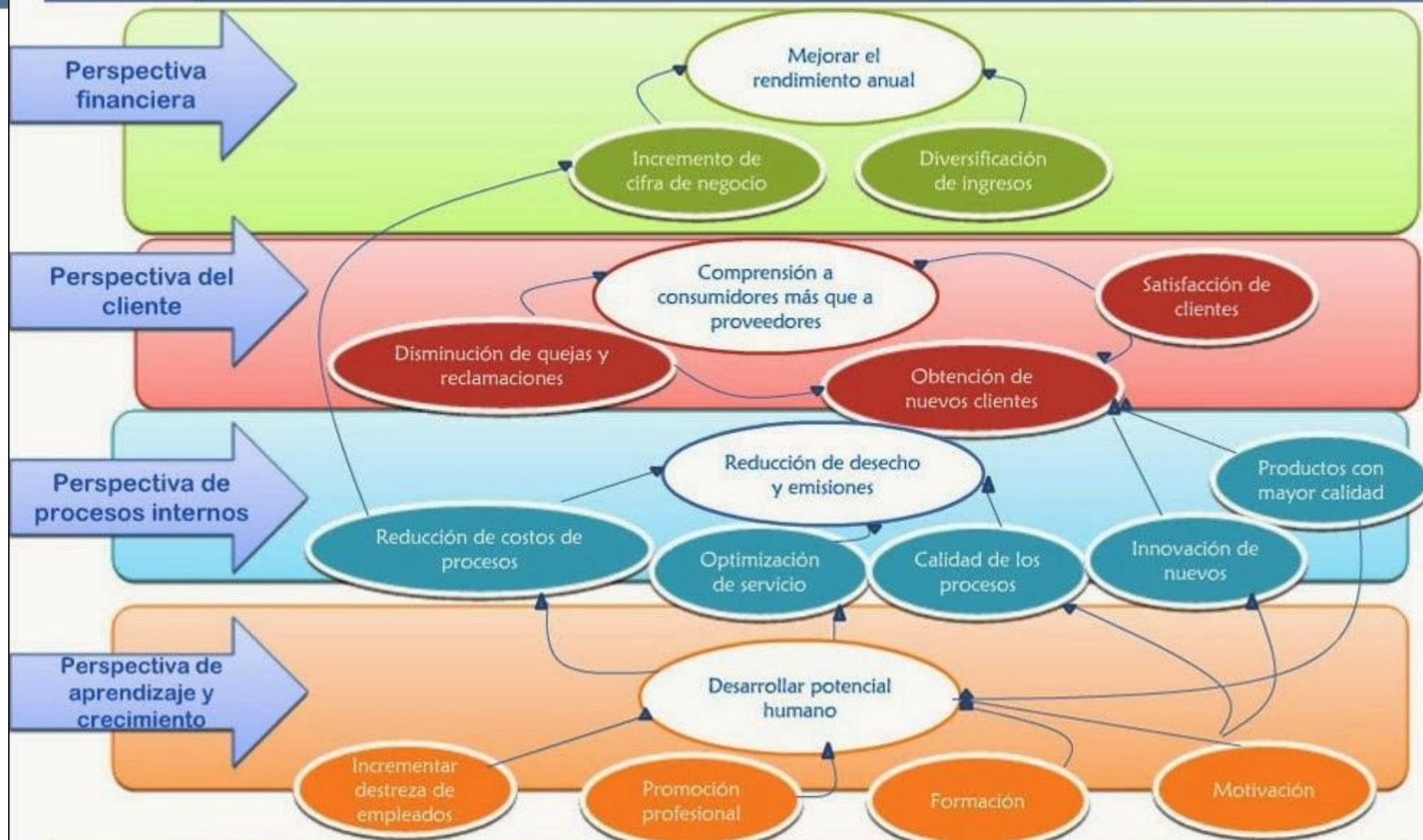


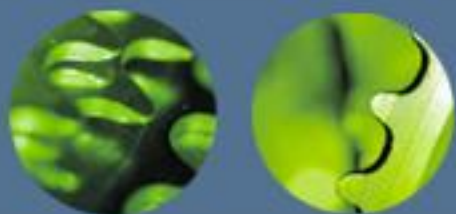
Colocar a los RRHH en la Estrategia

Transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico



Mapa estratégico





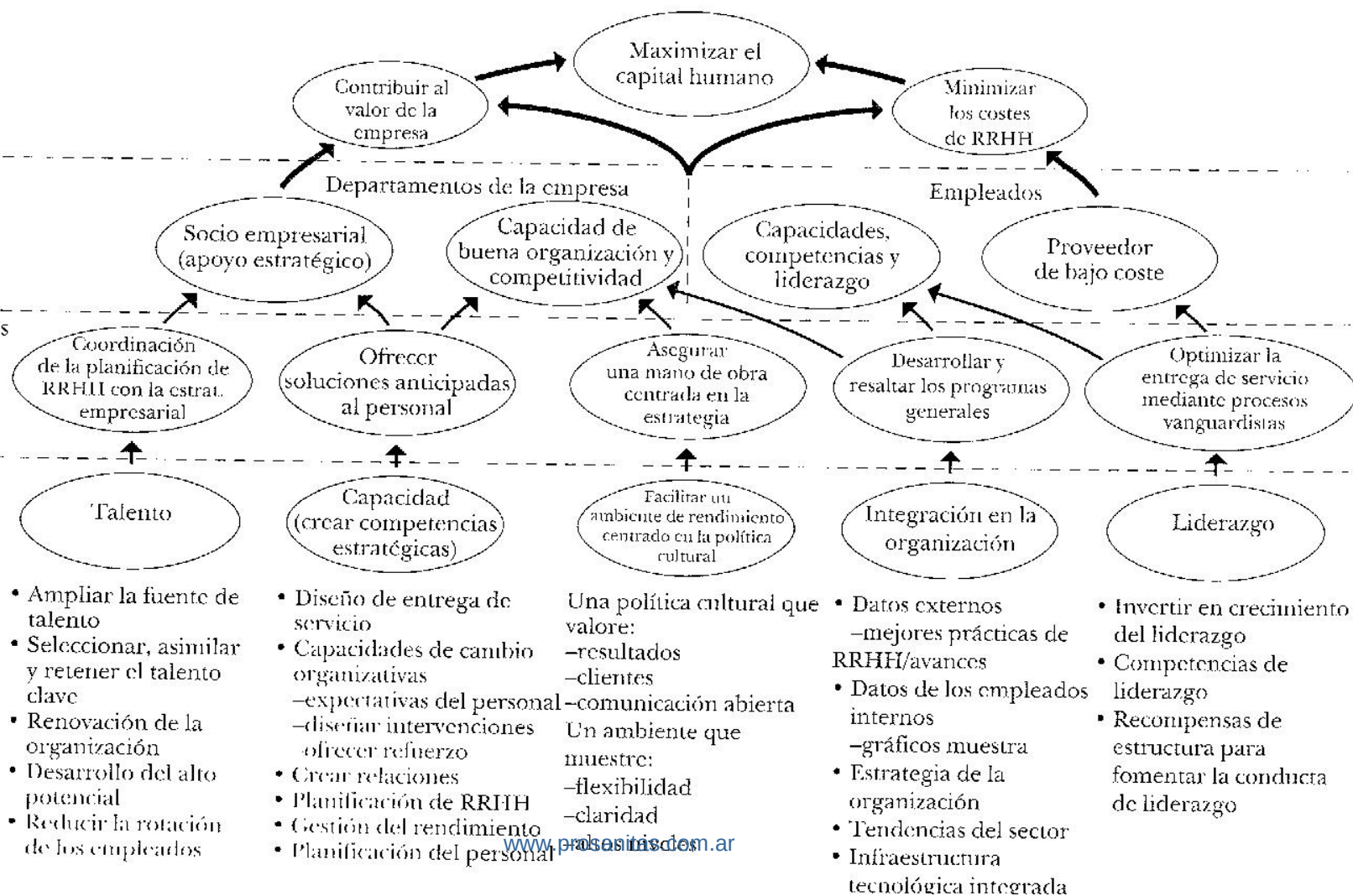
Mapa Estratégico Gerencia de RRHH

Finanzas

Clientes

Operaciones

Estratégico





PROSANITAS BSC
INTELIGENCIA EN NEGOCIOS



Gestionar competencias en Salud

Diccionario de Competencias



SA Strategic Adviser | Enterprise
Gerenciamento de Qualificações



Menu

Aplicação

- Atualizar
- Imprimir

Qualificações

- Retrair
- Expandir
- Novo
- Editar
- Excluir
- Associar a Função

Sistema

- Ajuda On-Line
- Sobre o programa
- Mensagem para Suporte

Gerenciamento das Qualificações

Resumo Colaboradores Cursos

Empatia

Estatísticas

Tipo de Qualificação:	Competencia
Cargos dependentes:	10
Colaboradores Qualificados:	0
Colaboradores Não-Qualificados:	2
Escala de Avaliação de Competências:	Escala de Calificación
Valor Máximo da Escala:	4,00
Taxa de Qualificação:	% 0,0



Comportamentos

Ativo:	Demuestra comprensión de motivos implícitos y conducta personal Puede entender el significado de la postura de otros, incluso si no es expresado verbalmente
--------	---

Cargos

Não Aplicável:	Analista de Calidad Analista de Gestión de Personal Asistente Administrativo Asistente de Compras
----------------	--

Estrutura: Categoria

- ⚙️ Categorias
 - ⚙️ ACTITUDES
 - ⚙️ Agilidad
 - ⚙️ Creatividad
 - ⚙️ Disponibilidad
 - ⚙️ Empatia
 - ⚙️ Entusiasmo
 - ⚙️ Equilibrio Emocional
 - ⚙️ Persistencia
 - ⚙️ Tomada de decisiones
 - ⚙️ CONOCIMIENTOS
 - ⚙️ Creación
 - ⚙️ Desarrollo de Proyectos
 - ⚙️ Gestión Estratégica
 - ⚙️ Producción
 - ⚙️ Técnicas de Negociación
 - ⚙️ Zona de Operaciones
 - ⚙️ HABILIDADES
 - ⚙️ Búsqueda
 - ⚙️ Capacidad Analítica y Crítica

☐ Mostrar Qualificações inativas

www.prosanitas.com.ar

Pronto

Administrador del SAS

00:44

28.1MB

Catálogo de Cargos y nivel alcanzado



SA Strategic Adviser | Enterprise
Gerenciamento de Qualificações



Menu

▼ Aplicação

- Atualizar
- Imprimir

▼ Cargos

- Retrain
- Expandir
- Editar

▼ Sistema

- Ajuda On-Line
- Sobre o programa
- Mensagem para Suporte

Qualificações

Cargos

Colaboradores

Comportamentos

Gerenciamento de Cargos

Resumo

A⁻ A⁺

Cargos Administrativos

Cargo

Situação Atual

Quantidade de Colaboradores:	0
Quantidade Colaboradores Qualificados:	0
Quantidade Colaboradores não Qualificados:	0
Taxa de Qualificação:	n/d

Situação dos Colaboradores por Cargo

Descrição	Atendidos	Pendentes	Percentual
Asesor	0	0	n/d
Gerente	0	0	n/d
Jefe de Sector	0	0	n/d
Secretario Administrativo	0	0	n/d

Todos

- ☐ Analista Financeiro
- ☒ Asistente Administrativo
- ☐ Asistente Comercial
- ☐ Asistente de Comunicación
- ☐ Asistente de Compras
- ☐ Asistente de Cuentas
- ☐ Asistente de Cuentas a Cobrar
- ☐ Asistente de Cuentas a Pagar
- ☐ Asistente de Distribución
- ☐ Asistente de Gestión Estratégica
- ☐ Asistente de Logística
- ☐ Asistente de Soporte
- ☐ Ayudante Administrativo
- ☐ Ayudante de Comunicación
- ☐ Ayudante de Recepción
- ☐ Consultor de Negocios
- ☐ Contador
- ☒ Coordinador Administrativo
- ☐ Coordinador Comercial

☐ Mostrar Usuários inativos

☐ Mostrar Cargos inativos

www.prosanitas.com.ar

Pronto

Administrador del SAS

00:39

26.0MB

Puestos y Personas



SA Strategic Adviser | Enterprise
Gerenciamento de Qualificações

Interact
SOLUTIONS

Menu

Aplicação

Atualizar

Imprimir

Colaboradores

Retrair

Expandir

Sistema

Ajuda On-Line

Sobre o programa

Mensagem para Suporte



- CIM
- Diquint
- Hospital Nav
- Min Mod
- MinisMod
- Ministerio de Salud
- MinMod
- Sanatorio Buen Suceso
 - Administración
 - Contable
 - Dirección General
 - Dirección General
 - Dirección Médica
 - Dirección Médica
 - Internaciones
 - UTI-UCO
- Sanatorio IT
- Strategic Adviser

☐ Mostrar Usuários inativos

☐ Mostrar Cargos adicionais

Gerenciamento de Colaboradores

Resumo

A⁻ A⁺

Situação Atual

Quantidade de Colaboradores: 40
Quantidade Colaboradores Qualificados: 0
Quantidade Colaboradores não Qualificados: 40
Taxa de Qualificação: % 0.0



Situação dos Colaboradores por Cargo

Descrição	Atendidos	Pendentes	Percentual
Administrador de la Secretaria	0	0	n/d
Administrador do SAS	0	0	n/d
Analisa de Prensa	0	0	n/d
Analista de Calidad	0	0	n/d
Analista de Gestión de Personal	0	0	n/d
Analista de Marketing	0	0	n/d
Analista de Plan Estrategico	0	0	n/d
Analista de Presupuesto	0	0	n/d
Analista de Publicidad y Propaganda	0	0	n/d
Analista de Radio	0	0	n/d
Analista de Sistema	0	0	n/d
Analista Financeiro	0	0	n/d

Pronto

Administrador del SAS

00:35

26.7MB

Competencias y sus evidencias

SA Gerenciamento de Qualificações

Aplicação Comportamentos Sistema



SA Strategic Adviser | Enterprise

Gerenciamento de Qualificações

Interact
solutions

Menu

▼ Aplicação

Atualizar

Imprimir

▼ Comportamentos

Retrair

Expandir

Adicionar

Editar

Excluir

▼ Sistema

Ajuda On-Line

Sobre o programa

Mensagem para Suporte

Gerenciamento de Comportamentos

Comportamentos

Comportamentos

Pruebas

Argumenta con coherencia teniendo en cuenta los motivos y los intereses de clientes

Asume las responsabilidades de una manera que contribuya a la organización en su conjunto, no

Busca la mejora continua de los procesos de creación

Busca la mejora continua de los procesos de producción

Busca mantenerse organizado garantizando el cumplimiento de las tareas

Capacidad de decidir, juzgar o resolver problemas rápidamente

Capacidad de llegar a conclusiones lógicas basadas en la evidencia disponible

Capacidad de mantener estables las normas de rendimiento en situaciones con presión y oposi

Capacidad de planificar y organizar sus propias actividades y las de su grupo, establecer objetivo

Capacidad para comprender y reaccionar adecuadamente a las necesidades de los demás

Capacidad para empezar a trabajar por su cuenta e influir durante el proceso de los hechos

Capacidad para presentar soluciones innovadoras a situaciones de trabajo

Comprende el proceso creativo, desde la planificación hasta la ejecución

Conoce las particularidades de su área y especialmente las actividades relacionadas con su tra

Conoce los intereses y las dificultades del mercado que actúa

Conoce y experimenta las técnicas de gestión, evaluación y el conjunto de herramientas que ayu

Conoce y sabe aplicar las técnicas utilizadas para el desarrollo de proyectos

Considera que el proceso de investigación debe estar bien preparado para satisfacer las necesi

☐ Mostrar Comportamentos inativas

Resumo

A⁺ A⁺

Capacidad de planificar y organizar sus propias actividades y las de su grupo, establecer objetivos medibles y alcanzables.

Comportamentos

Propriedades

Nome:

Capacidad de planificar y organizar sus propias actividades y las de su grupo, establecer objetivos medibles y alcanzables.

Status:

Ativo

Categoria:

Pruebas

Qualificações

Ativo:

Planificación

Pronto

www.prosanitas.com.ar

Administrador del SAS

00:33

22.9MB

Plan de Capacitación

SA Gerenciamento de Cursos e Turmas de Treinamento

Aplicação Cursos Sistema



SA Strategic Adviser | Enterprise
Gerenciamento de Cursos e Turmas de Treinamento

Interact
solutions

Menu

▼ Aplicação

- Atualizar
- Imprimir relatório

▼ Cursos

- Retrair
- Expandir
- Novo
- Editar
- Excluir

▼ Sistema

- Ajuda On-Line
- Sobre o programa
- Mensagem para Suporte

- Cursos**
- Conferência de Motivação
 - Creación
 - Liderazgo
 - Negociación
 - Planificación Estratégico
 - Postura Ética y profesional
 - Producción

☐ Mostrar cursos não oferecidos

Gerenciamento dos Cursos

Resumo Cronograma

Cursos

- Conferência de Motivação
- Creación
- Liderazgo
- Negociación
- Planificación Estratégico
- Postura Ética y profesional
- Producción

	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Conferência de Motivação					
Creación					
Liderazgo					
Negociación					
Planificación Estratégico					
Postura Ética y profesional					
Producción					

A A

Lista de Cursos

#	Nome	Data Início	Data Fim
1	Conferência de Motivação	23/04/19	23/04/19
2	Creación	23/04/19	23/04/19
3	Liderazgo	23/04/19	23/04/19
4	Negociación	23/04/19	23/04/19
5	Planificación Estratégico	23/04/19	23/04/19
6	Postura Ética y profesional	23/04/19	23/04/19
7	Producción	23/04/19	23/04/19

Pronto

Administrador del SAS 00:30 22.0MB

www.prosanitas.com.br

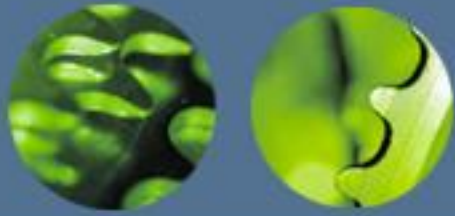
Auditorias

Documentos

Indicadores

Ações

Ocorrências



Indicadores

Para Sistemas de Trabajo de Alto rendimiento:

- Aumento medio de los incentivos garantizado por la categoría del puesto.
- Índice de talento
- Gasto de desarrollo de competencias por empleado.
- Relación entre el salario que ofrece la empresa y lo que ofrece la competencia
- Diferencial de incentivos (entre el que percibe un trabajador de alto y bajo rendimiento)
- Número y cantidad de equipos con funciones interrelacionadas.
- Número y tipo de proyectos para desarrollar personal con alto potencial.
- Número de sugerencias generadas y/o implementadas
- % de empleados cuya retribución tiene un componente vinculado con el rendimiento.
- % de empleados con planes de carrera.
- % de empleados con salario variable.
- Calidad de los sistemas de respuesta que recibe el empleado
- Distribución de los incentivos al rendimiento
- Distribución del aumento de incentivos por categoría
- Índice de ausentismo por categorías profesionales
- Costos de accidentes
- Peso de los incentivos en la masa salarial
- Cumplimiento de prácticas laborales obligatorias
- Control total de seguridad
- Costo por hora de formación



Como se vinculan la Gestión por Competencias de los RRHH con el Cuadro de Mando Integral

Las personas hacen la diferencia

Mapa Estratégico del Cuadro de Mando de un Sanatorio



SA Strategic Adviser | Enterprise
Performance Manager - Administrador

Menu

Aplicação

- Novo
- Selecionar Modelo
- Atualizar

Mapa Estratégico

- Imprimir
- Navegador

Sistema

- Ajuda On-Line
- Sobre o programa
- Mensagem para Suporte

Mapa estratégico

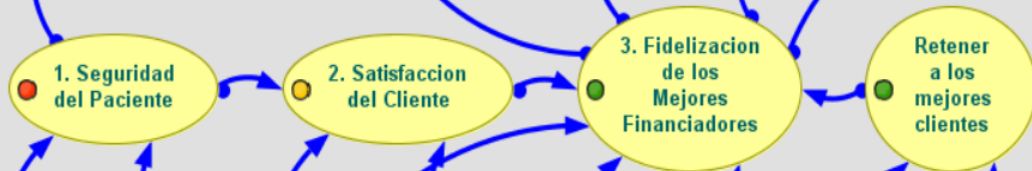
Tema: <Padrão>

Nível: Objetivos

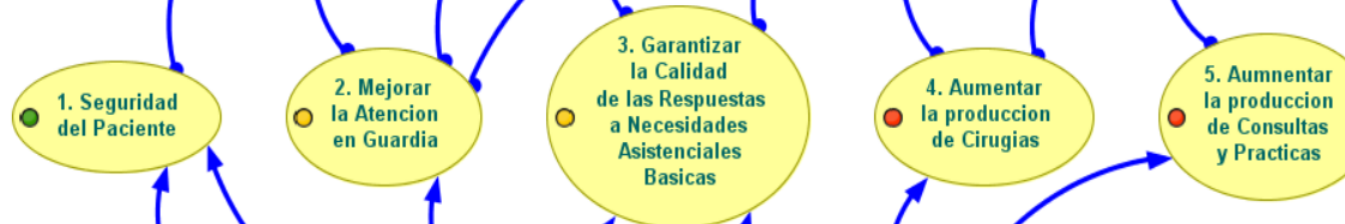
1. PERSPECTIVA FINANCIERA



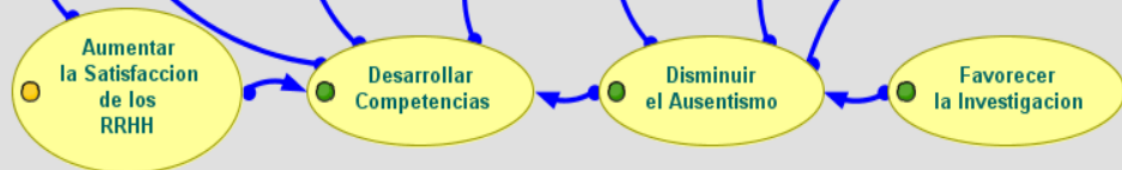
2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE



3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS



4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO



www.prosanitas.com.ar

Indicadores y Planes de la Gcia. de RRHH



SA Strategic Adviser | Enterprise
Performance Manager - Administrador

Menu

Aplicação

- Novo
- Selecionar Modelo
- Atualizar

Planejamento

- Inserir
- Editar
- Duplicar
- Excluir
- Exportar
- Imprimir
- Buscar
- Expandir
- Retrair
- Renomear
- Reclassificar
- Ordenar
- Mapeamento
- Definição

Sistema

- Ajuda On-Line
- Sobre o programa
- Manejação para Suporte

- Sanatorio
 - 1 Gerencia General
 - 2 Documentos Estrategicos
 - 3 Gerencia Financiera
 - 6 Gerencia Contable
 - 7 RRHH
 - 1 Indicadores
 - 1 Dias Caidos por Accidentes de Trabajo
 - 2 Porcentaje de Ausentismo Neto
 - 6 Mejorar la Motivacion
 - 7 Porcentaje de RRHH que Alcanzaron el nivel de
 - 8 Mejorar el Ambiente de Trabajo
 - 9 Porcentaje de la Dotacion Evaluada por Mapas de Competencias
 - 9 Promover la Integracion de Equipos
 - 11 Ausentismo Total
 - 2 Anexos
 - 4 PA - Anexos
 - 6 Aumentar la Motivacion del personal
 - 7 PA - Capacitacion para Enfermeria
 - 8 PA - Evaluacion de Personal por Mapas de Competencias
- 10 Departamento de Sistemas
- 11 Gestion de pacientes
- 12 Departamento de Servicios Generales
- 13 Departamento de Seguridad e Higiene
- 14 Gerencia de Infraestructura

Operacional

- Resumo
- Diagrama
- Ações
- Relações
- Causa-Efeito
- Anexos
- Análise Crítica
- Mensagens
- Anotações

A⁺ A⁻

Porcentaje de la Dotacion Evaluada por Mapas de Competencias Luego de la Capacitacion

Propriedades

Modelo:	
Perspectiva:	4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO
Objetivo:	Desarrollar Competencias
Nível Superior:	7.1
Classificação:	7.1.9
Responsável:	Administrador del SAS
Analista:	Administrador del SAS
Última atualização:	17/05/2012
Próxima atualização:	30/06/2012 (Mensual)
Meta:	63,73 (Diretamente)
Resultado:	64,00
Unidade:	%
Tendência:	Valor absoluto (Períodos: 1 - Histórico: 1)
Performance:	% 100,42 (Último valor)



1,00 de 1,00 = 100,00%



64,00 de 63,73 = 100,42%

Planos de Ação

Quantidade Total: 1

Estatísticas das Ações

Itens em Atraso:	3,00 (100,0%)
Itens Planejados:	0,00 (0,0%)

Estatísticas Gerais

Itens Verificados:	
Itens Fora de Investimento:	

☐ Mostrar Anotações

Evolución de Indicador de RRHH



SA Strategic Adviser | Enterprise

Performance Manager - Administrador

Menu

Aplicação

- Novo
- Selecionar Modelo
- Atualizar

Planejamento

- Inserir
 - Editar
 - Duplicar
 - Excluir
 - Exportar
 - Imprimir
 - Buscar
 - Expandir
 - Retrair
 - Renomear
 - Reclassificar
 - Ordenar
 - Mapeamento
 - Definição
- ### Diagrama
- Mensagem
 - Salvar
 - Capturar Imagem

- Sanatorio
 - 1 Gerencia General
 - 2 Documentos Estrategicos
 - 3 Gerencia Financiera
 - 6 Gerencia Contable
 - 7 RRHH
 - 1 Indicadores
 - 1 Dias Caidos por Accidentes de Trabajo
 - 2 Porcentaje de Ausentismo Neto
 - 6 Mejorar la Motivacion
 - 7 Porcentaje de RRHH que Alcanzaron el nivel de
 - 8 Mejorar el Ambiente de Trabajo
 - 9 Porcentaje de la Dotacion Evaluada por Mapas de
 - 9 Promover la Integracion de Equipos
 - 11 Ausentismo Total
 - 2 Anexos
 - 4 PA - Anexos
 - 6 Aumentar la Motivacion del personal
 - 7 PA - Capacitacion para Enfermeria
 - 8 PA - Evaluacion de Personal por Mapas de Compet
 - 10 Departamento de Sistemas
 - 11 Gestion de pacientes
 - 12 Departamento de Servicios Generales
 - 13 Departamento de Seguridad e Higiene
 - 14 Gerencia de Infraestructura

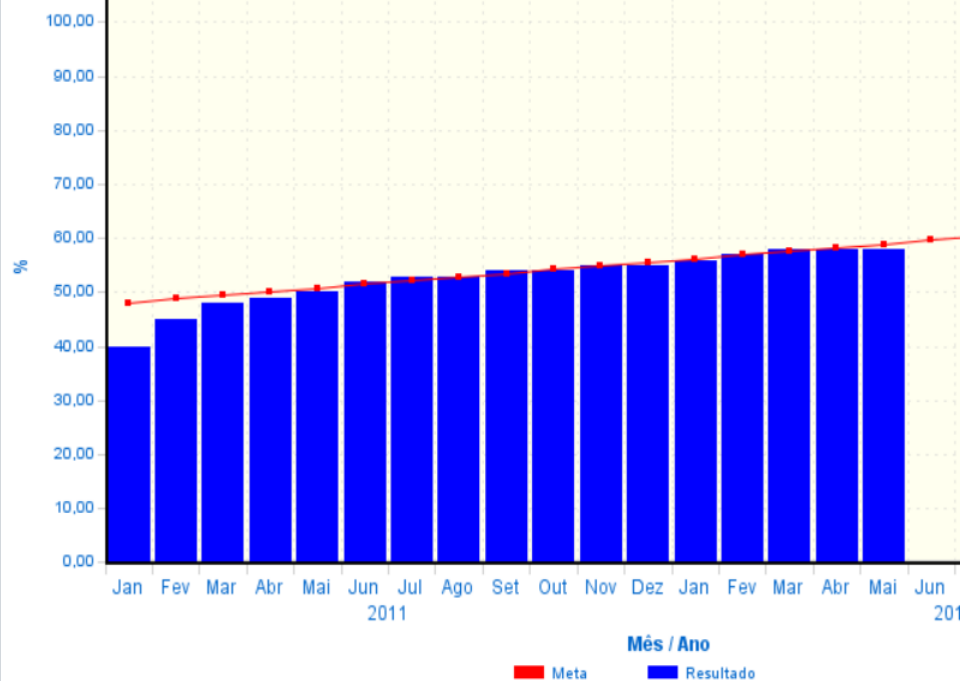
Operacional

Resumo Diagrama Ações Relações Causa-Efeito Anexos Análise Crítica Mensagens

Padrão Histórico Crescimento Corporativo

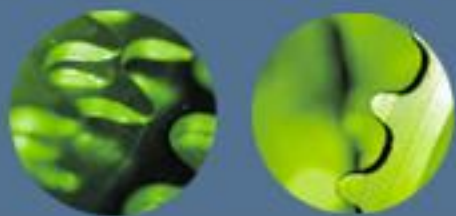
Promover la Integracion de Equipos

Responsáveis: (Administrador del SAS)





Pronto www.prosanitas.com.ar Administrador del SAS 01:1



ProSanitas BSC

Quienes nos eligen



Buenos Aires



Buenos Aires



CENTRO INTEGRAL DE
MEDICINA OCULAR
DEVOTO - SALGUERO

Buenos Aires



Buenos Aires



Buenos Aires



Uruguay



Prov. de Jujuy



MÁS QUE UNA FARMACIA

Buenos Aires



Buenos Aires



Ministerio de Salud Pública
Prov. de San Juan



Buenos Aires



Buenos Aires



Buenos Aires



Buenos Aires



Buenos Aires



CLÍNICA PUEYREDÓN
Comodoro Rivadavia



Buenos Aires



Buenos Aires



Buenos Aires



Buenos Aires