

APOYO EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA CLÍNICA  
CHICAMOCHA S.A.

BEATRIZ ADRIANA MARTÍNEZ NIÑO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
2010

APOYO EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA CLÍNICA  
CHICAMOCHA S.A.

BEATRIZ ADRIANA MARTÍNEZ NIÑO  
ID: 88321

Informe Final Práctica Empresarial para optar por título de Ingeniera Industrial

Directora  
Lesly Milena Pardo Martínez

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
2010

**Notas de Aceptación**

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bucaramanga, Noviembre de 2010**

## **DEDICATORIA**

*Este proyecto quiero dedicárselo a mi madre  
y a mis hermanos por ser siempre el soporte  
en los buenos y malos momentos.*

*Esto es solo el principio del camino que  
comienzo a recorrer y que con ayuda de  
Dios, estoy segura, estará lleno de éxitos.*

## TABLA DE CONTENIDO

1.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	18
1.1	NOMBRE DE LA EMPRESA .....	18
1.2	ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	18
1.3	SERVICIOS.....	18
1.4	NÚMERO DE EMPLEADOS.....	24
1.5	TELÉFONO .....	24
1.6	DIRECCIÓN .....	24
1.7	RESEÑA HISTÓRICA .....	24
1.8	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.....	25
1.9	VALORES ORGANIZACIONALES .....	25
1.10	POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....	26
1.11	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO .....	26
1.12	NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO.....	27
1.13	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	29
3.	ANTECEDENTES.....	32
4.	JUSTIFICACIÓN.....	34
5.	OBJETIVOS .....	35
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	35
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35
6.	MARCO TEÓRICO.....	36
6.1	MARCO CONCEPTUAL.....	36
6.1.1	Evaluación de Desempeño.....	36
6.1.2	Evaluación de Desempeño por Competencias .....	36

6.1.3	Evaluación de Desempeño por Objetivos .....	36
6.1.4	Mapa Estratégico.....	36
6.1.5	Plan de Comunicación Interna.....	36
6.2	MARCO REFERENCIAL .....	37
6.3	MARCO TEÓRICO .....	37
6.3.1	Evaluación por Competencias o de la Persona .....	37
6.3.2	Evaluación por Objetivos .....	37
6.3.3	Objetivos de la evaluación de desempeño.....	39
6.3.4	Condiciones previas para su implementación .....	40
6.3.5	Tres aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño.....	40
6.3.6	La función del Departamento de Recursos Humanos y la evaluación del desempeño.....	41
6.3.7	Mapa Estratégico.....	41
6.3.8	Plan de Comunicación Interna.....	42
7.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	43
7.1	DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LOS COORDINADORES DE ÁREA.....	43
7.2	SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL AÑO 2009 EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y ASISTENCIALES .....	46
7.3	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS....	47
7.4	REALIZACIÓN DE REGISTROS DE MEJORA CONTINUA PARA LAS COMPETENCIAS .....	49
7.5	APOYO EN LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO .....	50
7.6	ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA.....	59
8.	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS .....	69
8.1	PROPUESTAS IMPLEMENTADAS.....	69
8.1.1	Organización y puesta en marcha del Ciclo de Cine Chicamocha .....	69
8.1.2	Diagnóstico de la implementación del protocolo de servicio en admisiones	69

CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	76

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
<b>Ilustración 1.</b> Lista de Chequeo Diagnóstico Inicial.....	31
<b>Ilustración 2.</b> Ventajas y desventajas de la evaluación por objetivos.....	38
<b>Ilustración 3.</b> Evaluaciones de Coordinadores en la plataforma Moodle.....	45
<b>Ilustración 4.</b> Evaluación Coordinador Atención al Cliente.....	45
<b>Ilustración 5.</b> Evaluación Coordinador Enfermería UCI Adulto.....	46
<b>Ilustración 6.</b> Cronograma reuniones de socialización de resultados.....	47
<b>Ilustración 7.</b> Mapa Estratégico Clínica Chicamocha 2010-2015.....	53
<b>Ilustración 8.</b> Gráfica Priorización de Objetivos.....	57
<b>Ilustración 9.</b> Objetivos Priorizados.....	58
<b>Ilustración 10.</b> Necesidades de Información.....	60
<b>Ilustración 11.</b> Ficha Técnica de la encuesta de diagnóstico de comunicación de la información estratégica.....	61
<b>Ilustración 12.</b> Listado de Coordinadores.....	61
<b>Ilustración 13.</b> Programación Ciclo de Cine Chicamocha.....	69
<b>Ilustración 14.</b> Objetivo de la evaluación de desempeño por competencias según evaluadores.....	93
<b>Ilustración 15.</b> Aciertos de la evaluación de desempeño por competencias según evaluadores.....	93
<b>Ilustración 16.</b> Conocimiento del proceso de evaluación según evaluadores.....	94
<b>Ilustración 17.</b> Lugar de la entrevista según evaluadores.....	94
<b>Ilustración 18.</b> Tiempo que duró la entrevista según evaluadores.....	95
<b>Ilustración 19.</b> Confianza para hablar según evaluadores.....	95
<b>Ilustración 20.</b> Comunicación de las partes según evaluadores.....	96

<b>Ilustración 21.</b> Profundización en los aspectos a evaluar según evaluadores.....	96
<b>Ilustración 22.</b> Claridad en las responsabilidades del cargo según evaluadores.....	97
<b>Ilustración 23.</b> Reconocimiento de logros según evaluadores.....	97
<b>Ilustración 24.</b> Participación en las acciones de mejora según evaluadores.....	98
<b>Ilustración 25.</b> Claridad de los compromisos acordados según evaluadores.....	98
<b>Ilustración 26.</b> Objetividad en la evaluación según evaluadores.....	99
<b>Ilustración 27.</b> Manejo del proceso por medio del sistema según evaluadores.....	99
<b>Ilustración 28.</b> Objetivo de la evaluación de desempeño por competencias según evaluados.....	100
<b>Ilustración 29.</b> Aciertos de la evaluación de desempeño por competencias según evaluados.....	100
<b>Ilustración 30.</b> Conocimiento del proceso de evaluación según evaluados.....	101
<b>Ilustración 31.</b> Lugar de la entrevista según evaluados.....	101
<b>Ilustración 32.</b> Tiempo que duró la entrevista según evaluados.....	102
<b>Ilustración 33.</b> Confianza para hablar según evaluados.....	102
<b>Ilustración 34.</b> Comunicación de las partes según evaluados.....	103
<b>Ilustración 35.</b> Profundización en los aspectos a evaluar según evaluados.....	103
<b>Ilustración 36.</b> Claridad en las responsabilidades del cargo según evaluados.....	104
<b>Ilustración 37.</b> Reconocimiento de logros según evaluados.....	104
<b>Ilustración 38.</b> Participación en las acciones de mejora según evaluados.....	105
<b>Ilustración 39.</b> Claridad de los compromisos acordados según evaluados.....	105
<b>Ilustración 40.</b> Objetividad en la evaluación según evaluados.....	106
<b>Ilustración 41.</b> Manejo del proceso por medio del sistema según evaluados.....	106
<b>Ilustración 42.</b> Conocimiento de la Misión Coordinadores Administrativos.....	131
<b>Ilustración 43.</b> Conocimiento de la Visión Coordinadores Administrativos.....	131

<b>Ilustración 44.</b> Aplicación de los principios para realizar el trabajo Coordinadores Administrativos.....	132
<b>Ilustración 45.</b> Principios que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Administrativos.....	132
<b>Ilustración 46.</b> Aplicación de los valores para realizar el trabajo Coordinadores Administrativos.....	133
<b>Ilustración 47.</b> Valores que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Administrativos.....	134
<b>Ilustración 48.</b> Medios utilizados con frecuencia para comunicar objetivos y metas estratégicas Coordinadores Administrativos.....	134
<b>Ilustración 49.</b> Medio más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas Coordinadores Administrativos.....	135
<b>Ilustración 50.</b> Difusión suficiente de la información con respecto a la planeación estratégica Coordinadores Administrativos.....	136
<b>Ilustración 51.</b> Claridad en objetivos y metas estratégicas Coordinadores Administrativos.....	136
<b>Ilustración 52.</b> Alineación de los planes de acción con la estrategia Coordinadores Administrativos.....	137
<b>Ilustración 53.</b> Seguimiento a los planes de acción Coordinadores Administrativos.....	137
<b>Ilustración 54.</b> Planes de acción tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño Coordinadores Administrativos.....	138
<b>Ilustración 55.</b> Claridad y eficacia de la evaluación de desempeño para evaluar el cumplimiento de actividades específicas Coordinadores Administrativos.....	139
<b>Ilustración 56.</b> Conocimiento de la Misión Coordinadores Asistenciales.....	139
<b>Ilustración 57.</b> Conocimiento de la Visión Coordinadores Asistenciales.....	140
<b>Ilustración 58.</b> Aplicación de los principios para realizar el trabajo Coordinadores Asistenciales.....	140
<b>Ilustración 59.</b> Principios que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Asistenciales.....	141
<b>Ilustración 60.</b> Aplicación de los valores para realizar el trabajo Coordinadores Asistenciales.....	142

<b>Ilustración 61.</b> Valores que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Asistenciales.....	142
<b>Ilustración 62.</b> Medios utilizados con frecuencia para comunicar objetivos y metas estratégicas Coordinadores Asistenciales.....	143
<b>Ilustración 63.</b> Medio más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas Coordinadores Asistenciales.....	143
<b>Ilustración 64.</b> Difusión suficiente de la información con respecto a la planeación estratégica Coordinadores Asistenciales.....	144
<b>Ilustración 65.</b> Claridad en objetivos y metas estratégicas Coordinadores Asistenciales.....	145
<b>Ilustración 66.</b> Alineación de los planes de acción con la estrategia Coordinadores Asistenciales.....	145
<b>Ilustración 67.</b> Seguimiento a los planes de acción Coordinadores Asistenciales.....	146
<b>Ilustración 68.</b> Planes de acción tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño Coordinadores Asistenciales.....	146
<b>Ilustración 69.</b> Claridad y eficacia de la evaluación de desempeño para evaluar el cumplimiento de actividades específicas Coordinadores Asistenciales.....	147

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Resultados Competencias Institucionales año 2009.....	49
<b>Tabla 2.</b> Resultados Competencias Específicas año 2009.....	49
<b>Tabla 3.</b> Calificación Esfuerzo-Beneficio para objetivos.....	55

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A.</b> Instrumento de evaluación de desempeño por competencias para cargos administrativos.....	77
<b>Anexo B.</b> Instrumento de evaluación de desempeño por competencias para cargos asistenciales.....	80
<b>Anexo C.</b> Definición de Competencias Institucionales.....	84
<b>Anexo D.</b> Indicadores de Comportamiento Competencias Institucionales.....	85
<b>Anexo E.</b> Definición de Competencias Institucionales para Coordinadores de Área.....	86
<b>Anexo F.</b> Indicadores de Comportamiento Competencias Específicas Coordinadores de Área.....	88
<b>Anexo G.</b> Sistema de Identificación de Necesidades de Formación.....	89
<b>Anexo H.</b> Programa de Capacitación y/o Formación General.....	90
<b>Anexo I.</b> Formato Retroalimentación Proceso Evaluación de Desempeño 2009.....	92
<b>Anexo J.</b> Resultados Diagnóstico Proceso de Evaluación por Competencias 2009.....	93
<b>Anexo K.</b> Registro de Mejora Continua Competencia Comunicación Asertiva.....	107
<b>Anexo L.</b> Registro de Mejora Continua Competencia Trabajo en Equipo.....	109
<b>Anexo M.</b> Registro de Mejora Continua Competencia Atención al Detalle.....	111
<b>Anexo N.</b> Registro de Mejora Continua Competencia Organización y Planeación.....	113
<b>Anexo O.</b> Directriz Estratégica Clínica Chicamocha S.A.....	115
<b>Anexo P.</b> Hoja de vida del proyecto.....	125
<b>Anexo Q.</b> Ficha de seguimiento del proyecto.....	128
<b>Anexo R.</b> Instrumento Diagnóstico de Comunicación de la Información Estratégica.....	130
<b>Anexo S.</b> Resultados del Análisis de Situación.....	131
<b>Anexo T.</b> Formato Concertación de Objetivos.....	151

<b>Anexo U.</b> Formato Evaluación y Seguimiento.....	154
<b>Anexo V.</b> Formato Evaluación Final del desempeño laboral.....	157
<b>Anexo W.</b> Instructivo Evaluación de desempeño por objetivos.....	158
<b>Anexo X.</b> Afiche Ciclo de Cine Chicamocha.....	163
<b>Anexo Y.</b> Lista de Chequeo Observación del Protocolo de Servicio.....	164

## RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** APOYO EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A.

**AUTORA:** Beatriz Adriana Martínez Niño

**FACULTAD:** Ingeniería Industrial

**DIRECTORA:** Olga Lucía Gómez Manosalva

**DESCRIPCIÓN:** La evaluación de desempeño permite identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en su puesto de trabajo y determinar el potencial de su desarrollo futuro en la organización. Este proceso de evaluación debe llegar hasta la causa de las deficiencias para poder establecer acciones de mejora entre las dos partes con el fin de generar para la empresa una ventaja competitiva fundamentada en la prestación de servicio de excelente calidad, a partir del desarrollo continuo de su talento humano.

Dentro de las actividades realizadas para mejorar el proceso de evaluación de desempeño de la Clínica Chicamocha, se llevaron a cabo: El diseño de la evaluación de desempeño por competencias para los Coordinadores de área, la socialización de los resultados de la evaluación por competencias del año 2009, el diagnóstico del proceso de evaluación, el planteamiento de acciones de mejora para alcanzar la meta del 90%, la propuesta de un mecanismo de evaluación por objetivos, la actualización del mapa estratégico de la organización y la elaboración del plan de comunicación interna para darlo a conocer al personal.

De esta manera, se plantean y desarrollan metodologías para asegurar que cada persona que trabaja en la organización sea idónea para la realización de las labores, proporcionando espacios de crecimiento y participación para identificar aspectos que pueden mejorarse dentro del proceso de evaluación logrando así el cumplimiento de las metas institucionales.

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación de desempeño por competencias, Evaluación de desempeño por objetivos.

## GENERAL ABSTRACT

**TITLE:** SUPPORT IN THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS  
CHICAMOCHA S.A. CLINIC.

**AUTHOR:** Beatriz Adriana Martínez Niño

**FACULTY:** Industrial Engineering

**DIRECTOR:** Olga Lucía Gómez Manosalva

**DESCRIPTION:** The performance evaluation to identify strengths and weaknesses of employees in their jobs and determine the potential of its future development in the organization. This evaluation process should reach the causes of weaknesses in order to establish improvement actions between the two parties to generate for the organization a competitive advantage based on providing excellent service, from the continued development of its human talent.

Among the activities undertaken to improve the performance evaluation process Chicamocha Clinic, were carried out: The design of the performance evaluation of competencies for Area Coordinators, the socialization of the results of competency assessment year 2009, the diagnostic evaluation process, the approach of improvement actions to achieve the goal of 90%, the proposal for an objective evaluation mechanism, updating the organization's strategic map and the development of internal communication plan make it known to staff.

Thus, we propose and develop methodologies to ensure that every person working in the organization is suitable for carrying out the work, providing opportunities for growth and participation to identify areas for improvement in the evaluation process thus achieving compliance institutional goals.

**KEY WORDS:** Competency Performance Evaluation, Performance Evaluation by objectives.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño es un proceso clave dentro de la gestión del recurso humano, teniendo en cuenta que con él se busca analizar objetivamente el rendimiento de los empleados en la organización y obtener información para tomar decisiones en lo referente a reclutamiento, selección, inducciones, promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo. Este proceso, debe ser continuo y aplicado a todos los trabajadores para determinar la efectividad y eficiencia de su labor en el logro de los objetivos y la misión organizacional.

Contar con personal excelente le permite a la Clínica Chicamocha prestar un servicio de calidad, generar confianza y satisfacción en cada uno de sus usuarios, ser competitiva y lograr un posicionamiento importante dentro de las IPS a nivel regional y nacional. Por este motivo, la institución ha implementado la evaluación de desempeño basada en competencias, la cual le ha permitido establecer planes de seguimiento para estimular el desempeño individual y grupal de los trabajadores para un mejoramiento continuo. Este proceso también ha significado un acercamiento al cumplimiento de los requisitos de la Acreditación en Salud cuyo fin último es la completa satisfacción del usuario.

Aquí se presentan las actividades que apoyan el mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño como el diseño de la evaluación de desempeño por competencias para los Coordinadores de Área, la socialización de los resultados de la evaluación por competencias del año 2009 a los grupos de trabajo, el diagnóstico del proceso de evaluación por competencias y el planteamiento de acciones de mejora continua para alcanzar el nivel de cumplimiento de competencias exigido por la alta dirección.

Se hace una revisión del estado de la planeación estratégica y se apoya la actualización del mapa estratégico que es el insumo para plantear un mecanismo de evaluación de desempeño por objetivos. Una vez completos los elementos que conforman la planeación estratégica, se diseña un plan de comunicación interna que asegure la divulgación eficaz de éstos al personal de la organización. Se propone la evaluación de desempeño por objetivos para los Coordinadores para la cual se diseñan los formatos y el instructivo.

Se promueve la actividad del Ciclo de Cine Chicamocha como estrategia para mejorar el bienestar de los empleados y su desempeño y se hacen observaciones de la implementación del protocolo de servicio en Admisiones para garantizar la calidad el servicio.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Clínica Chicamocha S.A

### 1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La actividad económica de la Clínica Chicamocha es la prestación de servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad.

### 1.3 SERVICIOS<sup>1</sup>

Dentro de los servicios que presta la Clínica Chicamocha se encuentran:

#### ✓ **CONSULTA EXTERNA, MEDICINA GENERAL Y ESPECIALIZADA**

El servicio de consulta externa brinda una atención integral a los pacientes en forma ambulatoria en medicina general y especializada:

- Anestesia
- Cardiología
- Cirugía General
- Dermatología
- Fisioterapia
- Gastroenterología
- Gineco obstetricia
- Neurocirugía
- Nutrición y dietética
- Oncología
- Ortopedia
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Perinatología
- Urología
- Neumología
- Cirugía del Tórax
- Neumología
- Medicina Interna

#### ✓ **PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN**

Desarrolla los programas de protección específica y detección temprana de las enfermedades buscando mejorar la calidad de vida de la población en general.

Los programas que impulsa esta área son:

---

<sup>1</sup> Clínica Chicamocha S.A. Manual de Inducción.

- Planificación familiar
- Detección de alteraciones del embarazo
- Detección de alteraciones del menor de 10 años (crecimiento y desarrollo)
- Detección de alteraciones en el adulto joven
- Detección temprana de cáncer de cuello uterino
- Detección de alteraciones en el adulto (Paciente con patología crónica, hipertensión, diabetes)
- Detección temprana de cáncer de seno
- Detección temprana de las alteraciones de la agudeza visual

✓ **URGENCIAS 24 HORAS**

Servicio de urgencias las 24 horas, brinda una atención integral y de alta calidad en las áreas de diagnóstico, medicina general, medicina especializada, traumatología, cirugía de urgencias, cardiología, urgencias vitales y pequeña cirugía. Este servicio tiene a su disposición salas de observación independientes para hombres, mujeres y niños, sala de reanimación, sala de procedimientos, consultorios, cómodas salas de espera y una sala de espera VIP (para personas con Medicina Prepagada ó particulares).

✓ **CIRUGÍA: CIRUGÍAS GENERAL, ESPECIALIZADA, BARIÁTRICA, ESTÉTICA Y ONCOLÓGICA**

Para la prestación de los servicios quirúrgicos la Clínica dispone de 5 modernas salas de cirugía. El servicio cuenta con un excelente equipo humano de profesionales médicos en diferentes especialidades, comprometidos con la calidad en la atención.

Ofrece las siguientes especialidades quirúrgicas:

- Cirugía de cabeza y cuello
- Cirugía general
- Cirugía laparoscópica:  
Colecistectomía, Apendicectomía, Herniorrafía linguinal, cirugía antirreflujo, cistopexia, ooforectomía, prostatectomía radical, cirugía bariátrica, cirugía mínimamente invasiva, simpatectomía torácica
- Cirugía de Tórax
- Cirugía Maxilofacial
- Cirugía Plástica
- Cirugía Pediátrica
- Cirugía Cardiovascular
- Dermatología
- Ginecología y Obstetricia
- Neurocirugía
- Cirugía Oncológica
- Ortopedia y Traumatología
- Otorrinolaringología
- Cirugía Endoscópica
- Urología

- Cirugía Estética

✓ **UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS**

- **UCI Pediátrica y Neonatal**

La UCI Pediátrica y Neonatal garantiza una atención integral al paciente neonato y pediátrico en estado crítico, en las diferentes especialidades clínicas.

El cuidado de los pacientes está bajo la responsabilidad de especialistas en pediatría y neonatología, apoyados por enfermeras profesionales, auxiliares de enfermería, fisioterapeutas y nutricionistas.

Los servicios de UCI constan de 9 camas en UCI neonatal y 3 en UCI pediátrica apoyados con la mejor tecnología biomédica y una atención las 24 horas.

- **UCI Adultos**

Ofrece los servicios integrales de cuidados intensivos a las personas críticamente enfermas, asegurando una atención de alta calidad; cuenta con 11 camas de tecnología avanzada y un recurso humano calificado y comprometido con la efectiva recuperación del paciente. Médico especialista 24 horas.

✓ **UNIDAD DE GINECOOBSTETRICIA**

- **Manejo de alto riesgo obstétrico**

Cuenta con una sala de alto riesgo obstétrico de cuidado intermedio para pacientes que necesitan atención estricta y permanente. Con una capacidad de 3 camas, ecografía 3D, perinatología y una sala de procedimientos en este servicio.

- **Sala de Partos**

Se encuentran 4 camas de trabajo de parto para el bajo y mediano riesgo con monitoreo fetal permanente.

Posee un área de atención inmediata al recién nacido, apoyado por la Unidad de Cuidados Intensivos Pediátrica y Neonatal.

✓ **HOSPITALIZACIÓN**

El área de hospitalización cuenta con 78 camas y está dotada de una excelente infraestructura, con los mejores equipos biomédicos y la comodidad necesaria. El servicio de hospitalización de alta complejidad le brinda al usuario una estancia confortable y adecuada para su recuperación. Además cuenta con un piso VIP con amplias y cómodas habitaciones con aire acondicionado central, telefonía inalámbrica y un menú a la carta, exclusivo para pacientes de Medicina Prepagada y/o Particulares.

✓ **UNIDAD DE NEUMOLOGÍA**

Ofrece a los usuarios un servicio integral en el tratamiento de enfermedades respiratorias, conformado por las unidades de Neumología y Cirugía Torácica.

- **Neumología**

Se ofrece el servicio de laboratorio pulmonar para diagnóstico y tamizaje de alteraciones pulmonares, laboratorios prequirúrgicos, espirometría, procedimientos diagnósticos en pacientes con patología respiratoria (toracentesis, biopsia pleural, biopsia pulmonar percutánea y pleurodesis).

La Clínica cuenta también para la prestación de este servicio con la unidad de fibrobroncoscopia diagnóstica, terapéutica e intervencionista para el manejo de patología benigna y maligna; así como toracoscopia.

- **Cirugía de Tórax**

La Clínica ofrece todos los procedimientos quirúrgicos con fines diagnósticos y terapéuticos como: estenosis y masas traqueales, nódulos y cáncer de pulmón; manejo quirúrgico de enfermedades infecciosas como neumonía, abscesos, tuberculosis, entre otras y sus complicaciones. Enfermedades de la pleura, manejo de masas de la pared torácica, alteraciones estructurales del diafragma y el manejo especializado del trauma mayor de tórax. Cirugía de tórax mínimamente invasiva por toracoscopia.

✓ **UROLOGÍA Y LITOTRICIA**

Esta unidad cuenta con el área de endoscopia urogenital, servicio de urodinamia y litotricia extra-corpórea, procedimiento médico alterno a la cirugía realizada para la eliminación de cálculos del riñón o del uréter, que no requiere incisiones, es menos dolorosa y su recuperación es más rápida.

✓ **MEDICINA NUCLEAR**

Especialidad médica que brinda diagnóstico de imágenes y tratamiento mediante estudios gammagráficos, obteniendo información funcional de los órganos que estudia como son: corazón, riñón, huesos, hígado, intestino, cerebro, ojos, tiroides, glándulas suprarrenales y otros.

Se pueden hacer estudios en todas las edades con procedimientos y exámenes no invasivos.

✓ **RADIOLOGÍA E IMAGINOLOGÍA**

El servicio de radiología apoya los diagnósticos médicos mediante la toma e interpretación de estudios radiológicos simples, radiología especializada con utilización de medios de contraste y fluoroscopia, garantizando condiciones de protección y seguridad para el paciente.

Estos estudios se dividen en:

**A) Estudios radiológicos simples y especializados**

- Arteriografías cerebrales y Arteriografías Periféricas.
- Estudios de vías digestivas altas y bajas
- Histerosalpingografía
- Urografía excretora

**B) Ecografía General**

Pediátrica y Obstétrica de tercer nivel con equipos de última generación.

**C) Tomografía Axial Computarizada (TAC)**

Método diagnóstico por imagen que permite realizar estudios de alta precisión de cada uno de los órganos del cuerpo incluyendo tórax, abdomen y extremidades.

✓ **CLÍNICA ARTICULAR**

Para ofrecer un mejor servicio de Ortopedia dentro de la Clínica Chicamocha S.A. se ha diseñado e instalado la CLÍNICA ARTICULAR, conformada por un Equipo Médico Especializado en Ortopedia y Traumatología, quienes están totalmente capacitados para realizar:

- Reemplazos Articulares
- Tratamiento Integral de la Mano
- Cirugía por pequeña incisión
- Técnicas MIS (Soluciones Mínimamente Invasivas).

✓ **UNIDAD DE NEUROLOGÍA CLÍNICA Y NEUROFISIOLOGÍA**

Contamos con el servicio especializado en el manejo ambulatorio y hospitalario de enfermedades del sistema nervioso como: trastornos de movimiento, trastornos de memoria, demencias, enfermedades cerebrovasculares, enfermedades del sistema neuromuscular, trombolisis, epilepsias y trastornos del sueño.

Además cuenta con el apoyo del laboratorio de Neurofisiología, quienes realizan estudios electrodiagnósticos de:

- Electroencefalogramas
- Potenciales Evocados
- Pruebas de Estímulo
- Reflejos Neurológicos
- Electromiografías
- Neuroconducción

✓ **UNIDAD DE GASTROENTEROLOGÍA**

Esta especialidad ofrece un servicio integral de DIAGNÓSTICO, CIRUGÍA y TRATAMIENTO por medio de estudios radiológicos especializados de colangiografía

endoscópica retrograda y colangiografía transparietohepática, exámenes de intervencionismo y gastrostomía vía endoscopia y estudios hepáticos.

✓ **CLÍNICA DEL DOLOR**

La Clínica del Dolor es una sección específica que ofrece una atención integral a los pacientes y a sus familiares que enfrentan problemas asociado con dolor crónico; a través de la prevención y el alivio del sufrimiento con el objetivo de mejorar la calidad de vida en estos pacientes.

Así mismo manejo integral del dolor agudo, por trauma, infeccioso ó postquirúrgico.

✓ **LABORATORIO CLÍNICO**

Trabajamos mediante procesos estandarizados y con tecnología avanzada, ofreciendo un servicio oportuno y confiable durante las 24 horas del día, apoyado por un personal altamente capacitado en las áreas de:

- Parasitología
- Microbiología
- Hepatología
- Hemocultivos automatizados
- Química Sanguínea
- Hormonas Uro análisis
- Electrolitos
- Gases Arteriales

✓ **UNIDAD CIRUGÍA ESTÉTICA**

Ofrecemos una amplia gama de tratamientos, utilizando las más modernas y eficaces técnicas de Medicina Estética, aquí encontrará los procedimientos que mejor se adapten a las necesidades de los pacientes con Orientación Médica Especializada por el grupo de Cirujanos Plásticos Unidos de Santander CPLUS, acreditados por los Cirujanos Plásticos SCCP. Entre los procedimientos de cirugía estética facial y corporal están:

- Cirugía Plástica del abdomen
- Aumento de Senos y Glúteos
- Rejuvenecimiento Facial
- Cirugía de Nariz y Párpados
- Aplicación de Bótox
- Aumento de Labios y Corrección de líneas de Expresión
- Corrección de Cicatrices
- Lipoescultura con Liposelección Ultrasónica Váser único en Bucaramanga

✓ **OTROS SERVICIOS**

- Oncología Clínica, manejo integral con quimioterapia ambulatoria y hospitalaria para niños y adultos.
- Terapia Respiratoria y Física
- Ambulancia Medicalizada con servicio las 24 horas
- Servicio Farmacéutico

**1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS**

La Clínica Chicamocha está constituida por aproximadamente 386 empleados incluyendo personal administrativo y asistencial.

**1.5 TELÉFONO**

PBX: (7) 6459680 – FAX: (7) 6340288

Línea de Atención al Cliente: 018000-112004

**1.6 DIRECCIÓN**

Carrera 40 N° 27<sup>a</sup>-22.

Bucaramanga - Colombia.

**1.7 RESEÑA HISTÓRICA<sup>2</sup>**

Con 25 años de experiencia, la Clínica Chicamocha es una institución privada que presta servicios de salud, dedicada a preservar el bienestar de la comunidad santandereana, brindando una atención con calidad, idoneidad, profesionalismo y humanización. La institución nació como el proyecto de un grupo de profesionales en el área de la salud que comprendió la necesidad regional de constituir un centro que prestara servicios médicos integrales.

Fue así como un grupo de profesionales de la salud aunó sus esfuerzos creando en el año de 1983 a la Clínica Chicamocha como una sociedad limitada. Su nombre fue inspirado en una formación natural que se encuentra en la cordillera oriental santandereana conocida como el “Cañón del Chicamocha”, lo que muestra el compromiso de la institución desde sus inicios con la región.

En 1988, debido al crecimiento acelerado de la institución, se comenzó la construcción de una infraestructura más amplia ubicada en la carrera 28 # 40-30 y luego de la vinculación de nuevos y prestigiosos especialistas en diferentes áreas de la medicina, el impulso dado por ellos y las innovaciones tecnológicas se dio apertura al servicio de cuidados intensivos para pacientes adultos, pediátricos y neonatos, ginecoobstetricia, cirugía y tratamiento médico de mediana y alta complejidad.

---

<sup>2</sup> Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/historia.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

## **1.8 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES<sup>3</sup>**

### **Lealtad**

La misión de la clínica y el ejercicio profesional de cada uno de los colaboradores se desarrolla sobre la base de la lealtad, atendiendo a las normas y políticas de la institución, dentro de un marco de verdad y fidelidad con el que hacer de la organización.

### **Honestidad**

Todos los colaboradores de la Clínica deben basar sus comportamientos en la rectitud y la dignidad para el desarrollo de sus actividades. Tratándose de un principio de la organización, lo que se busca es actuar y proceder de acuerdo con los principios postulados por la institución, para generar un grado de pertinencia con ella.

### **Respeto**

Este principio busca crear una cultura de aceptación y reconocimiento de los valores, creencias y diferencias de las personas que laboran en la institución ya que desde este principio se fortalecen las buenas relaciones interpersonales y se llega a la calidad.

## **1.9 VALORES ORGANIZACIONALES<sup>4</sup>**

### **Humanización**

Todos los miembros de la organización, no sólo están comprometidos con la misión, sino que cada uno de ellos es responsable por la satisfacción de los usuarios mediante la prestación de un servicio con trato digno, cálido y humano que conlleva al posicionamiento de nuestros servicios y desde allí al reconocimiento de nuestra institución.

### **Tolerancia**

En la cotidianidad nuestros colaboradores deberán comprender las diferencias del otro, aceptar su posición o creencia sin agredirlo ni incomodarlo, respetar su entorno y todo aquello que complementa su ser. Conservando este valor se logra una mayor receptividad y un trato mucho más cálido con nuestros usuarios, quienes son nuestra razón de ser.

### **Calidad**

Para la Clínica Chicamocha S.A es muy importante la calidad en la prestación de los servicios y los procesos, que reflejan la competitividad de nuestros colaboradores, la oportunidad en la atención, el trato humanizado al usuario y sus familias, los mínimos riesgos de atención y las condiciones adecuadas de trabajo. Es por esta razón que este valor debe hacer parte de nuestro quehacer diario para prestar el mejor servicio.

### **Creatividad**

Nuestros colaboradores deben innovar, generar ideas y encontrar soluciones factibles y posibles a los problemas. En este valor se halla la mejor manera de lograr la

---

<sup>3</sup> Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/principios.htm>>. [Citado Febrero 20 de 2010].

<sup>4</sup> Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/valores.htm>>. [Citado Febrero 20 de 2010].

competitividad y el reconocimiento frente a las otras instituciones ya que desde él se logra un valor agregado y la optimización en la prestación de los servicios.

## **1.10 POLÍTICAS INSTITUCIONALES<sup>5</sup>**

### **Política de Calidad**

La Clínica Chicamocha S.A como institución prestadora de servicios de salud, está comprometida a mantener y mejorar la satisfacción de los usuarios y sus familias, mediante la prestación de servicios con calidad para que se nos reconozca y elija. Para lograrlo quienes somos parte de la Clínica Chicamocha, debemos mejorar continuamente los procesos y servicios para exceder las expectativas del usuario y generar una completa satisfacción.

### **Política de Salud Ocupacional**

Nuestro compromiso con la salud ocupacional es proporcionar un ambiente laboral seguro, a través de la aplicación de la legislación vigente, promoviendo una cultura de auto cuidado y desarrollando actividades de prevención y control de riesgos en el ambiente de trabajo de la organización.

La labor preventiva de los riesgos laborales así como el cumplimiento de las normas establecidas es un compromiso de todos y cada uno de los trabajadores para garantizar nuestro propósito en materia de salud ocupacional.

### **Política Ambiental**

La Clínica Chicamocha S.A trabajando en un marco de desarrollo sustentable y de responsabilidad social, está comprometida a desarrollar una estrategia ambiental preventiva y de mejoramiento continuo mediante la implementación de oportunidades de tecnologías más limpias, la gestión integral de los aspectos ambientales significativos, la promoción de una cultura respetuosa y amigable con el medio ambiente y el cumplimiento estricto de la legislación ambiental, con el propósito de aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y mitigar los impactos relevantes al medio ambiente y la sociedad en general.

### **Política de Comunicación**

Nuestro compromiso es lograr satisfacer las necesidades de comunicación e información que requieren los públicos de la organización, para lograr una mayor efectividad en las comunicaciones internas y externas y un fortalecimiento de la identidad y la imagen corporativa, a través del mejoramiento continuo de los procesos de comunicación.

## **1.11 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO<sup>6</sup>**

El área específica de trabajo es la oficina de Relaciones Humanas. Esta área está integrada por la Coordinadora, la Auxiliar y la Psicóloga Organizacional.

El área de Relaciones Humanas es la encargada de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y la evaluación de desempeño.

---

<sup>5</sup> Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/politicas.htm>>. [Citado Febrero 20 de 2010].

<sup>6</sup> Manual de Procedimientos de Relaciones Humanas. Clínica Chicamocha S.A.

El reclutamiento es la acción por la cual se informa a través de los canales establecidos, a los eventuales interesados o aspirantes, la existencia de un cargo nuevo o vacante en la clínica. Este reclutamiento puede ser interno o externo.

En la selección se analizan las habilidades personales, técnicas y sociales de los aspirantes a proveer un cargo nuevo o vacante con el propósito de garantizar la idoneidad y calidad del futuro trabajador.

Por otro lado lleva a cabo el procedimiento de contratación del recurso humano, legalizando su vinculación de conformidad con la legislación laboral vigente.

Luego de realizar la contratación, se encarga de hacer la inducción donde los nuevos trabajadores conocen los lineamientos básicos de la empresa como el direccionamiento estratégico, normatividad institucional y procesos que aplican para el cargo. Este constituye el primer acercamiento del trabajador a las dinámicas de la empresa.

En la evaluación de desempeño se hace un análisis y una retroalimentación continua de las competencias en relación con los niveles requeridos por el puesto de trabajo, garantizando la eficiencia y la calidad en el desempeño.

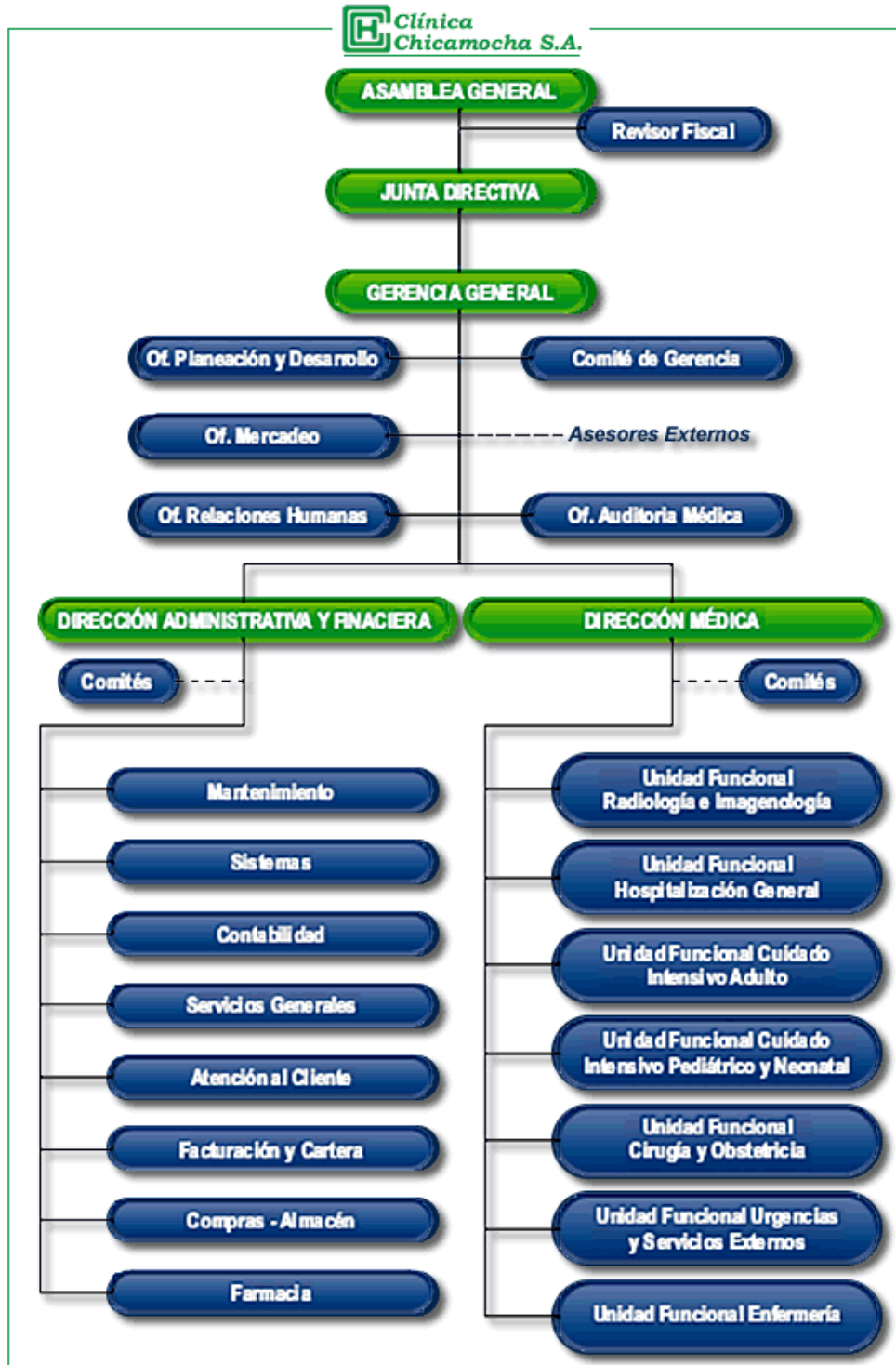
#### **1.12 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO**

Lesly Milena Pardo Martínez

Administradora de Empresas – Especialista en Gestión Humana

Coordinadora de Relaciones Humanas

1.13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/estructura.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

La Clínica Chicamocha S.A se destaca por ser la única institución prestadora de servicios de salud certificada por el ICONTEC en todas las especialidades en la meseta de Bucaramanga. En el año 2008 logró la certificación de calidad ISO 9001 versión 2008, demostrando solidez y alta calidad en la prestación de servicios médicos y en el trato humanizado con los usuarios.

La institución también se encuentra certificada en la norma de gestión ambiental ISO 14001 y está en la búsqueda de la Acreditación en Salud con lo cual espera lograr un mayor reconocimiento y un posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional sustentado en la excelente prestación de servicios médicos de baja, media y alta complejidad, mediante tecnología de punta y una atención basada en la calidad humana.

La Clínica Chicamocha S.A, está en un proceso de ampliación de su planta física, que consta de un moderno edificio de 10 pisos, destacándose la central de urgencias con énfasis en trauma y pacientes severamente críticos -única en la ciudad- así como radiología intervencionista, tomografía y ecografía tridimensional, un servicio de imagenología, medicina nuclear y el Instituto de Neumología y Cirugía de Tórax. Por otra parte, para los usuarios en medicina prepagada y particular se brinda un servicio VIP, tipo hotelería 5 estrellas.

Además de disfrutar de modernas instalaciones físicas y equipos de tecnología avanzada, la institución cuenta con personal científico de excelente calidad que garantiza la calidad de los servicios prestados así como personal administrativo calificado que le permite funcionar adecuadamente y ubicarla como una de las organizaciones líderes en la prestación de servicios de salud en el oriente colombiano.

Para la organización es muy importante el compromiso de los empleados con la labor que realizan porque gracias a ellos se presta un servicio de calidad centrado en el usuario y basado en el trato humanizado y tolerante. Para lograrlo, la empresa trabaja bajo el esquema de competencias y cuenta con perfiles basados en éstas. A partir de allí se implementa la evaluación de desempeño por competencias que permite establecer el grado en que los trabajadores han desarrollado las habilidades y destrezas necesarias para desenvolverse de manera correcta en su lugar de trabajo.

La evaluación de desempeño está diseñada para cada uno de los cargos, excepto para los Coordinadores, lo que puede generar debilidades en los procesos porque, al igual que el resto de las personas, pueden tener fallas y afectar el rendimiento de las áreas y de los trabajadores que tienen bajo su cargo.

Los resultados obtenidos con la evaluación han sido de gran valor porque se han detectado falencias comportamentales y de habilidades en los empleados, planteado necesidades de capacitación y firmado compromisos con el fin de trabajar para superarlas. Sin embargo, se encuentra que no se hace la socialización grupal de estos resultados, a partir de los cuales se pueden establecer acciones de mejora.

Se encuentra la necesidad de evaluar a todas las personas con base en el cumplimiento de objetivos concretos que aseguren el buen desempeño de la empresa, además de los aspectos conductuales. Se desea que la evaluación de desempeño por competencias y la de objetivos funcionen en conjunto para garantizar la excelencia del personal que labora en la institución.

Para diseñar la evaluación de desempeño por objetivos es necesario conocer con qué información y elementos se cuentan para establecer objetivos, indicadores y metas para los cargos. Para ello se diseña una lista de chequeo con aspectos claves como la misión, visión, mapa estratégico, objetivos anuales críticos de la empresa, objetivos específicos del área de trabajo, objetivos individuales para cada puesto, manual de competencias y plan de mejora individual.

**Ilustración 1.** Lista de Chequeo Diagnóstico Inicial

<b>ASPECTO</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CUMPLE PARCIALMENTE</b>	<b>CUMPLE TOTALMENTE</b>
¿La organización cuenta con una misión actualizada que describe la razón de ser y su propósito básico y a su vez ha sido comunicada a los empleados?		X	
¿La empresa tiene definida una visión actualizada en la que se expresa de forma visionaria a dónde quiere llegar y además es conocida por los empleados?		X	
¿Se tiene un mapa estratégico actualizado donde se representa visualmente la estrategia de la empresa y a su vez es conocido por todos los colaboradores?	X		
¿Se han definido objetivos anuales importantes para la implantación de la estrategia y han sido divulgados a las diferentes áreas?	X		
¿Se han establecido objetivos, indicadores y metas específicos para las áreas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos anuales?	X		
¿Se tienen definidos objetivos individuales para cada puesto que permitan cumplir los de cada área y los anuales?	X		
¿La organización cuenta con un Manual de Competencias donde se describen las especificaciones en competencias para cada uno de los			X

cargos?			
¿La Clínica tiene establecidos planes de capacitación para empleados basados en los resultados de la evaluación de desempeño por competencias?		X	

**Fuente.** La Autora

Se encuentra que la Clínica no tiene toda la información de la planeación estratégica actualizada para poder establecer objetivos, indicadores y metas para cada cargo. Aunque los directivos han trabajado en la actualización de la misión y visión, no se tiene el mapa estratégico actualizado para plantear la evaluación de desempeño por objetivos.

### 3. ANTECEDENTES

Tradicionalmente, la Evaluación del Desempeño ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente, por ejemplo en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas, en 1918, General Motors diseñó un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación en la materia para la época.

Posteriormente en la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación pasó a tener una difusión más generalizada en las organizaciones hasta nuestros días. Más recientemente las evaluaciones han sido usadas para tomar decisiones en materias de remuneración, promoción, documentación, entrenamiento, planeación de personal, transferencia, despidos, paro, investigación y retroalimentación. De ahí se desprende que las áreas consideradas para la evaluación son el resultado de tareas individuales, comportamiento en el trabajo y rasgos personales tales como actitud hacia las actividades que se le encomiendan al personal en una organización.

Otros estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la Evaluación del Desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70-80.

En un entorno global cada vez más cambiante y exigente, en donde las organizaciones encuentran dificultades para lograr resultados de alto desempeño, se necesitan nuevas estrategias y herramientas que permitan plantear e implementar programas de fortalecimiento continuo de conocimientos, habilidades y actitudes que apalanquen la eficiencia y productividad empresarial, en un contexto de desarrollo tanto para las personas como para las organizaciones.

En este contexto surge el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, que permite definir una serie de comportamientos clave que involucran conocimientos, habilidades y actitudes específicos y únicos, alineados con la orientación estratégica y la cultura de cada organización, los cuales se convierten en el punto de partida y de llegada de todos los procesos de administración de las personas.

La Evaluación del Desempeño por Competencia es una metodología que centra su estudio en la investigación de las características comunes de quienes están haciendo mejor el trabajo, constituyéndose como uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. [En Línea]. <<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>>. [Citado Febrero 20 de 2010].

En Colombia, empresas como Coca Cola, Pfizer, Superpolo, Black and Decker de Colombia han sido pioneras en la implementación de evaluaciones de desempeño por competencias, lo que les ha permitido llevar a cabo una completa gestión para contar con personal calificado.

Específicamente, en Bucaramanga se tiene conocimiento que organizaciones como el Instituto del Corazón, Transejes y Distraves han implementado la evaluación de desempeño y han obtenido buenos resultados relacionados con el rendimiento de su personal y la calidad de sus productos y servicios.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Con el fin de tener una ventaja competitiva a través del mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, cumplir los propósitos misionales y los requisitos para obtener la acreditación en salud, es necesario reconocer la evaluación de desempeño como el camino hacia la excelencia.

Con la realización de la evaluación de desempeño por competencias para los Coordinadores de Área se asegura que todas las personas de la organización son evaluadas y se tiene la certeza que poseen las habilidades y actitudes necesarias para la realización de las labores. Es importante que los Coordinadores como líderes cuenten con competencias especiales que les permitan dirigir un grupo de personas para que cada área que hace parte del sistema, funcione correctamente.

Por otro lado, socializar los resultados de la evaluación de desempeño con las áreas de trabajo permite identificar necesidades y plantear acciones de mejora para elevar las calificaciones de los empleados. Este espacio facilita hacer un diagnóstico del proceso de evaluación para determinar los aspectos que podrían modificarse para que ésta cumpla a cabalidad su objetivo.

Pensar en trabajar con la evaluación de desempeño por objetivos es una oportunidad de comparar los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, en función de objetivos establecidos para cada puesto, y luego determinar los factores que pudieron haber influido. Si los dos tipos de evaluación se aplican en conjunto se puede conocer el rendimiento del personal no solo a través de su comportamiento sino también a partir de resultados.

De esta manera los trabajadores podrán corregir deficiencias, estar en constante evaluación y autocrítica para llevar a cabo un enriquecimiento propio, a través de formación y capacitación si lo requiere, obtener incentivos si es el caso, promover un clima laboral adecuado, y aportar al desempeño general de la empresa.

El proceso no debe ser visto como un elemento de control o juicio sobre la persona sino por el contrario, como una oportunidad de crecimiento personal y profesional y que incida en la satisfacción de los usuarios a través de un excelente servicio.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Apoyar el proceso de evaluación de desempeño de la Clínica Chicamocha S.A., como mecanismo para asegurar el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los propósitos misionales de la organización.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Apoyar el proceso de mejoramiento de la evaluación de desempeño por competencias.
- ✓ Brindar acompañamiento en la revisión y actualización de la información estratégica, principalmente el mapa estratégico, que permita establecer objetivos, metas e indicadores para cada área.
- ✓ Diseñar un plan de comunicación interna que permita divulgar la nueva misión, visión, principios, valores y mapa estratégico de la organización a los Coordinadores de área.
- ✓ Proponer un mecanismo de evaluación de desempeño por objetivos para los Coordinadores de Área.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 MARCO CONCEPTUAL

#### 6.1.1 Evaluación de Desempeño<sup>9</sup>

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

#### 6.1.2 Evaluación de Desempeño por Competencias<sup>10</sup>

La evaluación de desempeño por competencias permite a la empresa evaluar al empleado con base en el conjunto de habilidades, capacidades y/o destrezas que demuestra y que conducen al éxito en la realización de actividades.

#### 6.1.3 Evaluación de Desempeño por Objetivos<sup>11</sup>

La administración de desempeño por objetivos permite a la empresa evaluar al empleado con base en los objetivos o indicadores que debe cumplir en un determinado tiempo, de acuerdo a los requerimientos de su puesto. Estos objetivos son el resultado de una planeación estratégica anual y corresponden al desempeño individual del empleado.

#### 6.1.4 Mapa Estratégico<sup>12</sup>

El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la Institución y alcanzar la Visión Estratégica.

#### 6.1.5 Plan de Comunicación Interna<sup>13</sup>

El plan de comunicación interna contiene las pautas de la estrategia de comunicación dentro de una empresa.

---

<sup>9</sup> Evaluación del Desempeño. [En Línea]. <<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

<sup>10</sup> Manual de Competencias Clínica Chicamocha S.A.

<sup>11</sup> Gestión de desempeño por objetivos. [En Línea]. <<http://www.loyaltycenter.com/site/objetivos.html?num=2>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

<sup>12</sup> Mapa Estratégico. [En Línea]. <<http://www.sae.gob.mx/quienes/programa/Paginas/MapaEstrat%C3%A9gicodelSAE.aspx>>. [Citado Junio 12 de 2010].

<sup>13</sup> Comunicación In-Door. [En Línea]. <<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>>. [Citado Junio 10 de 2010].

## **6.2 MARCO REFERENCIAL**

Para la realización de este plan de trabajo se tienen como referencias los trabajos de grado y prácticas empresariales relacionadas con la evaluación de desempeño por competencias y por objetivos en empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana, que se encuentran en la Universidad Industrial de Santander, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Santander así como en internet, revistas y demás fuentes bibliográficas.

## **6.3 MARCO TEÓRICO**

### **6.3.1 Evaluación por Competencias o de la Persona<sup>14</sup>**

En la evaluación de las personas se valora fundamentalmente al individuo, su personalidad, comportamiento e incluso sus actitudes. Este enfoque excluye la valoración de la consecución de resultados, sin embargo, señala la forma adecuada de determinados comportamientos para que el trabajo se desarrolle de forma idónea hacia un rendimiento más alto.

Con este enfoque se valoran determinadas cualidades intangibles y difícilmente cuantificables, que establecen la diferencia entre una actuación satisfactoria y otra insatisfactoria.

Uno de los problemas que plantea este enfoque es que el evaluador ha de ejercer el papel de psicólogo para valorar al individuo, lo que genera una sensación de inseguridad en el evaluador y de recelo o escepticismo en el evaluado.

Otro de los problemas de este enfoque radica en la dificultad de establecer un plan de acción de mejora posevaluación, por la complejidad que supone modificar comportamientos o actitudes personales. Además, lleva añadida una cierta desmotivación para el evaluado la constatación de los aspectos negativos de su personalidad.

### **6.3.2 Evaluación por Objetivos**

Para determinar el rendimiento se requiere de un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.

Asimismo hace referencia a la gestión del rendimiento; para lograrlo, las evaluaciones deberían ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el período anterior.

Con este propósito, la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

---

<sup>14</sup> Evaluación del Desempeño. [En Línea]. <<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento.

Para la fijación de los objetivos hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

*Estratégicos:* los objetivos individuales deben encontrarse dentro de los objetivos estratégicos de la organización, ser parte de ellos.

*Específicos:* describir muy claramente cuál es el resultado final del objetivo.

*Medibles.*

*Alcanzables:* si bien deben presentar un desafío, deben ser alcanzables. No hay elemento más desmotivador para un empleado que sentir que lo miden por algo que él de todos modos no podrá alcanzar ni aun esforzándose mucho.

*Delimitados en el tiempo.*<sup>15</sup>

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso y no compara al empleado con otros evaluados.

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

**Ilustración 2.** Ventajas y desventajas de la evaluación por objetivos.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de objetividad.</li> <li>• La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.</li> <li>• Es personalizada, considera funciones por puesto.</li> <li>• El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.</li> <li>• Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.</li> <li>• Fomenta la planificación de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.</li> <li>• Requiere una formación específica en el evaluador.</li> <li>• La definición de objetivos lleva mucho tiempo.</li> <li>• Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.</li> <li>- Recoger las opiniones de los</li> </ul> </li> </ul>

<sup>15</sup> ALLES, Martha. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Tercera edición. Buenos Aires. Editorial Granica. 2006. 352 pág.

<p>recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.</li> </ul>	<p>evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.<sup>16</sup></li> </ul>
--	--

**Fuente.** La Autora

### 6.3.3 Objetivos de la evaluación de desempeño<sup>17</sup>

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- *Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- *Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados - Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).* Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.
- *Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).* Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.
- *Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.*
- *Para auto-perfeccionamiento de los empleados.* Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

<sup>16</sup> Evaluación del Desempeño. [En Línea]. <<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

<sup>17</sup> Cómo evaluar el desempeño. [En Línea]. <<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/como-evaluar-el-desempeno-evaluacion-del-personal-tecnicas-de-evaluacion-de-personal-errores-de-evaluacion-de-personal-etapas-de-evaluacion-de-desempeno/>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

#### 6.3.4 Condiciones previas para su implementación<sup>18</sup>

- *Análisis de puestos.* Los puestos de trabajo deben ser analizados y descritos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza.
- *Supervisores que conozcan el trabajo y al grupo.* Los superiores o encargados deben conocer muy bien el puesto que van a evaluar.
- *Buen clima organizacional.* Si la organización está pasando por un período de despidos o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.
- *Conseguir apoyo espiritual y material de la alta gerencia.* Sin el compromiso de los niveles más altos de la organización esta tarea no podrá realizarse con éxito.

En sí, uno de los problemas más graves es la oposición de los empleados. Para contrarrestarlo, en la medida de lo posible, es necesario realizar una campaña de comunicación sobre la evaluación, en la que se difunda de forma transparente el alcance, objetivos y beneficios que conlleva un sistema de evaluación.

En cualquier caso, es conveniente prepararse para solucionar estos hándicaps que pueden aparecer a lo largo del proceso, teniendo como punto de apoyo el conocimiento de la organización y los beneficios al sistema. Ante todos estos problemas la función del departamento de recursos humanos como impulsor del sistema, desempeña un papel fundamental.<sup>19</sup>

#### 6.3.5 Tres aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño<sup>20</sup>

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. Sobre este tema son escépticos por igual empleados y empleadores, por distintos motivos cada uno pero con igual resultado: falta de confianza.

Para una adecuada implementación de la evaluación de desempeño deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como imprescindibles: una buena *herramienta*, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen *instructivo* que explique claramente cómo se realiza la evaluación,

---

<sup>18</sup> Cómo evaluar el desempeño. [En Línea]. <<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/como-evaluar-el-desempeno-evaluacion-del-personal-tecnicas-de-evaluacion-de-personal-errores-de-evaluacion-de-personal-etapas-de-evaluacion-de-desempeno/>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

<sup>19</sup> Manual del Director de Recursos Humanos. Evaluación del desempeño. [En Línea]. <<http://psicoandres99.blogspot.com/2009/03/manual-del-director-de-recursos-humanos.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

<sup>20</sup> ALLES, Martha. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Tercera edición. Buenos Aires. Editorial Granica. 2006. 352 pág.

cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y *entrenamiento a los evaluadores*.

### **6.3.6 La función del Departamento de Recursos Humanos y la evaluación del desempeño<sup>21</sup>**

Habitualmente dentro de las organizaciones, la responsabilidad de la implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño corresponde al departamento de recursos humanos, ya que, entre las funciones que cumple, una de ellas es el análisis de la ejecución de las tareas de los trabajadores.

Aunque este departamento no sea el responsable de realizar materialmente las evaluaciones, sí que es el encargado de estudiar, analizar y aplicar al sistema y, por lo tanto, de él dependen la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del sistema.

### **6.3.7 Mapa Estratégico<sup>22</sup>**

Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia, es una herramienta que proporciona una visión macro de la estrategia.

Se trabaja con cuatro perspectivas para organizar los principales objetivos estratégicos.

Cada una de dichas perspectivas debe responder a una pregunta determinada:

**Resultados o Perspectiva Financiera:** ¿Qué metas deberíamos alcanzar para tener un desempeño exitoso?

**Mercado o Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo nos ven nuestros clientes? ¿Cuál es nuestro posicionamiento en el mercado?

**Procesos y actividades o Perspectiva de Procesos Internos:** ¿En qué debemos sobresalir? ¿En qué acciones prioritarias debemos encaminarnos?

**Bases de desarrollo o Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo:** ¿Cómo sustentamos nuestra capacidad para cambiar y mejorar? ¿En qué activos tangibles e intangibles se apoya nuestra competitividad para innovar y mejorar?

A partir del mapa estratégico se definen indicadores y luego metas a cumplir por cada uno, que permiten monitorear los objetivos definidos en las distintas perspectivas. Para cumplir con las metas prefijadas, se definen proyectos/iniciativas estratégicas a ejecutar.

---

<sup>21</sup> Manual del Director de Recursos Humanos: evaluación del desempeño. [En Línea]. <[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_del\\_director\\_de\\_recursos\\_humanos/1019-180582](http://grupos.emagister.com/documento/manual_del_director_de_recursos_humanos/1019-180582)>. [Citado Febrero 10 de 2010].

<sup>22</sup> Misión, Visión y Mapa Estratégico. [En Línea]. <[http://www.cuti.org.uy/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44&Itemid=60](http://www.cuti.org.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=60)>. [Citado Junio 12 de 2010].

Dicho sistema de gestión posibilita contar con una herramienta de diagnóstico y alerta, y también con retroalimentación para facilitar la toma de decisiones y la revisión estratégica.

### 6.3.8 Plan de Comunicación Interna<sup>23</sup>

Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la empresa".

Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.

#### 6.3.8.1 Fases del Plan de Comunicación<sup>24</sup>

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme **compromiso de la alta dirección**, ya que sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

Realización de un **diagnóstico de la situación de comunicación** en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo.

**Diseño del Plan:** definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.

**Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación:** Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.

**Implantación y seguimiento.** La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

---

<sup>23</sup> Comunicación In-Door. [En Línea]. <<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

<sup>24</sup> La comunicación interna y externa en la empresa. [En Línea]. <<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100.HTM>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

## **7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

### **7.1 DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LOS COORDINADORES DE ÁREA**

La Clínica Chicamocha S.A tiene dentro de su diseño del Talento Humano las competencias que requieren los puestos de trabajo de las áreas administrativa y asistencial. Estas, están definidas en el Manual de Competencias (I-0202-03) y especificadas en los perfiles de cargo y son utilizadas para determinar las necesidades del personal, para que los empleados se ubiquen en sus labores, respondan por las funciones que determinan la naturaleza del cargo y de esta manera sus comportamientos generen impacto y puedan aportar valor a los procesos de la organización.

La evaluación de desempeño basada en competencias de la Clínica Chicamocha S.A establece dos tipos de competencias a evaluar: competencias institucionales y específicas.

La primera se define como el conjunto de habilidades del “SER” que requiere la clínica en todo su personal, las cuales facilitan la convivencia y desarrollo de personal tales como Orientación al Servicio, Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo.

La segunda se refiere al conjunto de habilidades técnicas que requiere cada cargo para garantizar el éxito en el desarrollo de la tarea tales como agilidad motora fina, agilidad, análisis numérico, atención al detalle, autoconfianza, autocontrol, capacidad de negociación, comprensión de documentos escritos, capacidad de observación, dirección de personas, elaboración de documentos, iniciativa, liderazgo, objetividad, observación de prevención, organización y planeación, pensamiento analítico, pensamiento estratégico, persuasión, precisión motora, proactividad, promoción del cuidado de la salud, sensibilidad interpersonal, sentido de la urgencia, solución de problemas y toma de decisiones.

Cada competencia tiene niveles definidos que van del 1 al 4, de acuerdo con el grado en que los cargos requieran de dichas competencias para realizar las actividades. A su vez, se establecen indicadores de comportamiento para cada competencia que se organizan dentro de esos niveles.

Para evaluar una competencia están definidos los siguientes criterios de calificación: Muy Satisfactorio que tiene un peso del 100%, Satisfactorio 80%, Medianamente Satisfactorio 70% y No Satisfactorio 60%.

Cada indicador de comportamiento, que hace parte de una competencia, se califica de acuerdo con los criterios donde Muy Satisfactorio tiene un valor de 5, Medianamente Satisfactorio 4, Medianamente Satisfactorio 3 y No Satisfactorio 2.

Para obtener manualmente el puntaje para la competencia se multiplica el valor de la calificación por la equivalencia de los criterios en cada uno de los indicadores, se promedian estos resultados y da, un desempeño general en cada competencia. Este

proceso se repite para cada grupo de competencias institucionales y específicas, donde se promedian y se obtiene un puntaje global para cada una. Finalmente se promedian estas dos y da el total de la evaluación.

El valor total de la evaluación se ubica dentro de los criterios de aceptación y se determina la calificación final. Los criterios son Excelente: 95 – 100%, Bueno: 80 – 94%, Regular: 70 – 79% y Deficiente: <69%.

Por último, se determinan actividades y firman compromisos con el objetivo de mejorar los aspectos que están fallando.

La evaluación es realizada por los Coordinadores de Área a través de una entrevista y se utiliza el formato Evaluación de Desempeño Calificación Revisada (R-0202-53) que varía de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada cargo. Se muestra un ejemplo de evaluación para un cargo administrativo (Ver Anexo A) y uno asistencial (Ver Anexo B). En principio, ésta evaluación se realizaba manualmente pero desde el año 2009 se comenzó a trabajar desde la plataforma Moodle<sup>25</sup> ya que permite que el proceso sea mucho más ágil.

Relaciones Humanas es el área encargada de asegurar que la evaluación se realice cada año, tabular y analizar los resultados, establecer necesidades de capacitación y hacer seguimiento a los compromisos.

Siguiendo el modelo de la evaluación por competencias para los cargos administrativos y asistenciales, se diseña la evaluación para los Coordinadores de área quienes hasta el momento nunca han sido evaluados. Se tienen en cuenta igualmente las competencias Institucionales y Específicas.

Las competencias institucionales son las establecidas en el modelo de gestión por competencias que son Orientación al Servicio, Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo (Ver Anexo C) con sus respectivos indicadores de comportamiento (Ver Anexo D). Estas competencias e indicadores son los mismos para todos los cargos de Coordinador de área.

Las competencias específicas definidas son Liderazgo, Toma de Decisiones y Organización y Planeación (Ver Anexo E), teniendo en cuenta que según las funciones de los Coordinadores de área, éstos deben tener habilidades para dirigir y motivar la acción de grupos, tener la capacidad de tomar decisiones basándose en juicios objetivos para alcanzar los resultados esperados y formular, aplicar y evaluar planes de acción enfocados en la estrategia.

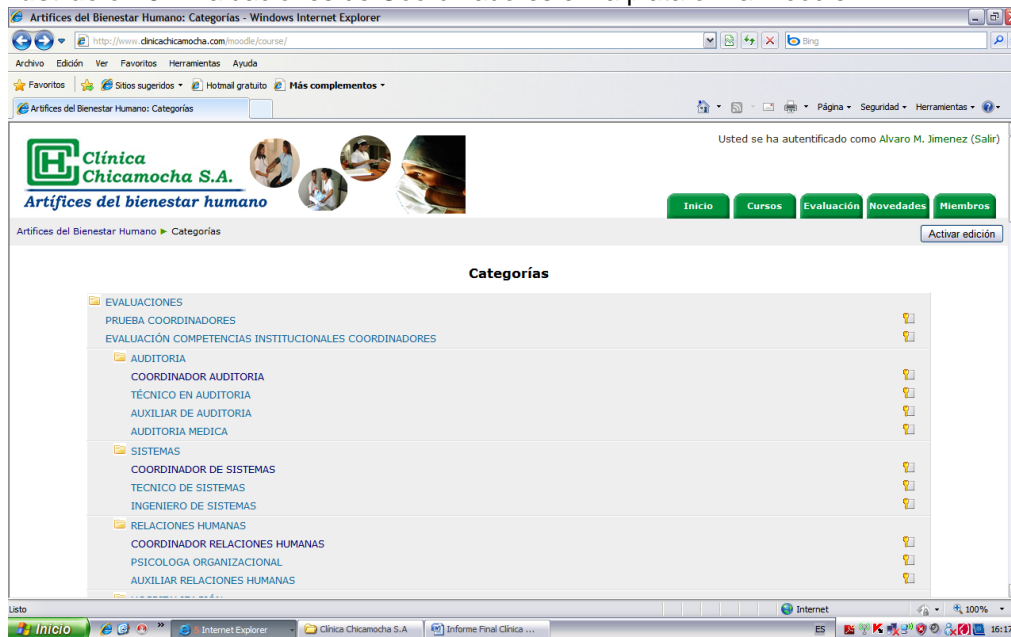
Los indicadores de comportamiento para las competencias Liderazgo y Toma de decisiones son los mismos para todos los cargos de Coordinadores mientras que en la competencia Organización y Planeación sólo 4 indicadores se mantienen igual y los demás varían de acuerdo con las actividades específicas de cada Coordinador y la gestión de los indicadores del área del Sistema de Gestión de Calidad (Ver Anexo F).

---

<sup>25</sup> Moodle. [En Línea]. <<http://moodle.org/>>. [Citado Febrero 20 de 2010].

La evaluación para los Coordinadores de área se sube a la plataforma Moodle para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño para el período del año 2010 y que debe ser realizada por el Director Administrativo y Financiero.

**Ilustración 3.** Evaluaciones de Coordinadores en la plataforma Moodle



**Fuente.** Plataforma Moodle, página Clínica Chicamocha

**Ilustración 4.** Evaluación Coordinador Atención al Cliente



**Fuente.** Plataforma Moodle, página Clínica Chicamocha

### Ilustración 5. Evaluación Coordinador Enfermería UCI Adulto



Fuente. Plataforma Moodle, página Clínica Chicamocha

## 7.2 SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL AÑO 2009 EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y ASISTENCIALES

Socializar los resultados de la evaluación permite dar a conocer a los grupos de trabajo las calificaciones alcanzadas, identificar necesidades en el área que afectan directamente el desempeño y establecer acciones de mejora que aseguren un nivel de cumplimiento en las competencias del 90% en la próxima valoración. En evaluaciones anteriores, Relaciones Humanas no daba a conocer los resultados a las áreas sino que en la entrevista, el evaluador informaba la calificación individual y se pactaban las actividades y compromisos.

Para realizar la socialización de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias del año 2009 se consultan las fechas establecidas para las reuniones de grupo primario de las áreas y se acuerda con el Coordinador el espacio para dicha actividad. La socialización se realiza con las áreas críticas que son las que obtienen una calificación inferior al 90% en las competencias, a excepción de la UCI Pediátrica que fue una de las mejor calificadas.

A continuación se muestra el cronograma de las reuniones de socialización de resultados:

**Ilustración 6.** Cronograma reuniones de socialización de resultados

ÁREA	FECHA SOCIALIZACIÓN	HORA	LUGAR
Central de Esterilización	Junio 16	8:00 AM	Unidad Central de Esterilización
Cirugía	Junio 18	5:00 PM	Pre quirúrgicas
Urgencias	Junio 21	7:30 AM	Auditorio Centro Médico
Contabilidad	Junio 24	4:30 PM	Auditorio Centro Médico
Farmacia	Junio 25	2:00 PM	Cafetería
Atención al Usuario	Julio 9	7:30 AM	Atención al Usuario
UCI Pediátrica	Julio 15	8:00 AM	UCI Pediátrica
Consulta Externa	Julio 28	5:00 PM	Consulta Externa
UCI Adulto	Agosto 2	7:30 AM	Auditorio Centro Médico
Servicios Generales	Agosto 4	12:30 PM	Servicios Generales

**Fuente.** La Autora

Las reuniones son lideradas por la Psicóloga Organizacional, María Teresa Velasco Uribe, con acompañamiento de la practicante. Allí se exponen los resultados del área, se hace un reconocimiento verbal por el rendimiento satisfactorio si es el caso, y se indaga con el equipo de trabajo los factores que pudieron haber incidido en el resultado y, a medida que se identifican los elementos que afectan negativamente el cumplimiento de las competencias, se plantean acciones de mejora grupales.

Se identifican las necesidades de formación con el formato Sistema de Identificación de Necesidades de Formación (Ver Anexo G) y se alimenta el Programa de Capacitación y/o Formación General (Ver Anexo H) que contiene las actividades de capacitación y/o formación planeadas y ejecutadas durante el año.

### **7.3 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

El proceso de evaluación de desempeño debe ser enriquecedor y al igual que cualquier otro, debe estar enfocado en el mejoramiento continuo. Examinar el proceso con los principales involucrados, empleados y evaluadores, permite encontrar elementos bases para mejorarlo.

Para tal fin, la Psicóloga Organizacional y la practicante diseñan el instrumento Retroalimentación Proceso Evaluación de Desempeño 2009 (Ver Anexo I), el cual es revisado y aprobado por la Coordinadora de Relaciones Humanas. Con él se indaga si las personas conocen el propósito de la evaluación de desempeño por competencias, se da el espacio para que mencionen los aportes recibidos a través del proceso, indiquen qué aspectos fueron adecuados, cuáles mejorarían y planteen sugerencias para la próxima evaluación.

Dentro de los aspectos para determinar si son adecuados o requieren mejora se encuentran el conocimiento del proceso de evaluación, lugar y duración de la entrevista, confianza para hablar, comunicación de las partes, profundización en los aspectos a evaluar, claridad en las responsabilidades del cargo, reconocimiento de logros, participación en las acciones de mejora, claridad de los compromisos acordados, objetividad de la evaluación y manejo del proceso por medio del sistema (Moodle).

El instrumento es aplicado en las reuniones de socialización de los resultados a los Coordinadores de área y a su grupo de trabajo. En total la encuesta fue diligenciada por 10 Coordinadores de área y 69 empleados.

El diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño por competencias muestra que hay claridad en el personal en cuanto a que el objetivo general de la evaluación es identificar en los trabajadores los aspectos positivos y negativos y plantear acciones de mejora que aumenten el nivel de desempeño. Se encuentran como aciertos importantes el conocer inquietudes personales, hacer una autoevaluación, identificar aspectos individuales por mejorar y establecer compromisos, entre otros. Sin embargo, se resalta la necesidad de establecer un lugar diferente al puesto de trabajo, que proporcione un ambiente más privado, para realizar la entrevista y que ésta a su vez, tenga una duración acorde con las habilidades y debilidades encontradas.

Por otro lado, se observa que hay buenos lazos de confianza y comunicación entre los evaluadores y los evaluados y que permiten que la profundización en los aspectos evaluados sea adecuada. Es necesario que los Coordinadores revisen con más detenimiento las responsabilidades del cargo para lograr mayor claridad en los aspectos a evaluar y que se aseguren de hacer el reconocimiento verbal de los logros alcanzados por los trabajadores como la forma de motivarlos para mejorar cada día más. Debe haber más claridad en los compromisos pactados por las dos partes y realizar un seguimiento continuo a éstos. Los empleados piden ser evaluados por sus jefes directos, que son los que conocen su trabajo diario porque la evaluación puede tornarse subjetiva y no basarse en hechos concretos. Por otro lado, hay que mejorar la accesibilidad del internet en la institución ya que a pesar que la plataforma Moodle facilita el proceso, las dificultades de la conexión a la red hace que realizar la evaluación tome más tiempo de lo planeado. (Ver Anexo J).

Dentro de las sugerencias dadas por los encuestados se encuentran:

- El proceso de evaluación debe partir desde los Directivos para que tome más importancia en el resto de los miembros de la organización.
- Establecer períodos de evaluación de fácil cumplimiento.
- Destinar un lugar diferente al sitio de trabajo para realizar la entrevista.
- Dar mayor reconocimiento a los logros personales.
- Realizar primero una autoevaluación y luego si la calificación del Coordinador.
- Dar refrigerio en la entrevista de evaluación.
- Asegurar que todos los Coordinadores realicen la entrevista de evaluación ya que se presentaron casos en que el evaluador informa la calificación obtenida al trabajador sin haber hecho entrevista.
- En el caso de enfermería se pide que la evaluación sea realizada por todas las jefes del piso.
- Hacer una retroalimentación entre los grupos de trabajo para conocer la percepción de los compañeros en relación con el desempeño diario.

## 7.4 REALIZACIÓN DE REGISTROS DE MEJORA CONTINUA PARA LAS COMPETENCIAS

La Dirección Administrativa y Financiera plantea que el nivel de cumplimiento de competencias debe ser igual o mayor al 90%, sin embargo, los resultados de la evaluación de desempeño del año 2009 indica que de las 19 áreas evaluadas, sólo 6 cumplen con el requerimiento. Estas áreas son Sistemas, Relaciones Humanas, Planeación y Desarrollo, Mantenimiento, UCI Pediátrica y Cirugía. Otros departamentos, a pesar de obtener un rendimiento satisfactorio requieren fortalecer competencias institucionales y específicas.

A continuación se presentan los resultados de las competencias Institucionales y Específicas del año 2009 a nivel organizacional.

**Tabla 1.** Resultados Competencias Institucionales año 2009

Competencias Institucionales	Total
Orientación al Servicio	89%
Comunicación Asertiva	87%
Trabajo en Equipo	90%

**Fuente.** Informe Evaluación de Desempeño 2009

**Tabla 2.** Resultados Competencias Específicas año 2009

Competencias Específicas	Total
Agilidad Motora Fina	87%
Agilidad	89%
Análisis Numérico	94%
Atención al Detalle	83%
Autocontrol	89%
Capacidad de Negociación	88%
Comprensión de Documentos Escritos	92%
Elaboración de Documentos	92%
Iniciativa	92%
Liderazgo	89%
Objetividad	100%
Observación de Prevención	88%
Organización y Planeación	88%
Pensamiento Analítico	93%
Persuasión	100%
Precisión Motora	94%
Proactividad	83%
Promoción del Cuidado de la Salud	88%
Sensibilidad Interpersonal	89%
Sentido de la Urgencia	91%
Solución de Problemas	91%

**Fuente.** Informe Evaluación de Desempeño 2009

El objetivo del área de Relaciones Humanas es alcanzar el nivel de cumplimiento de competencias superior al 90% y por ello se diligencia un Registro de Mejora Continua (R-0104-08-P03) para cada competencia que no alcanzó la meta. Allí se plantean acciones correctivas que eliminen las causas por las que no se obtiene un rendimiento satisfactorio en la competencia y acciones preventivas, para evitar que a futuro disminuya la calificación. Para plantear las acciones se identifica y cuantifica el problema que se convierte en una oportunidad de mejoramiento, se analizan las causas a través de un diagrama de causa efecto, se establecen actividades y fechas de seguimiento.

### **Competencias con Registro de Mejora**

- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Comunicación Asertiva
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Agilidad Motora Fina
- ✓ Agilidad
- ✓ Atención al Detalle
- ✓ Autocontrol
- ✓ Capacidad de Negociación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Observación de Prevención
- ✓ Organización y Planeación
- ✓ Proactividad
- ✓ Promoción del Cuidado de la Salud
- ✓ Sensibilidad Interpersonal

Se muestran como ejemplo los Registros de Mejora realizados para las competencias Comunicación Asertiva (Ver Anexo K), Trabajo en Equipo (Ver Anexo L), Atención al Detalle (Ver Anexo M), Organización y Planeación (Ver Anexo N).

## **7.5 APOYO EN LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO**

La Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce el conflicto, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.<sup>26</sup>

Contar con una planeación estratégica permite identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo de la organización y posibilita el planteamiento de objetivos y estrategias basadas en las oportunidades que ofrece el entorno y en las fortalezas con las que se cuentan, es decir, permite tener claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

La información estratégica, específicamente el mapa estratégico, es necesario para comenzar a plantear la evaluación de desempeño por objetivos teniendo en cuenta que, para establecer los objetivos por áreas y cargos, se parte de los objetivos estratégicos de

---

<sup>26</sup> Necesidades y beneficios de la planeación estratégica. [En Línea]. <[http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)>. [Citado Junio 12 de 2010].

la organización. Por esta razón se hace una revisión del estado de la Planeación Estratégica de la Clínica Chicamocha S.A.

La Dirección Administrativa y Financiera, la Gerencia General y la Junta Directiva se encuentran realizando la Planeación Estratégica para el período 2010-2015 y su finalidad es definir de manera explícita la estrategia competitiva para crear valor y resultados a los diferentes grupos de interés, que permita lograr un alto nivel de posicionamiento por la excelencia de los servicios y garantizar un sano equilibrio financiero en el largo plazo.

El proceso de planeación inicia con la necesidad de conocer los alcances reales y actuales de la organización para la consecución de objetivos. Para esto realizan un diagnóstico de la empresa a nivel externo e interno con el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la DOFA, con las cuáles se identifican las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución.

Proceden con la revisión y actualización de la visión, misión, valores y principios que indican exactamente a dónde se quiere llegar, cuál es la razón de ser de la organización y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones. Se realizan ajustes a la misión, visión y consideran que los principios y valores de la institución deben mantenerse iguales.

Los elementos estratégicos quedan de la siguiente manera:

#### **Visión Actualizada**

Para el año 2015 la CLÍNICA CHICAMUCHA S.A., será una empresa ACREDITADA por la excelencia en la prestación de servicios de salud, con altos estándares de calidad y seguridad en la atención a sus usuarios. Será reconocida a nivel nacional e internacional por su contribución al bienestar humano mediante la innovación de líneas específicas en investigación clínica, la publicación de estudios propios y la participación en eventos científicos. Para su crecimiento desarrollará nuevos servicios de salud especializados y segmentados según las necesidades de la comunidad, consolidando su estructura financiera para garantizar la auto sostenibilidad en el largo plazo.

#### **Misión Actualizada**

La CLÍNICA CHICAMUCHA S.A., contribuye a mejorar la calidad de vida de la comunidad con la prestación de EXCELENTES servicios de salud en los diferentes niveles de complejidad soportado en el mejoramiento continuo de los procesos, una plataforma tecnológica y de información que favorezca la gestión integral, con un talento humano competente y comprometido por la calidad y la seguridad en la atención, enmarcado en los principios y valores de la organización y un alto sentido de responsabilidad social empresarial.

#### **Valores**

Humanización  
Calidad  
Creatividad  
Trabajo en Equipo  
Tolerancia

## **Principios**

Lealtad  
Honestidad  
Respeto

Teniendo la anterior información, la practicante comienza a trabajar en el mapa estratégico que representa visualmente la estrategia de la organización, ilustrando de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Éste compromete a los altos directivos y facilita la comprensión de la estrategia para que se traduzcan en objetivos específicos que contribuyan al éxito de la empresa.

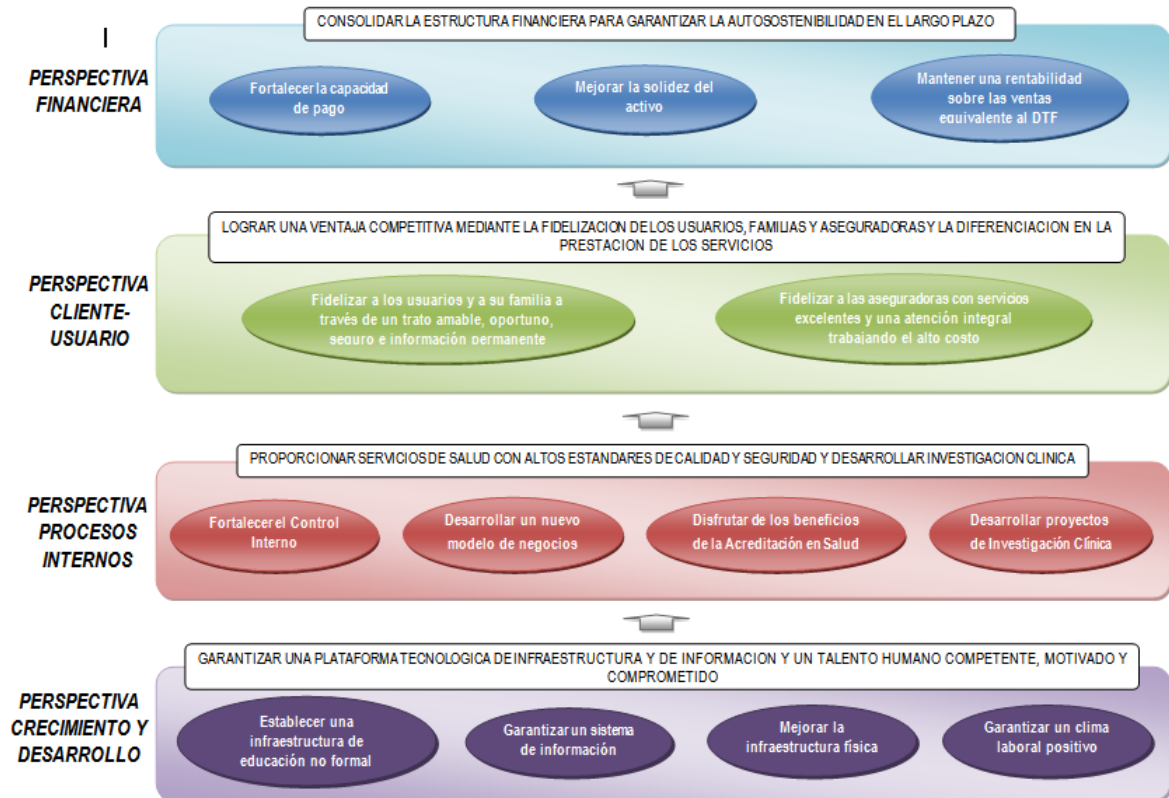
Se tienen cuatro perspectivas: Financiera, Cliente-Usuario, Procesos Internos y Crecimiento y Desarrollo. Más específicamente la Perspectiva Financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, la Perspectiva Cliente-Usuario define la propuesta de valor para los usuarios, la Perspectiva de Procesos Internos identifica los procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto y la Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia.

La practicante de Ingeniería Industrial y el Director de Planeación y Desarrollo realizan reuniones donde, de acuerdo con el diagnóstico interno y externo, se proponen estrategias, metas, fechas de cumplimiento y responsables para las perspectivas Cliente-Usuario, Procesos Internos y Crecimiento y Desarrollo.

Para contar con la información necesaria para el mapa estratégico se concretan reuniones con el Doctor César Augusto Cornejo Martínez, Director Administrativo y Financiero, con quien se desarrolla la Perspectiva Financiera teniendo en cuenta que es él quien conoce en profundidad el alcance financiero que desean los directivos de la Clínica. Se le da a conocer lo trabajado en las otras perspectivas, y con él se revisan y ajustan las estrategias, metas, año de cumplimiento y responsables para las 4 perspectivas. Los temas trabajados quedan consignados en la Directriz Estratégica (Ver Anexo O).

Teniendo la información completa se procede a realizar el modelo del mapa estratégico, el cual es revisado y aprobado por el Director Administrativo y Financiero y, en reunión del 26 de Julio, obtiene el visto bueno de la Junta Directiva y puede ser dado a conocer al personal de la institución.

**Ilustración 7.** Mapa Estratégico Clínica Chicamocha 2010-2015



Con el fin de comenzar a desarrollar lo planteado en el mapa estratégico, se utiliza una metodología para priorizar los objetivos estratégicos. Esta metodología es la matriz “Esfuerzo-Beneficio”<sup>27</sup>: una muy útil herramienta para seleccionar entre una lista de proyectos, en este caso de objetivos, por cuál de ellos empezar. Consiste en asignar a cada proyecto un beneficio económico (valor añadido en base a un indicador predefinido, o bien relacionado con el impacto en la mejora continua) y un esfuerzo tanto de inversión como de tiempo. Teniendo claros estos dos criterios se grafican todos los proyectos y la decisión resulta sencilla cuando se busca un mayor beneficio con el menor esfuerzo.

Las escalas se definen con el Coordinador de Planeación y Desarrollo teniendo en cuenta elementos importantes que requiere cada proyecto como inversión y gasto, tiempo, rentabilidad sobre las ventas y auto sostenibilidad financiera.

Las escalas definidas son las siguientes:

## ESFUERZO

### ¿Cuánto esfuerzo es necesario para ejecutar el proyecto u objetivo?

El esfuerzo se escala en función del tiempo y el dinero necesarios para la ejecución del proyecto. Se emplea una escala de 1 a 5 donde BB es el menor esfuerzo y AA el mayor.

<sup>27</sup> Matriz Esfuerzo-Beneficio. [En Línea]. <<http://www.slideshare.net/guest232849/gestion-proyectos-idi>>. [Citado Junio 12 de 2010].

Inversión + Gasto (millones)	<20	20-50	>50
	B	M	A

Tiempo (años)	<1	1-2	>2
	B	M	A

Inversión + Gasto (millones)	B	B	M	B	M	A	M	A	A
Tiempo (meses)	B	M	B	A	M	B	A	M	A
ESFUERZO	BB	B		M			A		AA

## BENEFICIO

### ¿Qué nivel de beneficio obtendremos del proyecto u objetivo?

El beneficio se escala en función de la rentabilidad sobre las ventas y el impacto en la auto sostenibilidad financiera. Igualmente se emplea una escala de 1 a 5 donde BB es el menor beneficio y AA el mayor.

Rentabilidad sobre las ventas (%)	<1	1-2	>2
Beneficio \$	B	M	A

Auto sostenibilidad financiera	Baja	Media	Alta
Beneficio AF	B	M	A

Beneficio \$	B	B	M	B	M	A	M	A	A	
Beneficio AF	B	M	B	A	M	B	A	M	A	
BENEFICIO	B		M			A				

Con los anteriores criterios se determina el esfuerzo que se requiere y el beneficio que puede ofrecer la realización de cada proyecto.

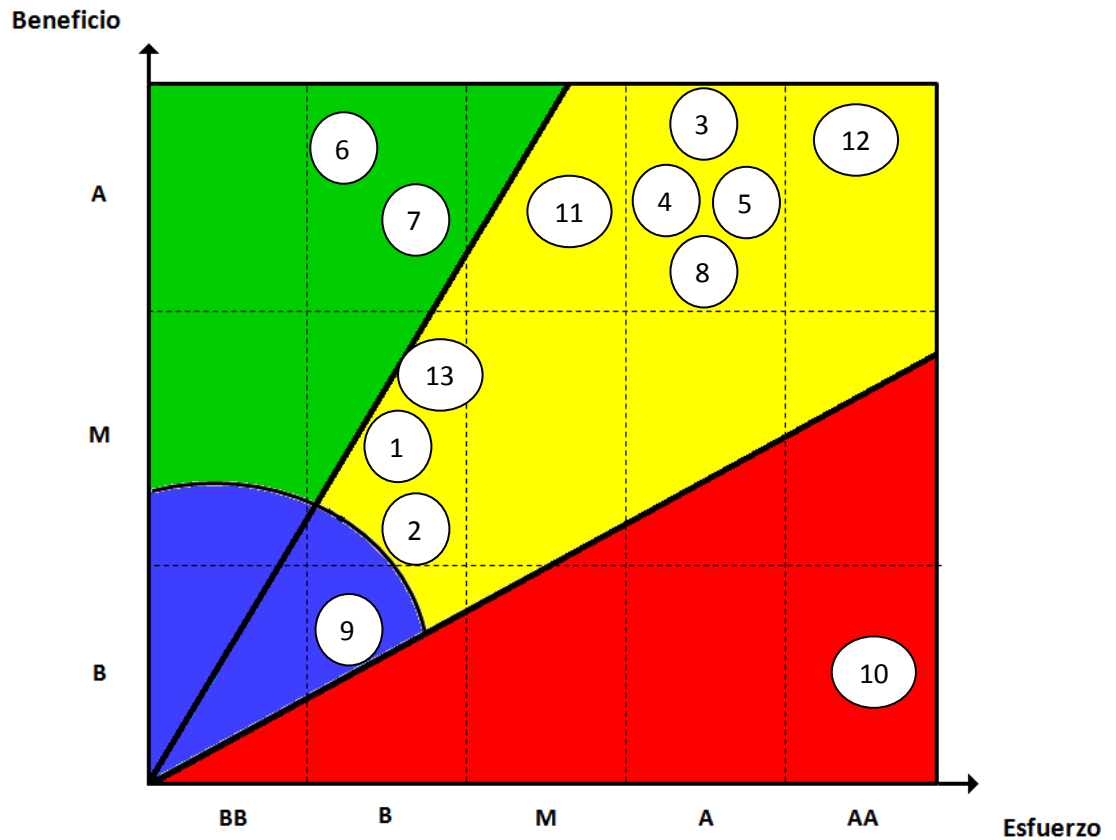
**Tabla 3.** Calificación Esfuerzo-Beneficio para objetivos

Nº	OBJETIVO	PERSPECTIVA	ESFUERZO			BENEFICIO		
			Inversión + Gast o	Tiempo	Total Esfue rzo	Rentabilid ad sobre las ventas	Auto sostenibili dad Financiera	Total Beneficio
1	Fortalecer la capacidad de pago	Financiera	B	M	<b>B</b>	B	A	<b>M</b>
2	Mejorar la solidez del activo	Financiera	B	M	<b>B</b>	B	A	<b>M</b>
3	Mantener una Rentabilidad sobre las ventas equivalentes al DTF	Financiera	M	A	<b>A</b>	A	A	<b>A</b>
4	Fidelizar a los usuarios y a su familia a través de un trato amable, oportuno, seguro e información permanente	Cliente-Usuario	A	M	<b>A</b>	A	A	<b>A</b>
5	Fidelizar a las aseguradoras con servicios excelentes y una atención integral trabajando el alto costo	Cliente-Usuario	A	M	<b>A</b>	A	A	<b>A</b>
6	Fortalecer el Control Interno	Procesos Internos	B	M	<b>B</b>	M	A	<b>A</b>
7	Desarrollar un nuevo modelo de	Procesos Internos	B	M	<b>B</b>	M	A	<b>A</b>

	negocios							
8	Disfrutar de los beneficios de la Acreditación en Salud para lograr reconocimiento, fidelización y beneficios tributarios	Procesos Internos	A	M	<b>A</b>	A	B	<b>A</b>
9	Desarrollar proyectos de Investigación Clínica	Procesos Internos	M	B	<b>B</b>	M	B	<b>B</b>
10	Establecer una infraestructura de educación no formal que permita tener el personal que la organización necesita	Crecimiento y Desarrollo	A	A	<b>AA</b>	B	B	<b>B</b>
11	Garantizar un sistema de información de acuerdo con las necesidades de las áreas	Crecimiento y Desarrollo	M	M	<b>M</b>	M	M	<b>A</b>
12	Mejorar la infraestructura física	Crecimiento y Desarrollo	A	A	<b>AA</b>	M	M	<b>A</b>
13	Garantizar un clima laboral positivo	Crecimiento y Desarrollo	B	M	<b>B</b>	M	B	<b>M</b>

Fuente. La Autora

**Ilustración 8.** Gráfica Priorización de Objetivos



**Fuente.** La Autora

- Proyectos Altamente Deseables**  
Los proyectos situados en la parte superior izquierda son los más deseables.
- Proyectos Potencialmente Deseables**  
Los situados en la parte superior derecha son potencialmente deseables pero requieren usualmente más análisis para asegurar una decisión correcta.
- Proyectos éxitos rápidos**  
Posibles eventos kaizen o ganancias rápidas.
- Proyectos poco deseables**  
Los situados en la parte inferior izquierda deben descartarse.

La metodología utilizada indica que el desarrollo de los objetivos de la planeación estratégica debe realizarse de la siguiente forma:

**Ilustración 9.** Objetivos Priorizados

<b>Nº</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERSPECTIVA</b>
1	Fortalecer el Control Interno	Procesos Internos
2	Desarrollar un nuevo modelo de negocios	Procesos Internos
3	Garantizar un clima laboral positivo.	Crecimiento y Desarrollo
4	Fortalecer la capacidad de pago	Financiera
5	Mejorar la solidez del activo	Financiera
6	Garantizar un sistema de información de acuerdo con las necesidades de las áreas	Crecimiento y Desarrollo
7	Mantener una Rentabilidad sobre las ventas equivalentes al DTF	Financiera
8	Fidelizar a los usuarios y a su familia a través de un trato amable, oportuno, seguro e información permanente	Cliente-Usuario
9	Fidelizar a las aseguradoras con servicios excelentes y una atención integral trabajando el alto costo	Cliente-Usuario
10	Disfrutar de los beneficios de la Acreditación en Salud para lograr reconocimiento, fidelización y beneficios tributarios	Procesos Internos
11	Mejorar la infraestructura física	Crecimiento y Desarrollo
12	Desarrollar proyectos de Investigación Clínica	Procesos Internos
13	Establecer una infraestructura de educación no formal que permita tener el personal que la organización necesita	Crecimiento y Desarrollo

**Fuente.** La Autora

Realizar cada proyecto requiere llevar a cabo etapas esenciales como la planeación, desarrollo y seguimiento que garantizan que lo planteado en el mapa estratégico realmente se cumpla. Para tal fin se diseña una hoja de vida del proyecto (Ver Anexo P) que permite hacer una descripción del proyecto, determinar el impacto que tendrá, los responsables, el alcance, métricas, presupuesto y otros beneficios. También se realiza una ficha de seguimiento del proyecto (Ver Anexo Q) donde, como su nombre lo dice, se llevará el control para que el proyecto se realice según lo planeado.

## 7.6 ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación interna busca que los trabajadores conozcan los objetivos y metas estratégicas que la organización desea cumplir, lograr un clima de implicación e integración del personal y a su vez, incrementar la motivación y la productividad de los mismos.

Para gestionar esa comunicación interna se elabora un plan de comunicación que permita, a través de medios y herramientas adecuadas, dar a conocer información relacionada con la misión, visión, principios, valores y el mapa estratégico para tener claridad de la dirección que desea tomar la organización de acuerdo con los cambios del entorno que aseguren su crecimiento y mantenimiento en el tiempo.

La elaboración de un plan de comunicación para comunicar la planeación estratégica consta de varias etapas:



### FASE 1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Para llevar a cabo el análisis de situación se identifican los elementos estratégicos que se supone conocen los trabajadores y cuáles son los medios de información utilizados dentro de la organización para comunicar la planeación estratégica, donde ambos pasan a ser necesidades de información.

**Ilustración 10.** Necesidades de Información

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Elementos</b>
<b>Comunicación de la Información Estratégica</b>	<b>Elementos Estratégicos</b>	Misión	Naturaleza de la organización El que hacer fundamental Servicios Clientes Repercusión o beneficio social Motivo de desconocimiento
		Visión	Escenarios Futuros Repercusión o beneficio social Motivo de desconocimiento
		Principios	Lealtad Honestidad Respeto
		Valores	Humanización Tolerancia Calidad Creatividad
		Objetivos	Conocimiento objetivos estratégicos Claridad
		Metas	Conocimiento de metas Claridad
		Planes de Acción	Alineación con la estrategia Seguimiento Inclusión de resultados en la evaluación de desempeño
	<b>Medios de Comunicación</b>	Orales	Verbal Teléfono Inducción Reuniones Grupos Primarios Reuniones Generales Otros
		Escritos	Carteleras Oficios Otros
		Electrónicos	Intranet Correo Electrónico Popup Página Web

		Otros
--	--	-------

**Fuente.** La Autora

El instrumento utilizado para el diagnóstico es la encuesta, la cual se basa en las necesidades de información y es revisada, ajustada y aprobada por la Coordinadora de Relaciones Humanas y el Coordinador de Planeación y Desarrollo.

**Ilustración 11.** Ficha Técnica de la encuesta de diagnóstico de comunicación de la información estratégica

<b>Nombre</b>	Instrumento Diagnóstico de Comunicación de la Información Estratégica
<b>Objetivo</b>	Conocer el estado de la comunicación interna en la Clínica Chicamocha S.A. en relación con la divulgación de la información estratégica.
<b>Tipo de Investigación</b>	Transeccional Descriptivo
<b>VARIABLES</b>	Elementos Estratégicos Medios de Comunicación utilizados
<b>Población Objetivo</b>	Coordinadores de las Áreas administrativa y asistencial
<b>Tamaño de la muestra</b>	22
<b>Diseño Muestral</b>	Censo
<b>Técnica de Recolección de Datos</b>	Entrevista
<b>Número de preguntas formuladas</b>	14
<b>Período de aplicación</b>	Abril 30 a Mayo 5 de 2010
<b>Responsable</b>	Beatriz Adriana Martínez Niño

**Fuente.** La Autora

La encuesta (Ver Anexo R) es aplicada por la practicante a los 22 Coordinadores de Área a través de una entrevista.

**Ilustración 12.** Listado de Coordinadores

<b>COORDINADORES ÁREA ADMINISTRATIVA (14)</b>	Atención al Usuario	Claudia Patricia Santos Camacho
	Auditoría	Blanca Sofía Corredor Torres
	Capitaciones	Lina Castellanos
	Consulta Externa	Diana Lucía Portilla Torrejano
	Contabilidad	Mary Loly Padilla Suárez
	Facturación	Emilce Mendoza Estupiñán
	Farmacia	Blanca María Basto Ortíz
	Mantenimiento	Yezid Rolando García López
	Mercadeo	Olga Lucía López Ochoa
	Planeación y Desarrollo	Horacio Maldonado Pineda
	Relaciones Humanas	Lesly Milena Pardo Martínez
	Servicios Generales	Luz Dary Pinzón Orduz
	Sistemas	Álvaro Meléndez Jiménez
	Suministros	Fanny Astrid Pérez Carrillo
<b>COORDINADORES</b>	Central de Esterilización	Eilen Cecilia Pardo Martínez
	Cirugía	Lida Esmeralda López
	Enfermería	María José Duque Vanegas

<b>ÁREA ASISTENCIAL (8)</b>	Hospitalización	María Fernanda Vanegas
	Radiología e Imagenología	Elizabeth Hernández Vidal
	UCI Adulto	Claudia Torres
	UCI Neonatal y Pediátrico	Mayut Delgado
	Urgencias	Mónica Rodríguez

**Fuente.** La Autora

La información obtenida se tabula y grafica para analizar el estado de la comunicación de la estrategia dentro de la organización (Ver Anexo S).

## **FASE 2. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA**

Para realizar el diseño del plan de comunicación de la información estratégica se tienen en cuenta los resultados dados por el diagnóstico donde se encuentra que los Coordinadores Administrativos y Asistenciales deben involucrarse por igual en el proceso de planeación estratégica y que las reuniones de grupos primarios deben hacerse con mayor frecuencia porque se considera que es el medio más eficaz para divulgar la información estratégica ya que permite una continua retroalimentación entre las partes. Otros medios que se consideran eficaces son los oficios y la intranet.

### **Justificación**

Contar con un plan de comunicación interna es imprescindible para alinear las personas de una organización con la estrategia, aclarar necesidades e identificar prioridades como qué hay que comunicar, a quién, por qué, cómo, cuándo y dónde.

Este plan de comunicación de la información estratégica pretende ayudar a mejorar los resultados de la compañía integrando a los empleados en la gestión de la planeación estratégica.

### **Objetivo General**

- ✓ Garantizar la eficiencia y eficacia de la comunicación de la información estratégica en la Clínica Chicamocha S.A. por medio de un plan de acción que permita que los empleados conozcan los nuevos lineamientos estratégicos de la institución.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Lograr que los trabajadores se identifiquen con los objetivos y metas organizacionales y se sientan parte activa de la organización.
- ✓ Permitir que los trabajadores reconozcan la incidencia de su trabajo en el cumplimiento del propósito institucional.
- ✓ Crear y optimizar los medios de información y comunicación para divulgar la información estratégica.

**PLAN DE ACCIÓN PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A.**

<b>Objetivo</b>	Divulgar la nueva misión, visión y mapa estratégico 2010-2015 así como los principios y valores institucionales a los Coordinadores de la Clínica Chicamocha S.A.					
<b>Meta</b>	Lograr que el 100% de los Coordinadores de las áreas administrativas y asistenciales conozcan la información estratégica de la organización.					
<b>Dirigido a</b>	Coordinadores Clínica Chicamocha S.A					
<b>Número de participantes</b>	22					
<b>Período</b>	Septiembre a Diciembre de 2010					
<b>Actividad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Terminación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>
1. Diseño y Utilización de los Medios de Comunicación.	Centro Médico y Clínica Chicamocha	Septiembre 1	Diciembre 17	Jefe de Planeación y Desarrollo Practicante Comunicación Social	Oficios Intranet Presentaciones Power Point Reuniones Grupos Primarios	-
2. Realización de reunión donde se den a conocer a los Coordinadores Administrativos los elementos estratégicos: misión, visión, principios, valores y mapa estratégico. Taller y Evaluación.	Auditorio Centro Médico	Septiembre 17	Septiembre 17	Director Administrativo y Financiero	Oficios Intranet Presentaciones Power Point Formatos	% de calificación Coordinadores Administrativos
3. Realización de	Auditorio	Septiembre	Septiembre	Director	Oficios	

reunión con los Coordinadores del área administrativa. La reunión estará a cargo del Jefe de Planeación y Desarrollo y se buscará que cada Coordinador establezca sus objetivos, metas y planes de acción de acuerdo con los lineamientos estratégicos dados a conocer.	Centro Médico	24	24	Administrativo y Financiero Jefe de Planeación y Desarrollo	Intranet Presentaciones Power Point Formatos	% de asistencia Coordinadores Administrativos
4. Realización de reunión donde se den a conocer a los Coordinadores Asistenciales los elementos estratégicos: misión, visión, principios, valores y mapa estratégico. Taller y Evaluación.	Auditorio Centro Médico	Septiembre 22	Septiembre 22	Director Administrativo y Financiero	Oficios Intranet Presentaciones Power Point Formatos	% de calificación Coordinadores Asistenciales
5. Realización de reunión con los Coordinadores del área asistencial. La reunión estará a	Auditorio Centro Médico	Septiembre 29	Septiembre 29	Director Administrativo y Financiero Jefe de Planeación y	Oficios Intranet Presentaciones Power Point Formatos	% de asistencia Coordinadores Asistenciales

cargo del Jefe de Planeación y Desarrollo y se buscará que cada Coordinador establezca sus objetivos, metas y planes de acción de acuerdo con los lineamientos estratégicos dados a conocer.				Desarrollo		
6. Revisión por parte de la Dirección Administrativa y Financiera de los planes de acción establecidos por los Coordinadores administrativos y asistenciales.	Dirección Administrativa y Financiera	Septiembre 29	Noviembre 5	Director Administrativo y Financiero	Formatos	-
7. Realización de reunión entre Coordinadores y empleados de cada área para que los Jefes divulguen la información estratégica y los objetivos, metas y planes de acción a los trabajadores.	Centro Médico y Clínica Chicamocha	Noviembre 8	Diciembre 17	Coordinadores de Área Jefe de Planeación y Desarrollo Practicante Ingeniería Industrial	Oficios Intranet Presentaciones Power Point Formatos	Número de empleados que recibieron la información estratégica

### FASE 3. IMPLEMENTACIÓN

A continuación se muestran elementos que pueden ser utilizados en la fase de implementación que se enfoca en el diseño y ejecución de los medios de comunicación.

- **Diseño y Ejecución de los Medios de Comunicación**

Con el fin de que los empleados de la Clínica Chicamocha, y en especial los Coordinadores de área, conozcan y comprendan los elementos de la planeación estratégica, se deben diseñar y establecer medios que permitan difundir eficazmente la información.

Los medios que se pueden utilizarse son:

**Oficios:** Documento dirigido a los Coordinadores de área que contiene información relacionada con la estrategia como misión, visión, principios, valores y mapa estratégico. Su estructura consta del nombre de la institución, número de oficio, fecha, asunto y descripción del mismo, nombre completo y cargo de quien lo emite.

**Intranet:** Por su facilidad de uso y acceso, la mayoría de los empleados aprueban este medio para obtener información de alto volumen, confiable, de calidad y de sencilla manipulación a nivel interno de la empresa. Por su frecuencia, potencia y gran cobertura comunicativa, la Intranet es un buen medio para difundir la estrategia corporativa entre los empleados así como para reforzar los valores corporativos y potenciar la identidad organizacional.<sup>28</sup>

Este medio se puede utilizar para convocar a los empleados a las reuniones y para difundir de manera consistente la información de la planeación estratégica. Esto incluye el manejo del correo institucional, la plataforma Moodle y los mensajes instantáneos Popup.

**Presentaciones Power Point:** Estas presentaciones permiten organizar la información y acompañarla con figuras y tablas, son fáciles de usar, entender, y manejar lo que hace más práctica y efectiva la divulgación de la información estratégica a los empleados.

**Reuniones Grupos Primarios:** Las reuniones de grupo primario son espacios que facilitan y aseguran la eficacia de la divulgación de la información ya que permite el intercambio de opiniones entre directivos y empleados. También estimula el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la fijación y seguimiento a los objetivos y metas planteadas, creando un ambiente de participación en la gestión de la estrategia organizacional. Estas reuniones son dirigidas por un líder que es el canal fundamental de comunicación en dirección ascendente, descendente y horizontal y que permite la interrelación entre los participantes y lograr los objetivos comunes.

---

<sup>28</sup> Comunicación Interna en Chile. [En Línea]. <<http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2009/06/intranet-corporativa-vision-mision-y.html>>. [Citado Mayo 19 de 2010].

## **FASE 4. EVALUACIÓN**

Para evaluar la eficiencia y eficacia del plan de comunicación se definen los siguientes indicadores que pueden utilizarse:

% de asistencia Coordinadores Administrativos  
% de asistencia Coordinadores Asistenciales  
% de calificación Coordinadores Administrativos  
% de calificación Coordinadores Asistenciales  
Número de empleados del Área Administrativa que recibieron la información estratégica  
Número de empleados del Área Asistencial que recibieron la información estratégica

### **7.7 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS PARA COORDINADORES DE ÁREA**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de la comunicación de la información estratégica, se evidencia que los Coordinadores Administrativos y Asistenciales consideran que se deben tener en cuenta los resultados de los planes de acción en la evaluación de desempeño con el fin de evaluar, además de competencias, el cumplimiento de objetivos. Esto apoya la idea la Clínica Chicamocha de evaluar también en función de los resultados y es así como se propone un mecanismo de evaluación de desempeño por objetivos para los Coordinadores de Área para que sea aplicado a partir del año 2011.

La evaluación de desempeño por objetivos es un método flexible ya que permite variar los criterios a lo largo del proceso con base en los cambios del entorno. La idea es que cada trabajador sea partícipe de la formulación de los objetivos y de un constante proceso de retroalimentación para conocer qué tan bien o mal está realizando sus actividades de acuerdo con los indicadores establecidos.

La evaluación por objetivos puede realizarse a través de indicadores claves de desempeño KPI<sup>29</sup> con los cuales se evalúa al empleado en función del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada puesto. Estos suelen estar atados a la estrategia de la organización y permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.<sup>30</sup> La estrategia se traduce en objetivos y éstos en planes de acción. Otra forma de evaluar el cumplimiento de objetivos es revisar el nivel de cumplimiento del cronograma del proyecto, teniendo en cuenta que hay actividades que requieren un tiempo largo para la realización.

Se diseñan formatos para concertar los objetivos a evaluar en el período (Ver Anexo T), realizar la evaluación y seguimiento semestral (Ver Anexo U) y la evaluación final que incluye objetivos y competencias (Ver Anexo V). Estos son revisados y aprobados por la Coordinadora de Relaciones Humanas. La evaluación será realizada por el Director

---

<sup>29</sup> KPI. [En Línea]. <<http://www.deltaasesores.com/terminos/h-l/2459-kpi>>. [Citado Febrero 20 de 2010].

<sup>30</sup> Indicadores Clave de Desempeño. [En Línea]. <<http://www.pcanete.com.ar/key-performance-indicators-kpi-indicadores-clave-de-desempeno/>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

Administrativo y Financiero. Se realiza un instructivo que facilite el diligenciamiento de los formatos y garantice una evaluación objetiva (Ver Anexo W).

## 8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

### 8.1 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

#### 8.1.1 Organización y puesta en marcha del Ciclo de Cine Chicamocha

Realizar actividades de bienestar laboral dentro de las organizaciones produce buenos ambientes de trabajo, mejora la calidad de vida laboral y el desempeño de los empleados.

De acuerdo con los resultados de la encuesta de bienestar laboral para la Clínica Chicamocha se encuentra que los empleados desean que se realicen tardes de cine por lo que el día viernes 23 de Julio se da inicio al ciclo de Cine Chicamocha con la proyección de la película Avatar en el auditorio del Centro Médico Chicamocha. Para invitar al personal se diseña un afiche alusivo a la película (Ver Anexo Y), el cuál es colocado en las carteleras de todos los pisos de la clínica y difundido a través del correo interno y mensajes internos popup.

A continuación se presenta la programación para el ciclo de cine y cuyo objetivo es proyectar una película cada 15 días e intercalar con otras actividades como campeonatos de voleibol, básquetbol y jornadas saludables de spa.

**Ilustración 13.** Programación Ciclo de Cine Chicamocha

PELÍCULA	FECHA
Avatar	Julio 23
El Solista	Agosto 5
Prueba de fuego	Agosto 19

**Fuente.** La Autora

#### 8.1.2 Diagnóstico de la implementación del protocolo de servicio en admisiones

Teniendo en cuenta que la atención al usuario en admisiones en el servicio de Urgencias debe ser de la más alta calidad y, basándose en quejas hechas por pacientes, se deciden realizar observaciones de la implementación del protocolo de servicio en las personas de admisiones. Dicha observación se hace durante 4 días, en distintas horas del día y, a partir de una lista de chequeo diseñada con base en el protocolo de servicio de la clínica, se evalúa el cumplimiento de aspectos específicos del lenguaje verbal, no verbal, imagen personal e imagen del servicio (Ver Anexo Z).

Se encuentra que el personal de admisiones no aplica en su totalidad el protocolo de servicio el cual es dado a conocer al personal en el proceso de inducción. Se evidencia que falta dar siempre un saludo de bienvenida y despedida al usuario, utilizar un lenguaje más amable y cortés, manejar un tono de voz más adecuado, dar respuestas más oportunas a las necesidades de información, mostrar una actitud de más escucha con el usuario, utilizar gestos que sean percibidos como amables para el usuario, mantener un contacto visual permanente, tener una presentación personal más acorde con la imagen

institucional, portar siempre la escarapela de identificación y evitar consumir alimentos en el puesto de trabajo.

El sábado 31 de Julio, en reunión de grupo primario del área de Facturación, la Coordinadora de Relaciones Humanas hace intervención presentando los resultados del diagnóstico de la implementación del protocolo de servicio en admisiones, retroalimentando las competencias relacionadas, revisando el protocolo de servicio de la institución y dando el espacio para que cada persona establezca sus compromisos para mejorar la atención al usuario en el servicio.

## CONCLUSIONES

- La evaluación de desempeño proporciona oportunidades de crecimiento y participación a todos los miembros de la organización, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.
- La realización de la evaluación de desempeño por competencias para los Coordinadores asegurará que como líderes, cuentan con las habilidades y destrezas necesarias para dirigir un grupo de trabajo y promover el buen desempeño del área en general.
- La socialización de los resultados de la evaluación del año 2009, estimuló en los empleados el compromiso propio y con la empresa porque saben que serán evaluados de acuerdo con la forma en que desempeñan su función y que vale la pena desempeñarla correctamente.
- El diagnóstico del proceso de evaluación por competencias permitió identificar falencias y plantear acciones que mejoren aspectos para que dicho proceso cumpla a cabalidad su objetivo.
- La actualización del mapa estratégico de la Clínica da claridad sobre el rumbo que desea tomar la organización en el corto, mediano y largo plazo así como las estrategias y responsables para materializarlas.
- Con el diagnóstico de la comunicación de la información estratégica se pudo detectar que es necesario que todo el personal, iniciando con los Coordinadores, sea involucrado en el proceso de planeación estratégica para que cada persona que labora en la institución de su aporte en la búsqueda del mantenimiento y crecimiento de la Clínica.
- El mejoramiento continuo del proceso de evaluación, a través de la implementación de la evaluación por objetivos, permitirá contar con personal altamente competitivo a partir de las habilidades del ser y del hacer.

## RECOMENDACIONES

- Hacer seguimiento continuo a los compromisos y ejecutar las acciones de mejora planteadas para alcanzar el nivel de cumplimiento exigido por la Dirección Administrativa y Financiera.
- Desarrollar las actividades planteadas en el plan de formación y/o capacitación para mejorar el desempeño del personal a partir del fortalecimiento de las competencias requeridas para realizar las labores.
- Tener en cuenta los aspectos identificados en el diagnóstico del proceso de evaluación por competencias, principalmente el reconocimiento de logros, para que la evaluación del año 2010 cumpla realmente su propósito.
- Realizar la evaluación de desempeño semestralmente para poder tener un control real del rendimiento de los empleados.
- Sensibilizar constantemente al personal de la importancia que tiene para ellos y para la organización, realizar la evaluación de desempeño para alcanzar las metas individuales y grupales.
- Implementar la evaluación de desempeño por objetivos para los Coordinadores de área y luego para los demás cargos, para que junto con la evaluación de desempeño por competencias, se evalúe integralmente el desempeño de los empleados.
- Fortalecer las comunicaciones internas de la organización para asegurarse que todos conocen y están trabajando en búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- Implementar el plan de acción para la comunicación de la información estratégica para socializar los elementos actualizados de la planeación estratégica e iniciar el desarrollo de los objetivos estratégicos planteados.
- Mantener y crear nuevos espacios de esparcimiento para los empleados a través del programa de bienestar laboral que funcionará como medio de motivación y relajación y que permitirá mejorar el desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Manual de Inducción. Clínica Chicamocha S.A.
- ✓ Manual de Procedimientos de Relaciones Humanas. Clínica Chicamocha S.A.
- ✓ Manual de Competencias. Clínica Chicamocha S.A.
- ✓ ¿Dirección por objetivos? [En Línea]. No todo son ventajas. <<http://www.articuloz.com/management-articulos/direccion-por-objetivos-no-todo-son-ventajas-1028025.html>>. [Citado Febrero 11 de 2010].
- ✓ Administración por objetivos. [En Línea]. <<http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998811.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ ALLES, Martha. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Tercera edición. Buenos Aires. Editorial Granica. 2006. 352 pág.
- ✓ Caso evaluación de desempeño KMP. [En Línea]. <<http://cursos.itam.mx/.../casos%20y%20ejercicios/caso%20evaluacion%20desempeno.doc>>. [Citado Febrero 11 de 2010].
- ✓ Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/filosofia.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/historia.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Clínica Chicamocha S.A. [En Línea]. <<http://www.clinicachicamocha.com/estructura.htm>>. [Citado Febrero 9 de 2010].
- ✓ Cómo evaluar el desempeño. [En Línea]. <<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/como-evaluar-el-desempeno-evaluacion-del-personal-tecnicas-de-evaluacion-de-personal-errores-de-evaluacion-de-personal-etapas-de-evaluacion-de-desempeno/>>. [Citado Febrero 9 de 2010].
- ✓ Diez características de un buen indicador clave de gestión. [En Línea]. <<http://www.gi.com.do/pdf/kpi.pdf>>. [Citado Febrero 12 de 2010].
- ✓ El origen de la evaluación de desempeño. [En Línea]. <<http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ El Plan de Comunicación. [En Línea]. <[http://www.impivadisseny.es/disseny/index.php?option=com\\_content&task=view&id=124&Itemid=84](http://www.impivadisseny.es/disseny/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=84)>. [Citado Marzo 20 de 2010].

- ✓ Evaluación del desempeño humano. [En Línea].  
<<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/evaluacin-del-desempeo-humano.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Evaluación del desempeño laboral. [En Línea].  
<[http://74.125.47.132/search?q=cache:0lhBhyx\\_p54J:www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/docs/eval\\_desempeno\\_laboral.doc+Texto+resumido+por+Maria+Patricia+Molina&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://74.125.47.132/search?q=cache:0lhBhyx_p54J:www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/docs/eval_desempeno_laboral.doc+Texto+resumido+por+Maria+Patricia+Molina&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Evaluación del desempeño laboral. [En Línea].  
<<http://www.navactiva.com/web/es/amngm/aseso/innrhh/asesor4/2007/45068.php>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Evaluación del Desempeño. [En Línea].  
<<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Evaluación del desempeño. [En Línea]. <<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm>>. [Citado Febrero 12 de 2010].
- ✓ Evaluación del desempeño. [En Línea].  
<<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Evaluación del desempeño. [En Línea].  
<<http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Gestión de desempeño por objetivos. [En Línea].  
<<http://www.loyaltycenter.com/site/objetivos.html?num=2>>. [Citado Febrero 9 de 2010].
- ✓ Gestión de desempeño por objetivos. [En Línea].  
<<http://www.loyaltycenter.com/site/objetivos.html?num=2>>. [Citado Febrero 11 de 2010].
- ✓ Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. [En Línea].  
<<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Implementación de sistemas KPI y ScoreCard. [En Línea].  
<<http://www.sitcorp.com/?p=27>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Indicadores Clave de Desempeño. [En Línea]. <<http://www.pcanete.com.ar/key-performance-indicators-kpi-indicadores-clave-de-desempeno/>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ La evaluación anual del desempeño. [En Línea].  
<<http://www.arearh.com/rrhh/evaluacionanualdesem.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].

- ✓ La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos. [En Línea]. <<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. [En Línea]. <<http://www.inafed.gob.mx/work/sites/ELOCAL/resources/LocalContent/2193/2/diferentesArturoPontifes.htm>>. [Citado Febrero 11 de 2010].
- ✓ La evaluación del desempeño: herramienta de apoyo para mejorar los resultados en la organización. [En Línea]. <[http://74.125.47.132/search?q=cache:2uZ1jQp-uowJ:www.uv.mx/usbi\\_ver/alc07/docs/C5\\_OC.ppt+La+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o:+herramienta+de+apoyo+para+mejorar+los+resultados+en+la+organizaci%C3%B3n.&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://74.125.47.132/search?q=cache:2uZ1jQp-uowJ:www.uv.mx/usbi_ver/alc07/docs/C5_OC.ppt+La+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o:+herramienta+de+apoyo+para+mejorar+los+resultados+en+la+organizaci%C3%B3n.&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. [En Línea]. <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>>. [Citado Febrero 9 de 2010].
- ✓ La importancia de la evaluación de desempeño. [En Línea]. <<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ La necesidad de sistemas de medición de desempeño. [En Línea]. <<http://www.gerenciasalud.com/art55.htm>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Manual del Director de Recursos Humanos: evaluación del desempeño. [En Línea]. <[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_del\\_director\\_de\\_recursos\\_humanos/1019-180582](http://grupos.emagister.com/documento/manual_del_director_de_recursos_humanos/1019-180582)>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Metodología para la evaluación de desempeño. [En Línea]. <[http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma\\_sept2004/meto.htm](http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sept2004/meto.htm)>. [Citado Febrero 9 de 2010].
- ✓ Necesidades y beneficios de la planeación estratégica. [En Línea]. <[http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)>. [Citado Junio 12 de 2010].
- ✓ Qué es un indicador KPI. [En Línea]. <[http://www.free-logistics.com/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=105&Itemid=1](http://www.free-logistics.com/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=105&Itemid=1)>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ Recursos Humanos. [En Línea]. <<http://www.verificators.com/Recursos-Humanos/rrhh.html>>. [Citado Febrero 10 de 2010].
- ✓ El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. [En Línea]. <<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>>. [Citado Febrero 20 de 2010].

# ANEXOS

**Anexo A.** Instrumento de evaluación de desempeño por competencias para cargos administrativos



**Clínica Chicamocha S.A.**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CALIFICACIÓN REVISADA**

Código: R-0202-53

Versión 1

Área: <b>RELACIONES HUMANAS</b>	Fecha de Evaluación de Desempeño:
Nombre del Empleado:	Nombre del Evaluador:
Cargo: <b>PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL</b>	Cargo:

Con el propósito de identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del personal de la Clínica Chicamocha S.A. es necesario evaluar los comportamientos que observa en su personal. La Evaluación busca mejorar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio. Marque con una **X** la opción que mejor describa la situación actual de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo:

MS	S	MTS	NS
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	No Satisfactorio

**COMPETENCIAS INSTITUCIONALES**

ORIENTACION AL SERVICIO				
CALIFICACIÓN				
	MS	S	MTS	NS
1				
2				
3				
4				

COMUNICACIÓN ASERTIVA				
CALIFICACIÓN				
	MS	S	MTS	NS
1				
2				
3				
4				
5				
6				

TRABAJO EN EQUIPO				
CALIFICACIÓN				
	MS	S	MTS	NS
1				
2				
3				
4				
5				

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

OBJETIVIDAD				
CALIFICACIÓN				
	MS	S	MTS	NS
1				
2				
3				
4				

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN				
CALIFICACIÓN				
	MS	S	MTS	NS
1				
2				
3				
4				

PENSAMIENTO ANALÍTICO				
CALIFICACIÓN				
	MS	S	MTS	NS
1				
2				
3				
4				

PERSUASIÓN				
CALIFICACIÓN				
	MS	S	MTS	NS
1				
2				
3				
4				

Fecha (dd/mm/aa): 30/11/09

Hoja1/2

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:	Área:
	<b>INDICADORES DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	

Cargo: **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**OBJETIVIDAD**

1	Solicita asesoría y pregunta constantemente sobre las situaciones de la organización con el fin de acercarse a las conclusiones de los demás.
2	Se interroga constantemente sobre las situaciones de la organización para elegir criterios de actuación y posición frente a conflictos o problemas.
3	Analiza las diferentes situaciones del entorno organizacional para tomar decisiones imparciales y decidir entre las posibilidades la que beneficie la organización.
4	Establece los aspectos positivos y negativos de las diferentes situaciones del entorno organizacional, teniendo claridad en el enfoque de la organización cuando requieran de su actuación u opinión, respetando los puntos de vista y conceptos de los demás, para llegar a un consenso en la solución de situaciones y problemas.

**ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN**

1	Organiza el trabajo según las actividades asignadas siguiendo planes, estableciendo prioridades y utilizando el tiempo de manera eficiente.
2	Organiza el trabajo según su criterio y responde a las actividades de su cargo anticipándose a los puntos críticos. Distribuye y utiliza el tiempo personal de forma eficiente para cumplir con las actividades programadas y obtener los resultados esperados en el área.
3	Posee la capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
4	Estructura, realiza, supervisa y evalúa el plan de trabajo del área de acuerdo con objetivos a cumplir, tiempos estipulados y responsables para alcanzar estándares de excelencia y maximizar recursos.

**PENSAMIENTO ANALÍTICO**

1	Reconoce, interpreta y descompone una situación sencilla, por medio del análisis de las implicaciones que se pueden generar.
2	Analiza y comprende una situación o problema complejo.
3	Brinda estructura coherente y sistemática a un problema, identificando relaciones entre situaciones complejas a través de la creatividad.
4	Identifica causas, conceptualiza relaciones y/o propone alternativas de solución a los problemas o situaciones complejas, a través de la construcción de modelos.

**PERSUASIÓN**

1	Reconoce su potencial para influenciar a las personas y establece estrategias de convencimiento e influencia sobre los otros.
2	Aplica estrategias y nuevos enfoques que influyen en las acciones y toma de decisiones de la contraparte.
3	Produce impacto en las personas por la fuerza de sus argumentos, su credibilidad y la forma como tramita sus posiciones.
4	A través de su capacidad de influenciar a otros logra que estos realicen acciones en beneficio de la labor, el área o la institución, ofrezcan apoyo o se establezcan alianzas.

Aprobado por: <b>Coord. Relaciones Humanas</b>	Versión (DD / MM / AA):	<b>Documento Controlado</b>	
--	-------------------------	-----------------------------	--

Área: <b>RELACIONES HUMANAS</b>	Fecha de Evaluación de Desempeño:
Nombre del Empleado: <b>MARIA TERESA VELASCO URIBE</b>	Nombre del Evaluador: <b>LESLY MILENA PARDO</b>
Cargo: <b>PSICOLOGA ORGANIZACIONAL</b>	Cargo: <b>COORDINADORA</b>

**RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO**

COMPETENCIAS	Nivel	Puntaje obtenido	Subtotal	Total
<b>Institucionales</b>				
Orientación al servicio	4			
Comunicación Asertiva	4			
Trabajo en Equipo	3			
<b>Específicas</b>				
Objetividad	4			
Organización y planeación	3			
Pensamiento analítico	3			
Persuasión	4			

CRITERIO DE CALIFICACIÓN	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:	CALIFICACIÓN
MS → Muy Satisfactorio	E: Nivel de Competencia Excelente	95 - 100%
S → Satisfactorio	B: Nivel de Competencia Bueno	80 - 94%
MTS → Medianamente Satisfactorio	R: Nivel de Competencia Regular	70 - 79%
NS → No Satisfactorio	D: Nivel de Competencia Deficiente	< 69%

**ACTIVIDADES Y COMPROMISOS**

ACCIONES Y/O COMPROMISOS		
Retroalimentación 1. Fecha:		
Relaciones Humanas	Firma Evaluador	Firma Trabajador
Seguimiento 2. Fecha:		
Relaciones Humanas	Firma Evaluador	Firma Trabajador

**Anexo B.** Instrumento de evaluación de desempeño por competencias para cargos asistenciales



**Clínica  
Chicamocha S.A.**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
CALIFICACIÓN REVISADA**

Código: R-0202-53

Versión 1

Área: UCI NEONATAL Y PEDIATRICA	Fecha de Evaluación de Desempeño:
Nombre del Empleado:	Nombre del Evaluador:
Cargo: ENFERMERA	Cargo:

Con el propósito de identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del personal de la Clínica Chicamocha S.A. es necesario evaluar los comportamientos que observa en su personal. La Evaluación busca mejorar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio. Marque con una X la opción que mejor describa la situación actual de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo:

MS	S	MTS	NS
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	No Satisfactorio

**COMPETENCIAS INSTITUCIONALES**

ORIENTACION AL SERVICIO				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				

COMUNICACIÓN ASERTIVA				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				
5				
6				

TRABAJO EN EQUIPO				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				
5				

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

AGILIDAD MOTORA FINA				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

LIDERAZGO				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				


OBSERVACIÓN DE PREVENCIÓN				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

PENSAMIENTO ANALITICO				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL				
CALIFICACIÓN				
MS	S	MTS	NS	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Fecha (dd/mm/aa): 30/11/09

Hoja 1/2

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:	Área:
	<b>INDICADORES DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	


Cargo: **ENFERMERA UCI NEONATAL Y PEDIÁTRICA**

<b>AGILIDAD MOTORA FINA</b>	
1	Manipula con precisión y agilidad al recién Nacido.
2	Prepara medicamentos con agilidad y seguridad.
3	Reconoce la estabilidad de los medicamentos.
4	Pasa catéter percutáneo ágilmente.
5	Realiza canalización venosa de manera ágil y efectiva.
6	Realiza y/o participa en la reanimación CCP del recién nacido o pediátrico.
7	Realiza curación de acuerdo a la patología; conservando bioseguridad.

<b>LIDERAZGO</b>	
1	Vela por el cumplimiento de guías y protocolos de manejo para la consecución de la calidad en la atención.
2	Supervisa las actividades desarrolladas por las auxiliares de Enfermería.
3	Fija objetivos y los trasmite claramente a su equipo de trabajo.
4	Realiza seguimiento continuo de los objetivos planteados y evalúa los resultados obtenidos.
5	Disena estrategias que motiven al equipo de trabajo para el logro de objetivos del servicio.
6	Crea planes para mejorar el cuidado del paciente en el servicio
7	Retroalimenta permanentemente a su equipo de trabajo sobre logros alcanzados, novedades, reglamentaciones y demás información que fortalezca el flujo de comunicación Institucional.
8	Crea los espacios necesarios para la participación de su equipo de trabajo.
9	Cumple y exige las normas Institucionales.
10	Verifica los trámites administrativos correspondientes a los egresos hospitalarios, traslados, entre otros (devolución de droga, formulación medicamentos).

<b>OBSERVACION DE PREVENCION</b>	
1	Realiza la valoración por parte de enfermería para poder brindar un cuidado directo y oportuno.
2	Realiza la revista de enfermería para prever y satisfacer las necesidades existentes en el paciente, estableciendo así prioridades en la atención.
3	Elabora plan de cuidado de enfermería.
4	Verifica la formulación de medicamentos
5	Supervisa la preparación y administración de medicamentos
6	Identifica los signos vitales normales del paciente
7	Identifica cambios en el estado hemodinámico y realiza intervenciones de forma oportuna.
8	Establece seguimiento oportuno y eficaz de la evolución del paciente y la consecución del resultado esperado
9	Replantea nuevas intervenciones al hacer la evaluación y seguimiento según cada caso
10	Prioriza la prestación del cuidado de acuerdo a las necesidades identificadas

Aprobado por: <b>Coord. Relaciones Humanas</b>	Versión (DD / MM / AA):	<b>Documento Controlado</b>
--	-------------------------	-----------------------------

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:	Área:
	<b>INDICADORES DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	

11	Reconoce y diferencia los signos de aumento de insuficiencia respiratoria.
<b>CONTINUACION OBSERVACION DE PREVENCION</b>	
12	Realiza cambios oportunos de los dispositivos venosos.
13	Participa y supervisa la realización de procedimientos de enfermería, siguiendo las normas de bioseguridad.
14	Identifica y plantea intervenciones que garanticen la seguridad del paciente
15	Identifica los pacientes que pueden presentar reacciones adversas con la administración de medicamentos y transfusiones de hemoderivados.
16	Supervisa el Stock de medicamentos del carro de paro y el uso de los mismos

<b>PENSAMIENTO ANALITICO</b>	
1	Analiza y vigila los datos obtenidos en la valoración de enfermería realizada.
2	Enuncia juicio crítico en etiqueta diagnóstica.
3	Analiza con criterio científico, las mejores opciones de planes de cuidados, individualizando en cada paciente.
4	Analiza e interpreta los resultados obtenidos en el plan de cuidado diseñado.
5	Establece mayor necesidad de intervención para lograr el resultado.
6	Analiza e Interpreta todas las situaciones de salud en los pacientes críticos.
7	Analiza problemas presentados en el cuidado del paciente y construye planes rápidos de mejoramiento.
8	Reconoce los momentos críticos que requieren intervención prioritaria por medio del análisis causa-efecto.
9	Actúa con alto profesionalismo, integrando las diferentes alternativas de solución, obteniendo así los mejores resultados que los esperados.
10	Organiza su trabajo diario contemplando un orden de prioridades adecuado, solicitando apoyo específico de acuerdo a la complejidad de la patología.

<b>SENSIBILIDAD INTERPERSONAL</b>	
1	Utiliza estrategias para disminuir la ansiedad en el paciente y su familia como el diálogo directo, asertivo e informativo.
2	Escucha atentamente las necesidades emocionales de los pacientes y/o sus familias
3	Identifica las necesidades emocionales y/o espirituales de los pacientes y sus familias
4	Escucha atentamente las necesidades de su personal
5	Favorece el apoyo emocional o espiritual de sus pacientes y familiares cuando ellos lo solicitan o cuando se evidencia la necesidad.
6	Facilita el contacto paciente - familia en casos especiales
7	Fomenta en las auxiliares y demás personal de la Clínica una actitud sensible ante las expresiones emocionales de los pacientes y sus familiares.

Aprobado por: <b>Coord. Relaciones Humanas</b>	Versión (DD / MM / AA):	<b>Documento Controlado</b>	
--	-------------------------	-----------------------------	--

Área: UCI NEONATAL Y PEDIATRICA	Fecha de Evaluación de Desempeño:
Nombre del Empleado:	Nombre del Evaluador:
Cargo: ENFERMERA	Cargo:

**RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

COMPETENCIAS	Nivel	Puntaje obtenido	Subtotal	Total
<b>Institucionales</b>				
Orientación al servicio	4			
Comunicación Asertiva	4			
Trabajo en Equipo	3			
<b>Específicas</b>				
Agilidad Motora Fina	4			
Liderazgo	4			
Observación de prevención	4			
Pensamiento Analítico	3			
Sensibilidad Interpersonal	4			

CRITERIO DE CALIFICACIÓN	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:	CALIFICACIÓN
MS → Muy Satisfactorio	4 E: Nivel de Competencia Excelente	95 – 100%
S → Satisfactorio	3 B: Nivel de Competencia Bueno	80 – 94%
MTS → Medianamente Satisfactorio	2 R: Nivel de Competencia Regular	70 – 79%
NS → No Satisfactorio	1 D: Nivel de Competencia Deficiente	< 69%

**ACTIVIDADES Y COMPROMISOS**

ACCIONES Y/O COMPROMISOS		
Retroalimentación 1. Fecha:		
Relaciones Humanas	Firma Evaluador	Firma Trabajador
Retroalimentación 2. Fecha:		
Relaciones Humanas	Firma Evaluador	Firma Trabajador

### Anexo C. Definición de Competencias Institucionales

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	COMPORTAMIENTOS
Orientación al Servicio	Es la actitud de orientar de forma clara y amable a los usuarios internos y externos de la organización, comprendiendo todas sus necesidades para dar respuesta oportuna a sus inquietudes.	1	Tiene una actitud amable y cordial de servicio hacia los usuarios internos y externos.
		2	Orienta de manera oportuna a los usuarios internos y externos
		3	Reconoce el contexto de interacción con los usuarios y propicia los mecanismos adecuados para formular permanentemente soluciones oportunas
		4	Logra que los usuarios sientan que son parte importante de la organización transmitiéndoles confianza y realizando acciones necesarias para elevar el nivel de satisfacción.
Comunicación Asertiva	Capacidad para expresar y recibir ideas y opiniones en forma clara, veraz y efectiva a través del lenguaje oral, escrito y/o corporal, entendiendo el contexto y estableciendo empatía con el usuario interno y externo por medio de mecanismos adecuados para cada situación.	1	Manifiesta una actitud positiva para intercambiar información con sus interlocutores
		2	Identifica y escucha con claridad los contenidos de la comunicación.
		3	Transmite la información de manera clara, ordenada y veraz, utilizando los canales adecuados para garantizar la eficacia en la información.
		4	Verifica y da seguimiento a la recepción y emisión de mensajes, con el fin de garantizar que la información enviada y recibida cumpla el propósito determinado.
Trabajo en Equipo	Es la actitud permanente de participar, cooperar e integrarse con las personas que conforman la institución facilitando el cumplimiento de objetivos específicos y permitiendo las interacciones de las áreas como apoyo al cumplimiento de objetivos organizacionales.	1	Trabaja con el equipo aportando su ayuda cuando se le solicita y realizando las tareas que se le asignan.
		2	Mantiene una actitud positiva para compartir con los colaboradores, expresando abiertamente sus opiniones y valorando los diferentes aportes.
		3	Participa de manera permanente y activa con su grupo de trabajo y coopera con las demás áreas para el logro de los objetivos organizacionales.
		4	Orienta los esfuerzos de su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos, promoviendo la participación, el aporte de opinión y valorando las competencias de cada uno.

#### Anexo D. Indicadores de Comportamiento Competencias Institucionales

Nivel		ORIENTACION AL SERVICIO
1	1	Mantiene un trato amable y cordial con el usuario interno y/o externo, proporcionándole información necesaria para la prestación del servicio.
2	2	Escucha e interpreta las necesidades de los usuarios teniendo en cuenta los procesos organizacionales para una mayor satisfacción.
3	3	Prioriza las necesidades de los usuarios para dar respuesta oportuna.
4	4	Realiza acciones de mejoramiento para elevar o mantener el nivel de satisfacción del usuario.

Nivel		COMUNICACIÓN ASERTIVA
1	1	Manifiesta una actitud positiva para intercambiar información con sus interlocutores.
2	2	Responde de manera oportuna a las necesidades de información de los usuarios y/o de la organización.
3	3	Utiliza un vocabulario apropiado a la situación y el contexto de interacción con su interlocutor por medio del lenguaje oral y escrito.
	4	Utiliza las herramientas, personas y/o medios de comunicación pertinentes a cada situación.
4	5	Transmite de manera oportuna las normas, directrices, políticas a los usuarios internos y/o externos.
	6	Verifica y realiza seguimiento al cumplimiento de normas y procedimientos estandarizados de su área y la organización.

Nivel		TRABAJO EN EQUIPO
1	1	Es cooperador con su equipo de trabajo asumiendo responsablemente sus compromisos o actividades.
2	2	Comparte conocimientos y/o habilidades en un marco de confianza y respeto mutuo.
3	3	Promueve la participación de los miembros del equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos del área y de la organización.
4	4	Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
	5	Garantiza el cumplimiento de las actividades de su equipo de trabajo apoyados en el direccionamiento estratégico de la organización.

### Anexo E. Definición de Competencias Institucionales para Coordinadores de Área

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	COMPORTAMIENTOS
Liderazgo	Es la habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción, fijando objetivos, realizando el seguimiento a los mismos y anticipando los escenarios de desarrollo de los colaboradores.	1	Trabaja con un buen nivel de energía, fijándose objetivos de acción y cumpliendo con sus tareas.
		2	Establece objetivos para el grupo, los transmite y sus sugerencias son aceptadas por los colaboradores.
		3	Orienta la gestión de los grupos en la dirección necesaria para el logro de objetivos, transmitiendo con claridad las tareas e identificando las fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo.
		4	Establece las directrices del grupo inspirando valores de acción, detectando dificultades y anticipándose a ellas, promoviendo la participación, retroalimentación, motivación de sus colaboradores y realizando un adecuado seguimiento del desempeño, para facilitar la mejora que lleve al logro de objetivos del área u organización.
Toma de Decisiones	Es la capacidad de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implica.	1	Es capaz de emprender acciones eficaces tendientes a mejorar el desempeño en sus actividades y de la organización.
		2	Posee la capacidad de elegir entre varias alternativas de solución a un problema, generando acciones consecuentes y efectivas en la realización de las actividades propias y de la organización a través de una actitud crítica y objetiva.
		3	Posee la habilidad para elegir entre varias alternativas de solución a una situación o problema, formulando y generando acciones y estrategias efectivas y consecuentes, asumiendo la responsabilidad de manera directa.
		4	Posee la capacidad y habilidad para elegir entre diferentes alternativas de solución a una situación o problema, estableciendo los cambios necesarios en alguno o en todos los niveles de la organización, en procura del mejoramiento continuo de los procesos y el cumplimiento de la misión y objetivos establecidos.
Organización y Planeación	Capacidad de establecer los	1	Organiza el trabajo según las actividades asignadas siguiendo planes, estableciendo

	procedimientos necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades programadas, estableciendo prioridades y utilizando el tiempo personal de forma eficiente.		prioridades y utilizando el tiempo de manera eficiente.
		<b>2</b>	Organiza el trabajo según su criterio y responde a las actividades de su cargo anticipándose a los puntos críticos. Distribuye y utiliza el tiempo personal de forma eficiente para cumplir con las actividades programadas y obtener los resultados esperados en el área.
		<b>3</b>	Establece las prioridades necesarias y posee la habilidad para planificar y organizar información o actividades propias y de terceras personas; estableciendo mecanismos de coordinación de las acciones del equipo y utilizando el tiempo de forma eficiente para obtener los resultados esperados en la organización.
		<b>4</b>	Estructura, realiza, supervisa y evalúa el plan de trabajo del área de acuerdo con objetivos a cumplir, tiempos estipulados y responsables para alcanzar estándares de excelencia y maximizar recursos.

**Anexo F.** Indicadores de Comportamiento Competencias Específicas Coordinadores de Área

Nivel		LIDERAZGO
1	1	Realiza sus labores con un buen nivel de energía, facilitando el cumplimiento de las tareas.
2	2	Plantea objetivos de acción para el área y los transmite a su equipo de trabajo.
3	3	Hace seguimiento y retroalimentación al desempeño del personal a su cargo para facilitar el logro de las metas establecidas.
	4	Implementa estrategias que minimicen las debilidades encontradas en su personal.
4	5	Facilita espacios de participación del personal en la búsqueda de estrategias para la mejora continua.
	6	Promueve un ambiente favorable de trabajo en equipo y colaboración con las otras áreas de la Institución.
	7	Su gestión tiene un alto nivel de impacto no sólo en su equipo sino también en otras áreas de la empresa.

Nivel		TOMA DE DECISIONES
1	1	Propone y ejecuta estrategias para mejorar el desempeño de las actividades del área.
2	2	Plantea alternativas de solución a situaciones o problemas presentados en el área, con base en juicios objetivos.
3	3	Toma en cuenta diversos puntos de vista frente al análisis y toma de decisiones para la solución de problemas o el mejoramiento de los procesos a su cargo.
	4	Genera acciones y estrategias efectivas y consecuentes, asumiendo la responsabilidad de manera directa.

Nivel		ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN
1	1	Estructura y realiza seguimiento al plan de acción del área, teniendo en cuenta el Direccionamiento Estratégico.
2	2	Organiza su trabajo y tiempo para cumplir con las actividades programadas en el plan de acción del área.
3	3	Gestión de los indicadores de cada área.
4	4	Entrega oportunamente a la Dirección Administrativa los informes de indicadores de gestión del área.
	5	Realiza análisis y propone planes de mejora de acuerdo con los resultados de los indicadores de gestión.

## Anexo G. Sistema de Identificación de Necesidades de Formación



SISTEMA DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE FORMACION

Código: R-0202-60  
Versión: 0


Fecha: \_\_\_\_\_ Unidad Funcional: \_\_\_\_\_ Área y Cargo: \_\_\_\_\_

NECESIDAD ESPECIFICA ( TEMA)	Marque X	NECESIDAD ESPECIFICA ( TEMA)	Marque X	NECESIDAD ESPECIFICA ( TEMA)	Marque X
<b>AREA ESTRATEGICA</b>		<b>AREA MEDICO ASISTENCIAL</b>		<b>AREA DE GESTION HUMANA</b>	
Misión y visión.		Protocolos de atención de enfermería		Inducción	
Valores		Procedimientos técnico administrativos		Funciones y responsabilidades	
Políticas de áreas estratégicas		Normas de bioseguridad.		Estímulos e incentivos	
Estructura Organizacional		Prevención y control de infecciones		Reclutamiento, selección, vinculación, retención, promoción y retiro del personal.	
Plan estratégico: Objetivos y metas		Seguridad en la atención del paciente		Expectativas del desempeño y mecanismo de evaluación	
Servicios disponibles		Protocolos de atención medica		Comunicación organizacional	
<b>LEGISLACION</b>		<b>SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL</b>		<b>AREA DE SALUD OCUPACIONAL</b>	
Ley 1010 – Acoso Laboral		Política y directrices ambientales		Identificación de riesgos y peligros	
Reforma ley 100 – ley 1122/07		Objetivos e Indicadores de calidad		Manejo de estrés	
Circular 045 /07 Supersalud- Etica		Programas Ambientales		Manipulación de cargas	
Decreto 1011/06 -SOGC		Manejo de documentos y registros		Limpieza y desinfección	
Resolución 1043/06 - Habilitación		Procedimientos de control operacional		Normas de bioseguridad en el puesto de trabajo	
Otra Cual?		Requisitos Legales ambientales		Como actuar en caso de emergencia	
<b>AREA DE GESTION CALIDAD</b>		Respuesta ante Situaciones de Emergencias ambientales		Rutas de evacuación	
Política y directrices de calidad		Hojas de seguridad de productos o sustancias químicas		Normas de seguridad y salud ocupacional	
Objetivos e Indicadores de calidad		<b>AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		<b>AREA ESPECIFICA</b>	
Programas de calidad		Estructura organizacional		Temas de interés académico:	
Manejo de documentos y registros		Directrices de atención al usuario		Por favor mencione que temas le gustaría recibir que se den ya sea en congresos o diplomado. Por favor especifique especialidad.	
Grupos naturales		Procesos de facturación		1	
Procedimientos de control		Políticas de sistemas de información		2	
Requisitos Legales		Directrices contables		3	
Directrices de servicio farmacéutico		Directrices de mantenimiento		4	
		Directrices de suministros		5	

Fecha (gg/mm/aa): 14/11/07

Hoja: 1/1

## Anexo H. Programa de Capacitación y/o Formación General

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	<i>Nombre:</i>		<i>Area:</i>	
	<b>PROGRAMA DE CAPACITACION Y/O FORMACION GENERAL</b>			
	<i>Código:</i>		<i>Cambios:</i>	
R-0202-05-F11		1		

Fecha programada			Tema - Capacitación	Objetivos	Dirigido por	Actividades	Evaluación	Dirigido a	Fecha ejecución		
Día	Mes	Año							Día	Mes	Año
24	03	10	Directrices y políticas institucionales	Orientar al personal nuevo sobre las directrices y políticas institucionales.	RRHH y Planeación y Desarrollo	Presentación de información sobre políticas organizacionales, direccionamiento estratégico, sistemas de gestión entre otros	Evaluación de periodo de prueba	Personal nuevo	24	03	10
6	05	10	Seminario Manejo positivo y efectivo de la faltas laborales	Suministrar criterios para un enfoque positivo de los errores en el trabajo con miras a convertirlos en factores de crecimiento para el individuo y la organización	Dr. Carlos Godoy Abogado	Seminario	NA	Coord. RRHH			
6-8	05	10	Aspectos jurídicos del sector salud	Conocer los aspectos importantes del marco jurídico del sector salud	Experto	Seminario	NA	Coord. Convenios	6-8	05	10
12-13	05	10	Administración de quejas y reclamos	Brindar un mejor manejo a quejas y reclamos	Fenalco	Seminario	NA	Coord. Atención Al cliente	12-13	05	10
17	06	10	Expresión oral y escrita	Mejorar la habilidad oral y escrita del personal	Experto	Talleres	Cumplimiento de objetivos	Coordinadores y personal que aplica			
21	06	10	Estandarización de procedimientos de enfermería	Estandarizar los procedimientos de enfermería con el fin de garantizar la seguridad de los pacientes.	Mayut Delgado, Mónica Rodríguez	Reuniones periódicas de las enfermeras Coordinadoras de áreas asistenciales. Apoyo de sistemas.	Implementación del protocolo en todas las áreas asistenciales	Enfermeras y Auxiliares de todas las áreas asistenciales.			
15 16	07	10	Ley acoso laboral	Conocer el Manero de la ley. Nombrar representante de los trabajadores	Personal experto	Conferencia	N/A	Toda la organización	15 16	07	10
24	07	10	Calidad	Mejorar el manejo de documentos y registros en calidad.	Planeación y desarrollo	Taller	Cumplimiento de objetivos	Radiología			
28	07	10	Programa de Liderazgo	Fortalecer la habilidad del personal de Enfermería para orientar la acción de los grupos hacia el cumplimiento de las metas establecidas.	Relaciones Humanas	Talleres	Cumplimiento de objetivos	Personal de Enfermería	28	07	10
12-13 26-27	08	10	Manejo del riesgo psicosocial (Manejo del estrés)	Controlar el riesgo psicosocial en áreas críticas	Apoyo ARP	Taller	Cumplimiento de objetivos	Urgencias UCI Adulto	12-13	08	10


Aprobado por: Dirección Administrativa y Financiera	Versión (dd/mm/aa): 01/15/06	Documento Controlado	Hoja: 1/2
---	------------------------------	----------------------	-----------

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	<i>Nombre:</i>						<i>Area:</i>		
	<b>PROGRAMA DE CAPACITACION Y/O FORMACION GENERAL</b>						GESTION DE RELACIONES HUMANAS		
							<i>Código:</i>	<i>Cambios:</i>	
						R-0202-06-P11	1		

20	08	10	Reanimación Básica	Reforzar conocimientos relacionados con la reanimación básica	Dr. Duarte Jefe Mónica Rodríguez	Seminario	Cumplimiento de objetivos	Enfermeras Urgencias	20	08	10
3	09	10	Reanimación Avanzada	Reforzar conocimientos relacionados con la reanimación avanzada	Dr. Duarte Jefe Mónica Rodríguez	Seminario	Cumplimiento de objetivos	Enfermeras Urgencias			
07	09	10	Convenios	Brindar información básica de los convenios que tiene la Clínica con EPS.	Convenios Dr. José Ramón	Presentación de información relacionada con los lineamientos básicos del contrato con EPS, exigencias, lugar donde reclamar medicamentos.	Cumplimiento de objetivos	Urgencias Atención al Usuario			
20	09-10	10	Salud ocupacional	Reforzar conocimientos en todos los ítems de salud ocupacional	Relaciones Humanas	Talleres	Listas de chequeo	Servicios generales			
17	09-12	10	Redireccionamiento estratégico (misión visión, valores, objetivos, metas, políticas)	Divulgar a todos los colaboradores, las políticas y directrices para el cumplimiento de objetivos y metas	Junta Directiva Gerencia y direcciones	Conferencia	Cumplimiento de objetivos	Toda la organización por grupos naturales			
			Manejo de normatividad (ley 100, 1122 y seguridad social)	Brindar actualización al personal para la buena prestación del servicio	Dra Blanca Corredor, Jefe Claudia Santos	Talleres	Cumplimiento de objetivos	Personal asistencial y administrativo			
			Autorizaciones Pos y no pos	Reforzar conocimientos de los procedimientos pos y no pos	Dra Blanca Corredor, Jefe Claudia Santos	Taller	Escrito	Personal asistencial y administrativo			
	09	10	Directrices de atención al usuario	Mejorar la actitud al responder las inquietudes de los usuarios.	Personal Experto	Talleres	Cumplimiento de Objetivos	Personal de Atención al Usuario			
			Rutas de emergencia	Reforzar conocimiento de las rutas de emergencia establecidas	Relaciones Humanas	Presentación	NA	Todo el personal			

Aprobado por: Dirección Administrativa y Financiera	Versión (dd/mm/aa): 01/15/08	Documento Controlado	Hoja: 2/2
---	------------------------------	----------------------	-----------

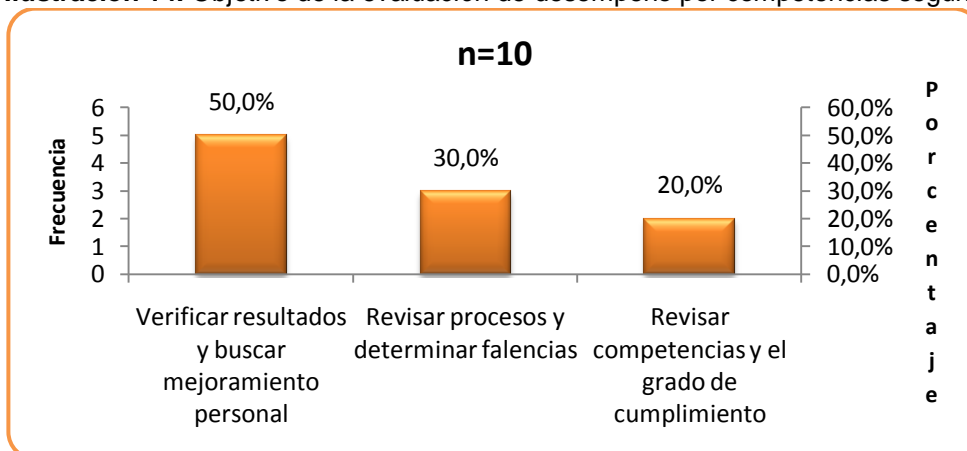
## Anexo I. Formato Retroalimentación Proceso Evaluación de Desempeño 2009

		<b>RETROALIMENTACIÓN</b> <b>PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2009</b>	
Área _____	Evaluador <input style="width: 30px;" type="text"/>	Evaluado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Fecha _____
1. ¿Cuál considera que es el objetivo de la Evaluación de Desempeño por Competencias?			
2. Mencione el aporte recibido a través de la Evaluación de Desempeño por Competencias			
3. Señale de los siguientes aspectos, cuáles fueron adecuados o a cuáles les mejoraría algo. Indique qué mejoraría.			
<b>a. Conocimiento del proceso de evaluación</b>		<b>b. Lugar de la entrevista</b>	
Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>	Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>
Qué mejoraría: _____		Qué mejoraría: _____	
<b>c. Tiempo que duró la entrevista</b>		<b>d. Confianza para hablar</b>	
Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>	Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>
Qué mejoraría: _____		Qué mejoraría: _____	
<b>e. Comunicación de las partes</b>		<b>f. Profundización en los aspectos a evaluar</b>	
Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>	Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>
Qué mejoraría: _____		Qué mejoraría: _____	
<b>g. Claridad en las responsabilidades del cargo</b>		<b>h. Reconocimiento de logros</b>	
Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>	Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>
Qué mejoraría: _____		Qué mejoraría: _____	
<b>i. Participación en las acciones de mejora</b>		<b>j. Claridad de los compromisos acordados</b>	
Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>	Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>
Qué mejoraría: _____		Qué mejoraría: _____	
<b>k. Objetividad en la evaluación</b>		<b>l. Manejo del proceso por medio del sistema</b>	
Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>	Adecuado <input style="width: 30px;" type="text"/>	Mejoraría algo <input style="width: 30px;" type="text"/>
Qué mejoraría: _____		Qué mejoraría: _____	
4. ¿Qué sugerencias puede aportar para la próxima Evaluación de Desempeño?			
a. _____		b. _____	

## Anexo J. Resultados Diagnóstico Proceso de Evaluación por Competencias 2009

### EVALUADORES

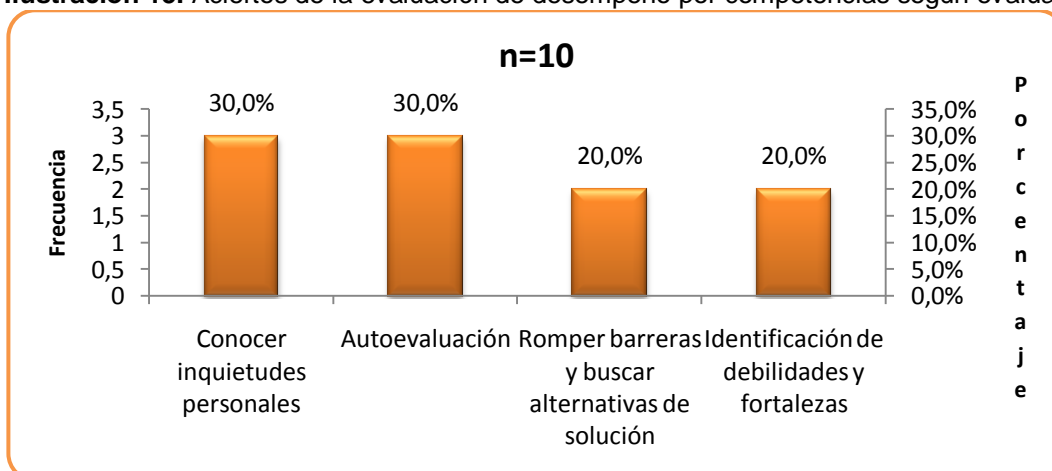
Ilustración 14. Objetivo de la evaluación de desempeño por competencias según evaluadores



Fuente. La Autora

Se observa que 5 de los evaluadores (50%) consideran que el objetivo de la evaluación de desempeño por competencias es verificar resultados y buscar el mejoramiento del personal, 3 de ellos (30%) revisar procesos y determinar falencias y 2 (20%) revisar competencias y el grado de cumplimiento. De acuerdo con lo anterior se puede decir que hay claridad entre los evaluadores de cuál es el objetivo de la evaluación de desempeño por competencias teniendo en cuenta que el fin último es buscar el desarrollo del personal.

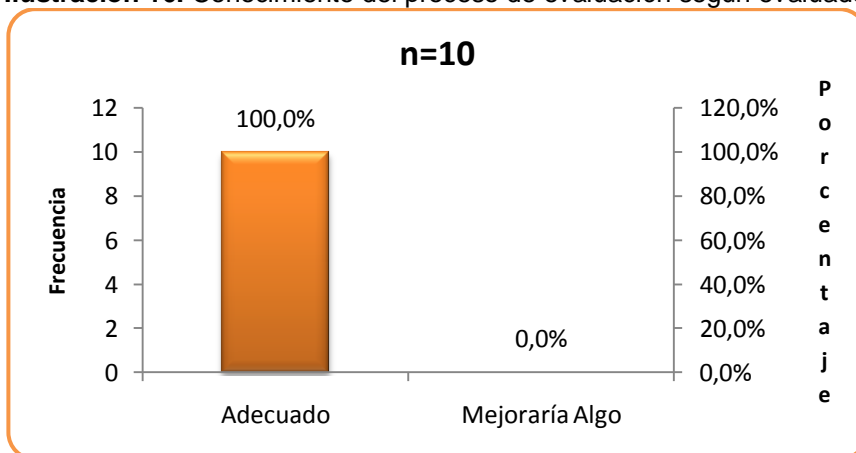
Ilustración 15. Aciertos de la evaluación de desempeño por competencias según evaluadores



Fuente. La Autora

En el gráfico se observa que 3 de los evaluadores (30%) señalan como un acierto de la evaluación de desempeño por competencias el conocer las inquietudes personales, otros 3 (30%) que permite una autoevaluación, 2 (20%) romper barreras y buscar alternativas de solución y los 2 restantes (20%) la identificación de debilidades y fortalezas. En términos generales se evidencia que la evaluación está dando el espacio para que haya una permanente retroalimentación entre el jefe y el empleado para un mejor desempeño.

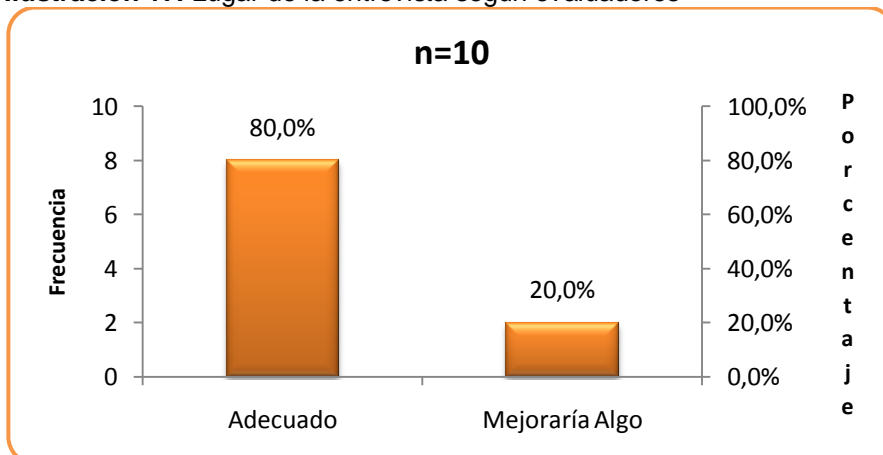
**Ilustración 16.** Conocimiento del proceso de evaluación según evaluadores



**Fuente.** La Autora

Se encuentra que la totalidad de los evaluadores consideran que el conocimiento del proceso de evaluación es adecuado. Lo anterior obedece a que el área de Relaciones Humanas antes de iniciar el proceso de evaluación anual, sensibiliza a los Coordinadores y establece los parámetros para que ésta sea lo más efectiva posible.

**Ilustración 17.** Lugar de la entrevista según evaluadores

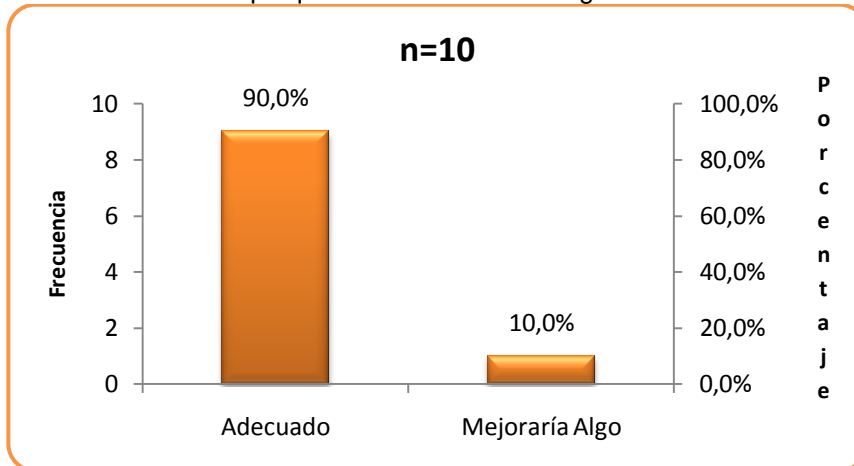


**Fuente.** La Autora

De acuerdo con el gráfico se encuentra que 8 de los evaluadores (80%) consideran que el lugar donde se realizó la entrevista de evaluación es adecuado mientras que 2 (20%) que

mejoraría algo como realizar la entrevista en un lugar distinto al sitio de trabajo para que haya más privacidad. En algunos casos, por falta de tiempo, los Coordinadores realizan la entrevista en el lugar de trabajo, impidiendo que se pueda hacer una retroalimentación completa y dentro de un entorno privado.

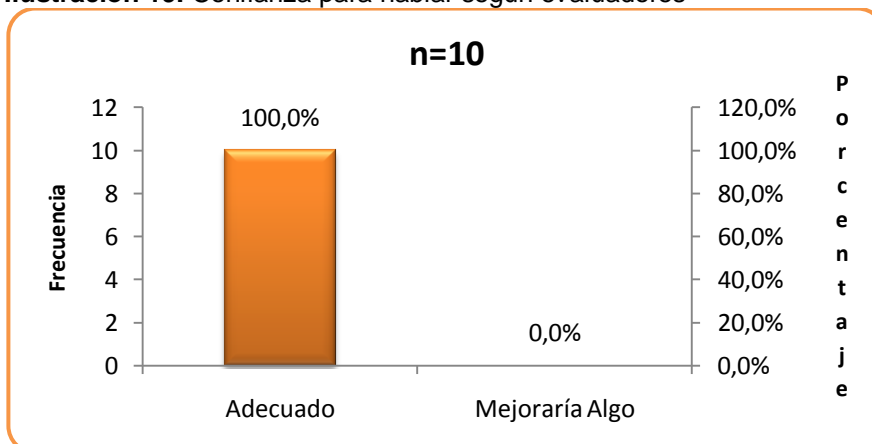
**Ilustración 18.** Tiempo que duró la entrevista según evaluadores



**Fuente.** La Autora

El tiempo de duración de la entrevista debe ser acorde con las fortalezas y debilidades encontradas en los evaluados con el fin que, según el caso, se haga reconocimiento por los logros y/o se identifiquen habilidades, sus causas y las medidas a tomar para reforzarlas. En el gráfico se observa que 9 de los evaluadores (90%) indican que el tiempo que duró la entrevista es adecuado mientras que 1 de ellos (10%) considera que el tiempo para hacer la retroalimentación fue muy corto.

**Ilustración 19.** Confianza para hablar según evaluadores

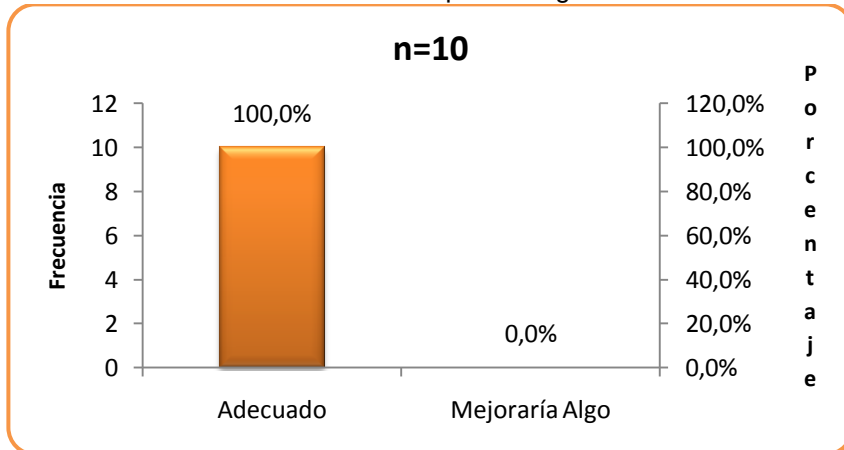


**Fuente.** La Autora

Todos los evaluadores coinciden en que la confianza para hablar con los evaluados es adecuada para que el proceso de evaluación sea enriquecedor. Es importante que haya

confianza para que el Coordinador exprese sus conceptos sin que el evaluado se sienta juzgado.

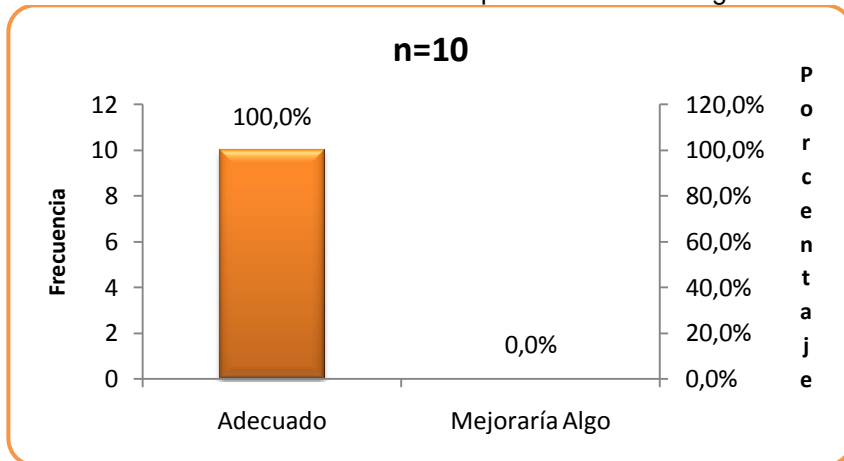
**Ilustración 20.** Comunicación de las partes según evaluadores



**Fuente.** La Autora

Los 10 evaluadores indican en que la comunicación de las partes es adecuada, siendo éste aspecto la base para que el proceso de evaluación cumpla los objetivos propuestos.

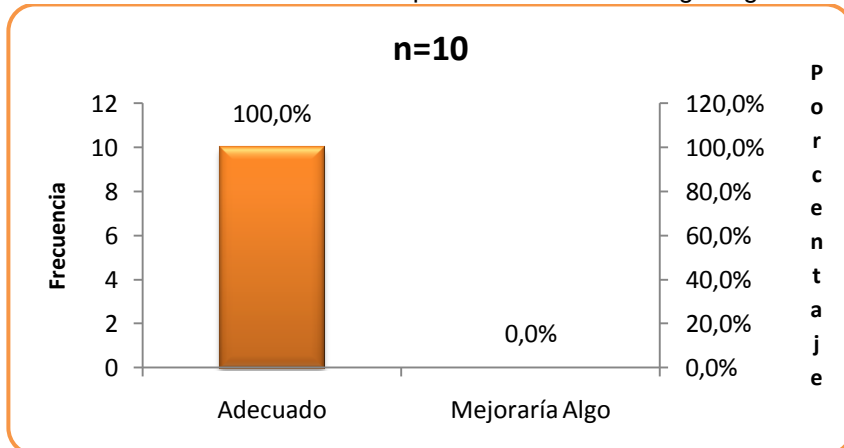
**Ilustración 21.** Profundización en los aspectos a evaluar según evaluadores



**Fuente.** La Autora

La totalidad de los evaluadores coinciden en que la profundización en los aspectos a evaluar es adecuada. Lo anterior se debe a que el área de Relaciones Humanas trabaja de la mano con los Coordinadores para que las responsabilidades de los cargos sean claras y los indicadores de comportamiento estén acordes con éstas.

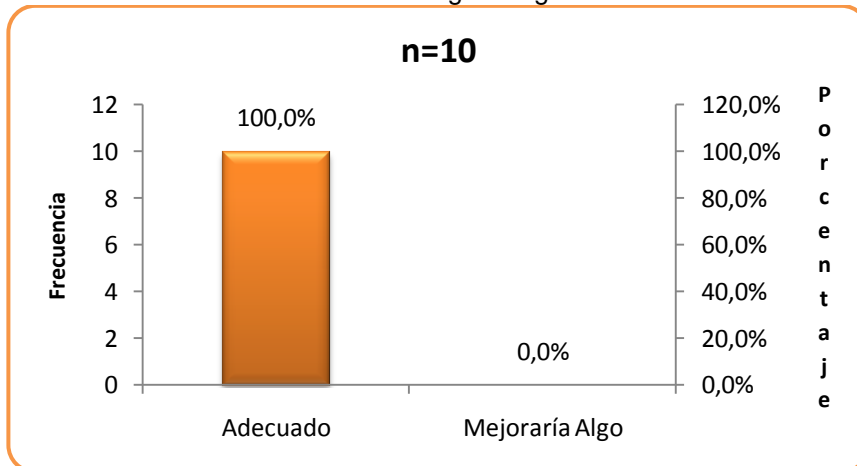
**Ilustración 22.** Claridad en las responsabilidades del cargo según evaluadores



**Fuente.** La Autora

Los 10 evaluadores indican que hay una adecuada claridad en las responsabilidades del cargo. Esto obedece a que en la carpeta de evaluación de cada área se encuentran anexos los perfiles de cargo para que sea revisado por el Coordinador y el empleado antes de iniciar la evaluación.

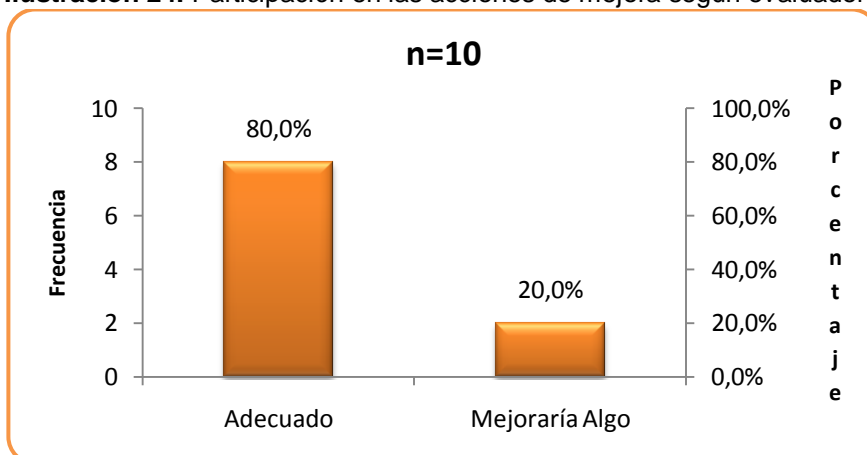
**Ilustración 23.** Reconocimiento de logros según evaluadores



**Fuente.** La Autora

El reconocimiento de logros permite que el Coordinador resalte los aspectos positivos de sus trabajadores para que continúen esforzándose por alcanzar un desempeño satisfactorio. Para el caso de la evaluación de la Clínica, todos los evaluadores coinciden en que el reconocimiento de logros dado por el desempeño es adecuado.

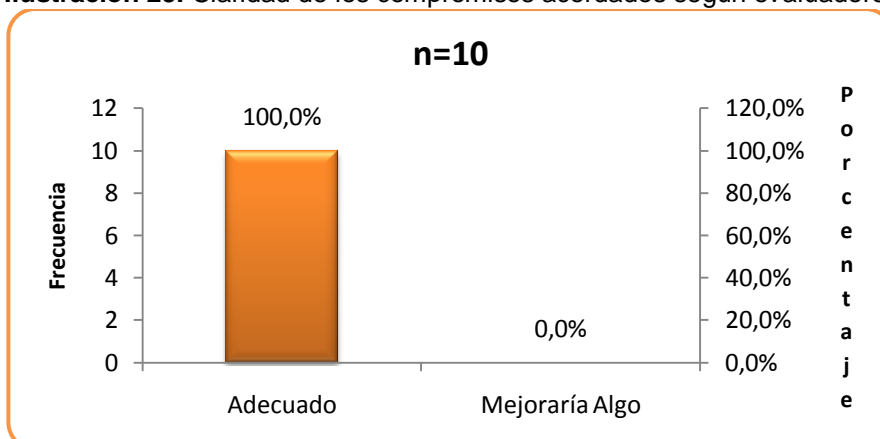
**Ilustración 24.** Participación en las acciones de mejora según evaluadores



**Fuente.** La Autora

Se encuentra que 8 de los evaluadores (80%) coinciden la participación en las acciones de mejora son adecuadas mientras que 2 de ellos (20%) consideran que se debería aumentar el tiempo dispuesto para hacer seguimiento a dichas acciones. Es importante recalcar que las acciones de mejora no deben plantearse únicamente por el Coordinador sino que deben ser producto de ambas partes y se les debe hacer un seguimiento constante para asegurar que continuamente se trabaja para superar las debilidades y fortalecer las habilidades.

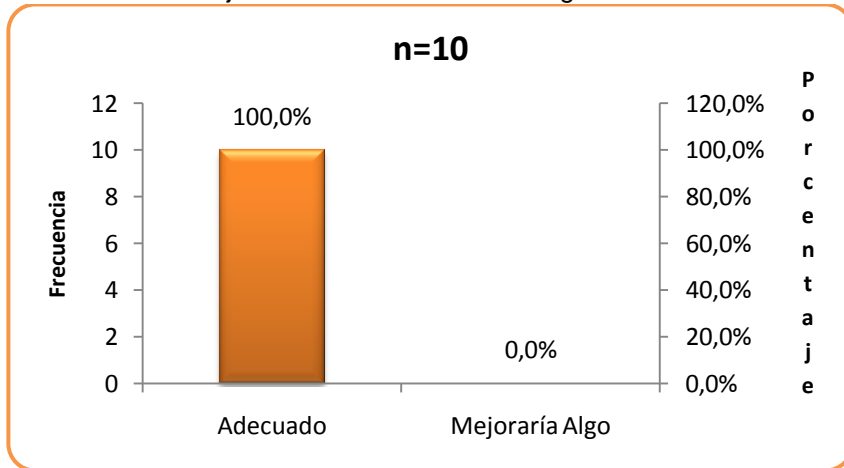
**Ilustración 25.** Claridad de los compromisos acordados según evaluadores



**Fuente.** La Autora

El total de evaluadores indican que hay una adecuada claridad en los compromisos acordados. Se debe reconocer que si no hay claridad entre los compromisos acordados, difícilmente se podrá lograr que el desempeño mejore.

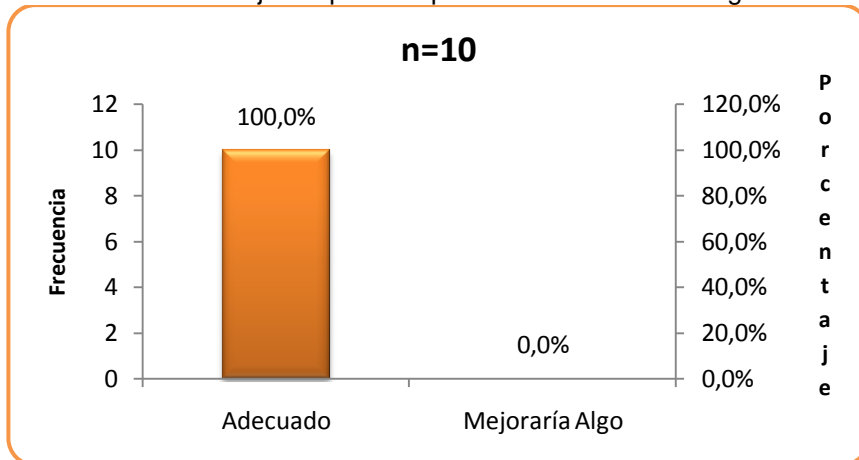
**Ilustración 26.** Objetividad en la evaluación según evaluadores



**Fuente.** La Autora

La eficacia del proceso de evaluación depende de que la calificación de los indicadores de comportamiento se base en hechos concretos. Esto se refleja en que los evaluadores coinciden en que el proceso de evaluación es objetivo.

**Ilustración 27.** Manejo del proceso por medio del sistema según evaluadores

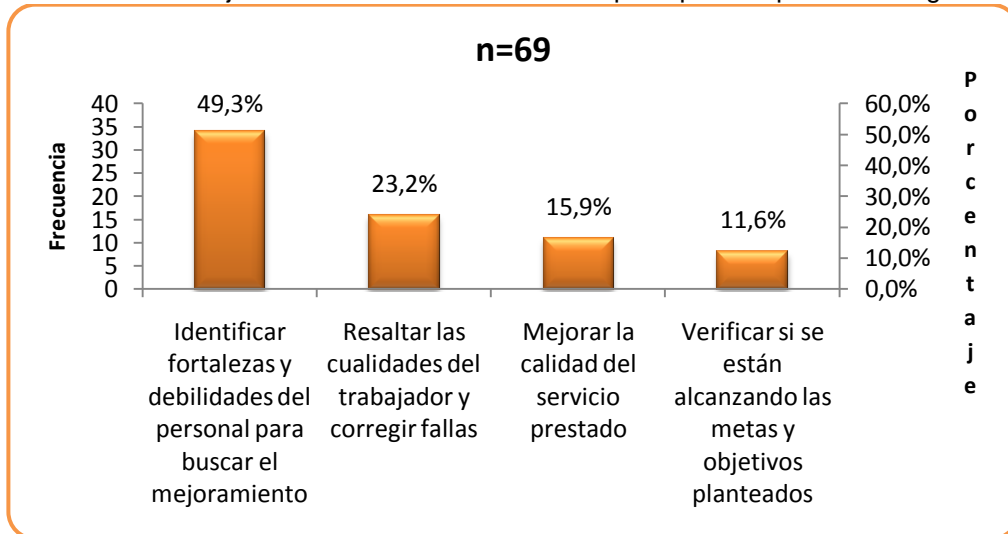


**Fuente.** La Autora

La evaluación de desempeño se trabaja desde la plataforma Moodle donde se hace más ágil el proceso de calificación y recopilación de la información. Se encuentra que los evaluadores coinciden que el manejo del proceso por medio del sistema es adecuado.

## EVALUADOS

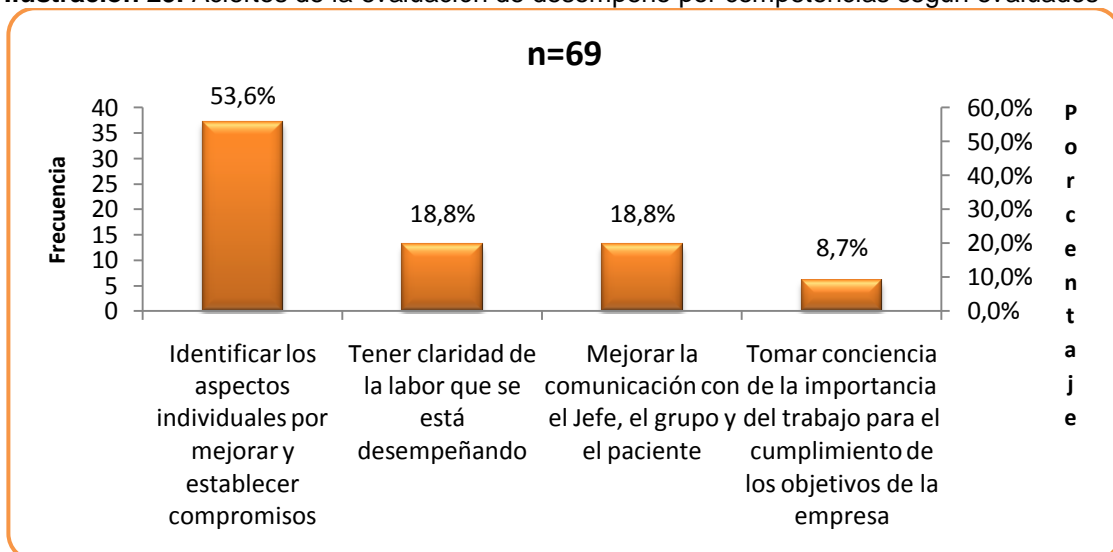
**Ilustración 28.** Objetivo de la evaluación de desempeño por competencias según evaluados



**Fuente.** La Autora

Se encuentra que 34 de los evaluados (49.3%) consideran que el objetivo de la evaluación de desempeño por competencias es identificar fortalezas y debilidades del personal para buscar el mejoramiento, 16 de ellos (23.2%) resaltar las cualidades del trabajador y corregir fallas, 11 (15.9%) mejorar la calidad del servicio prestado y 8 (11.6%) verificar si se están alcanzando las metas y objetivos planteados. Con lo anterior se puede decir que el personal evaluado tiene claridad de cuál es el objetivo de la evaluación de desempeño por competencias.

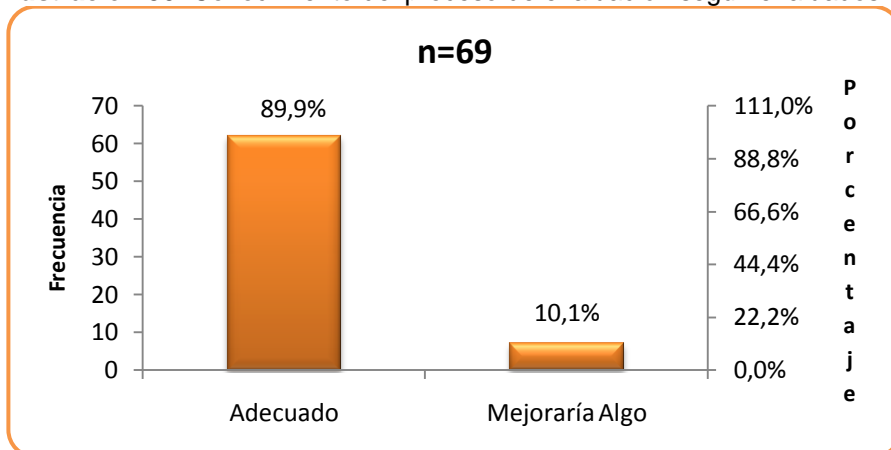
**Ilustración 29.** Aciertos de la evaluación de desempeño por competencias según evaluados



**Fuente.** La Autora

Se encuentra que 37 evaluados (53.6%) señalan como acierto de la evaluación de desempeño por competencias poder identificar aspectos individuales por mejorar y establecer compromisos, 13 de ellos (18.8%) indican que es poder tener claridad de la labor que se está desempeñando, otros 13 (18.8%) que permite mejorar la comunicación con el Jefe, el grupo y el paciente y 6 (8.7%) que es tomar conciencia de la importancia del trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En términos generales, hay claridad en los evaluados de cuál es el fin último de la evaluación de desempeño por competencias.

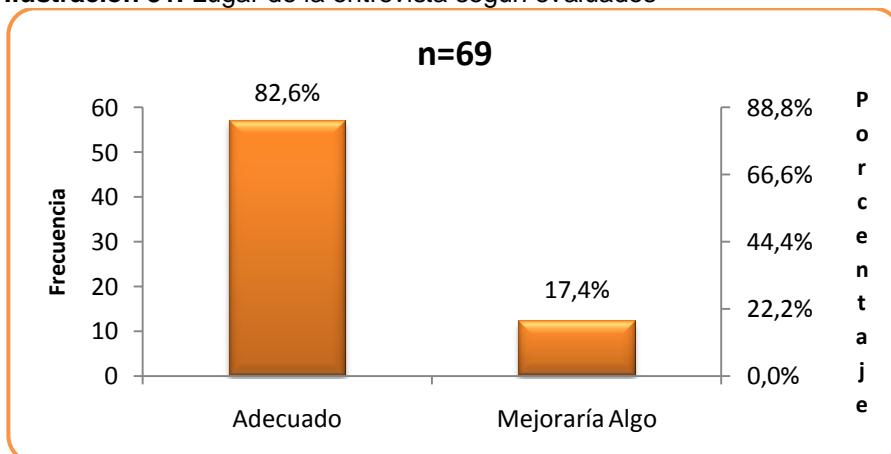
**Ilustración 30.** Conocimiento del proceso de evaluación según evaluados



**Fuente.** La Autora

De acuerdo con el gráfico se encuentra que 64 de los evaluados (89.9%) indican que el conocimiento del proceso de evaluación es adecuado y 4 (10.1%) que le mejorarían algo. Se propone que antes de iniciar la evaluación anual se dé una socialización general del proceso.

**Ilustración 31.** Lugar de la entrevista según evaluados

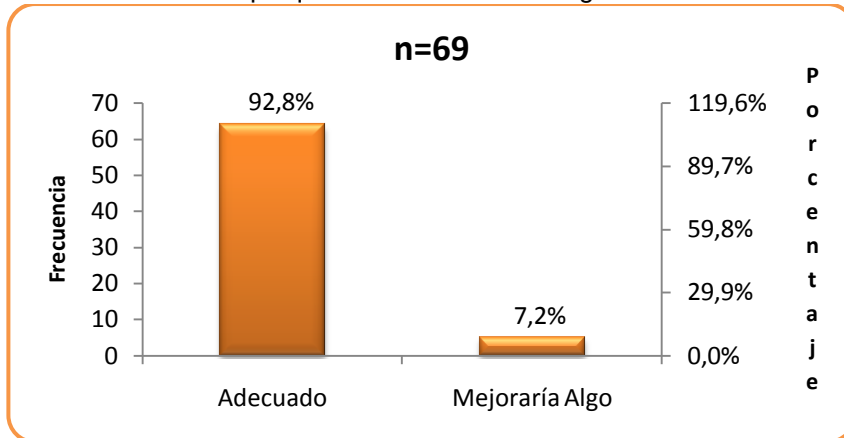


**Fuente.** La Autora

En el gráfico se observa que 57 de los evaluados (82.6%) consideran que el lugar donde se realizó la entrevista fue adecuado mientras que 12 (17.4%) sugieren que le entrevista

debería hacerse en un sitio diferente al puesto de trabajo para propiciar un ambiente más privado que facilite hacer la retroalimentación sin limitaciones debido a la presencia de otras personas.

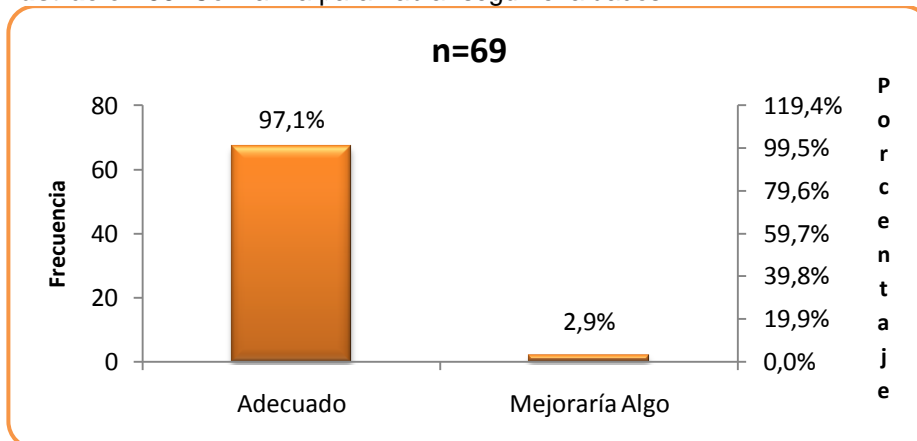
**Ilustración 32.** Tiempo que duró la entrevista según evaluados



**Fuente.** La Autora

El gráfico indica que 64 de los evaluados (92.8%) consideran que el tiempo que duró la entrevista es adecuado mientras que para 5 de ellos (7.2%) el tiempo de duración de la entrevista debería ser mayor. La duración de la entrevista debe depender de la complejidad de cada caso teniendo en cuenta la cantidad de debilidades y fortalezas encontradas y el análisis que se le haga a cada una de ellas.

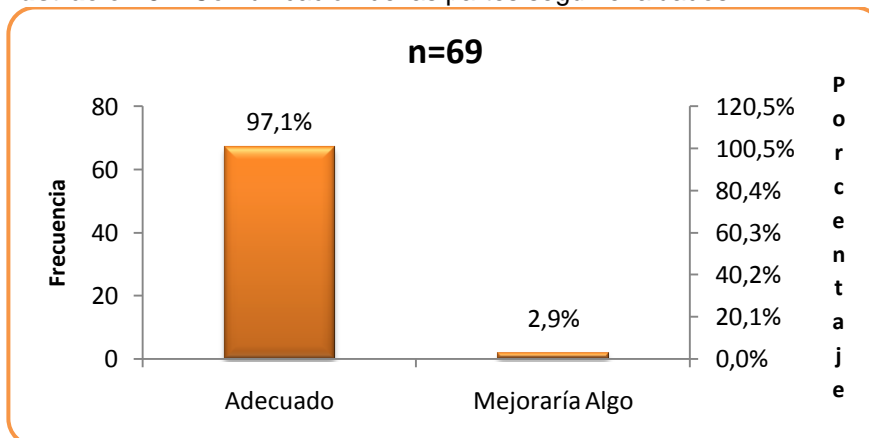
**Ilustración 33.** Confianza para hablar según evaluados



**Fuente.** La Autora

En el gráfico se encuentra que 67 de los evaluados (97.1%) consideran que la confianza para hablar fue adecuada y 2 de ellos (2.9%) mejorarían algo. La posibilidad de hablar en confianza se ve afectada por el lugar donde se hace la entrevista, aspecto que debería mejorarse ya que de acuerdo con la confianza establecida, se podrán obtener mayores oportunidades de crecimiento.

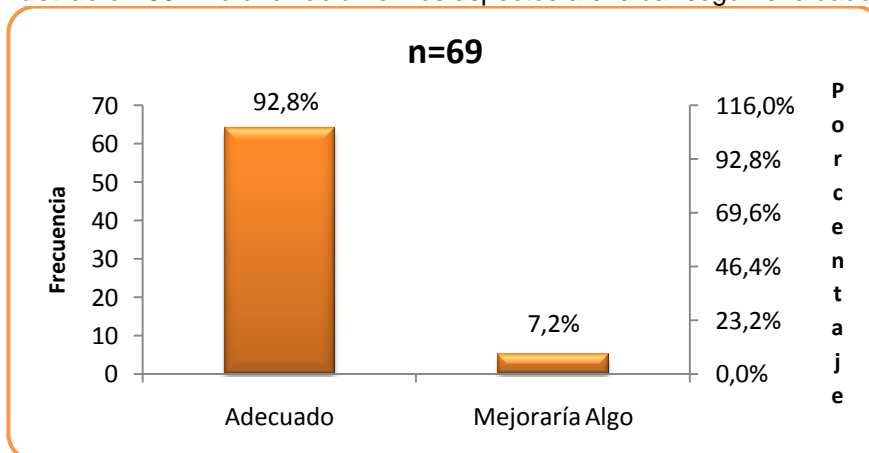
**Ilustración 34.** Comunicación de las partes según evaluados



**Fuente.** La Autora

Se encuentra que 67 de los evaluados (97.1%) coinciden en que la comunicación de las partes fue adecuada mientras que 2 de ellos (2.9%) indican que se debería mejorar en lo referente a que se indique a medida del tiempo los aspectos por mejorar. Se debe tener en cuenta que la comunicación es la base para que haya una retroalimentación entre las partes y que facilite llegar a un acuerdo en relación con las medidas a tomar.

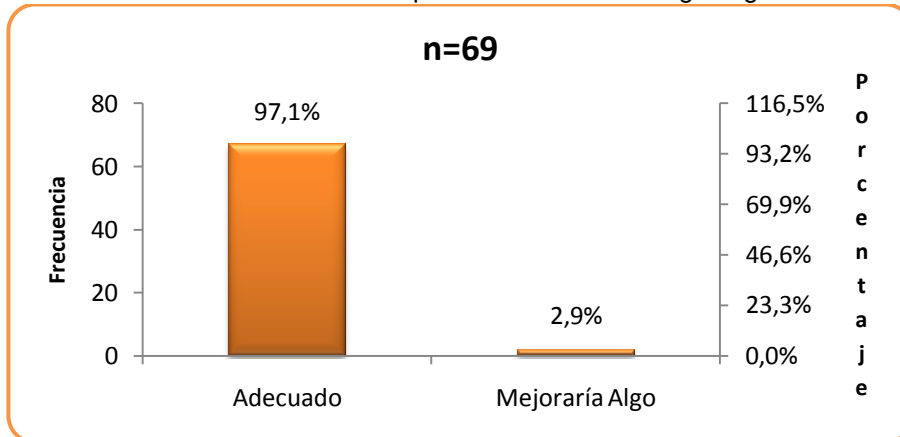
**Ilustración 35.** Profundización en los aspectos a evaluar según evaluados



**Fuente.** La Autora

De acuerdo con el gráfico 64 evaluados (92.8%) consideran que la profundización en los aspectos a evaluar es adecuada y 1 de ellos (7.2%) indica que las personas que evalúan deberían conocer directamente el trabajo para poder calificarla y llevar a cabo una retroalimentación permanente. Hay que tener cuidado en que personas que no conocen directamente el desempeño de las personas, sean las que evalúen.

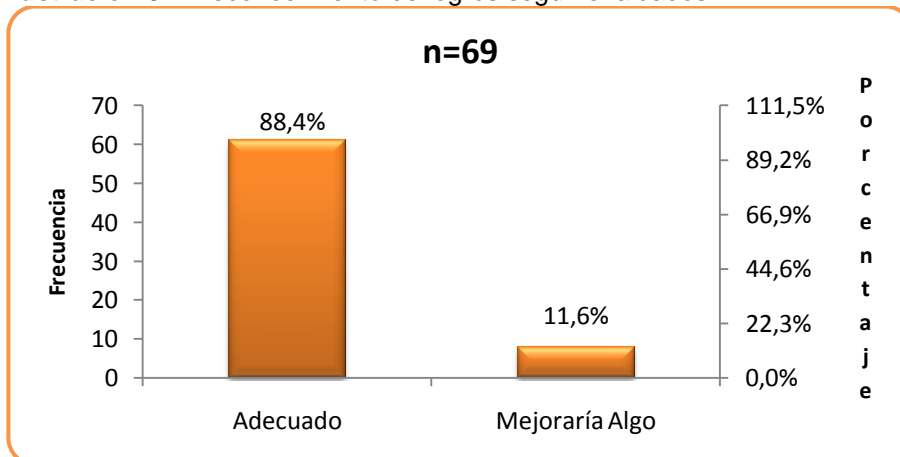
**Ilustración 36.** Claridad en las responsabilidades del cargo según evaluados



**Fuente.** La Autora

Se encuentra que 67 evaluados (97.1%) coinciden en que hubo una adecuada claridad en las responsabilidades del cargo y 2 (2.9%) le mejorarían algo reforzando las funciones de los cargos. Aquí se resalta que el área de Relaciones Humanas adjunta en las carpetas de evaluación los perfiles de cargo, para que sean revisados por los Coordinadores y empleados antes de iniciar la evaluación.

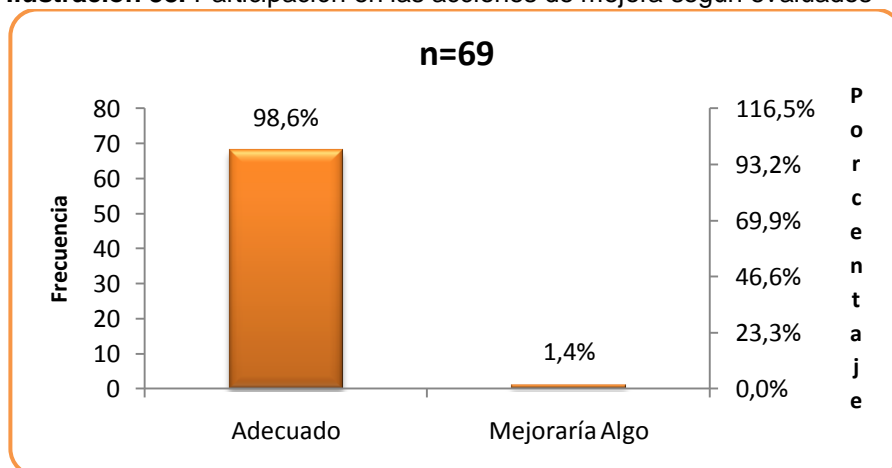
**Ilustración 37.** Reconocimiento de logros según evaluados



**Fuente.** La Autora

De acuerdo con el gráfico 61 evaluados (88.4%) indican que el reconocimiento de logros es adecuado mientras que 8 (11.6%) le mejorarían algo a través de resaltar el buen desempeño y no solamente las fallas. Es importante que a los empleados se les reconozca su buen desempeño porque será la motivación para seguir trabajando y creciendo a través del tiempo.

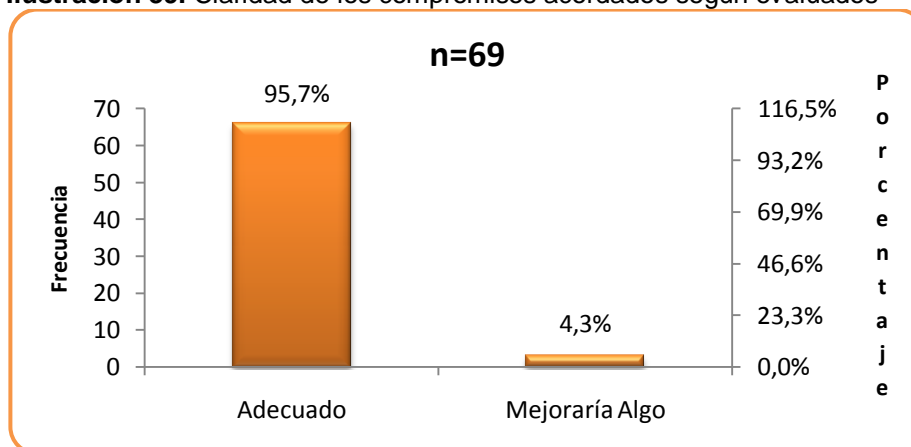
**Ilustración 38.** Participación en las acciones de mejora según evaluados



**Fuente.** La Autora

Se observa que 68 evaluados (98.6%) coinciden en que la participación en las acciones de mejora es adecuada mientras que 1 (1.4%) le mejoraría algo permitiendo que se planteen acciones de mejora grupales. Siendo éste un aspecto muy importante porque dependiendo de las acciones de mejora establecidas, se podrán lograr los resultados esperados en los indicadores de comportamiento.

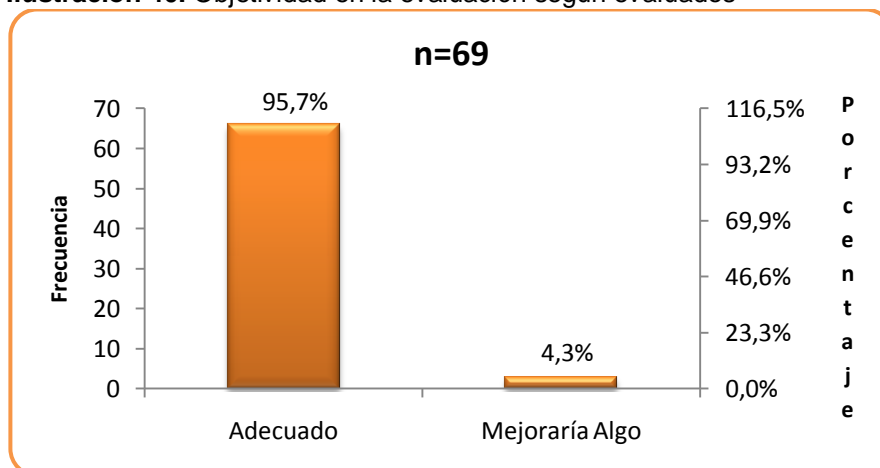
**Ilustración 39.** Claridad de los compromisos acordados según evaluados



**Fuente.** La Autora

De acuerdo con el gráfico se encuentra que 66 evaluados (95.7%) consideran que la claridad de los compromisos acordados son adecuados y 3 (4.3%) le mejorarían algo. Se sugiere establecer fechas para revisar si los compromisos se cumplen porque no sería fructífero el establecer acciones de mejora y no hacerle seguimiento continuo para observar el avance o el estancamiento del proceso.

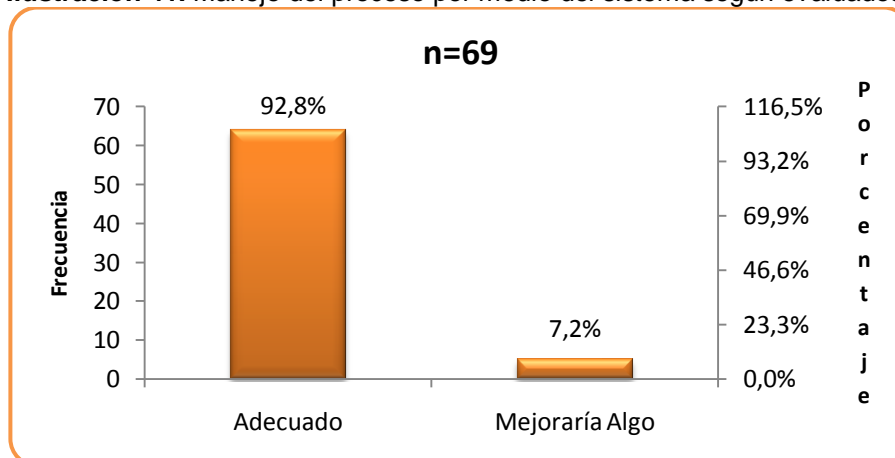
**Ilustración 40.** Objetividad en la evaluación según evaluados



**Fuente.** La Autora

Se encuentra que 63 evaluados (95.7%) consideran que la evaluación es objetiva y 6 (4.3%) indican que le mejorarían que la evaluación se basara en hechos concretos. Este aspecto es indispensable en la evaluación de desempeño porque se debe calificar siendo justo y reconociendo el desempeño de las personas sin involucrar otros asuntos que eviten reflejar el desempeño real.


**Ilustración 41.** Manejo del proceso por medio del sistema según evaluados



**Fuente.** La Autora

De acuerdo con el gráfico se puede decir que 64 evaluados (92.8%) consideran que el manejo de la evaluación a través del sistema es adecuado mientras que 5 (7.2%) consideran que el internet es muy lento y se cae muy a menudo, afectando la correcta realización de la evaluación. La plataforma Moodle debe entrar en un proceso de revisión así como el servicio de internet de la institución para asegurar que la calificación sea más ágil.

**Anexo K. Registro de Mejora Continua Competencia Comunicación Asertiva**

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:		Área:	
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>			
	Código:		Cambios:	
R-0104-08-P03		2		

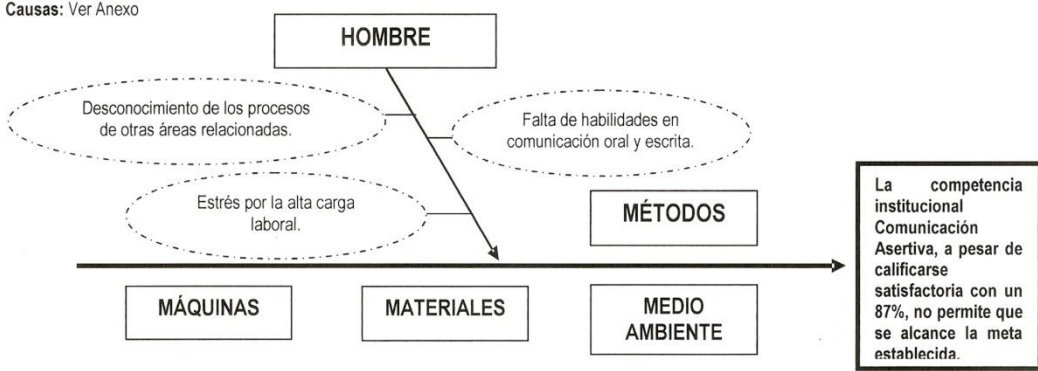
  

Fecha:	Unidad Funcional:	Proceso:	Acción Correctiva	x
Junio de 2010	Relaciones Humanas	Evaluación de desempeño	Acción Preventiva	

<b>P</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CUANTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (oportunidad de mejoramiento):</b> La competencia institucional Comunicación Asertiva, a pesar de calificarse satisfactoria con un 87%, no permite que se alcance la meta establecida.  En las áreas administrativas alcanzó un cumplimiento del 88% y en las asistenciales del 86%. Las áreas con mayor necesidad son:		<b>Meta (%,\$, n°, etc):</b>  Alcanzar un cumplimiento de competencias mayor o igual al 90%.																											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Administrativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Atención al Usuario</td><td>79%</td></tr> <tr><td>Consulta Externa</td><td>79%</td></tr> <tr><td>Farmacia</td><td>82%</td></tr> <tr><td>Contabilidad</td><td>82%</td></tr> <tr><td>Servicios Generales</td><td>83%</td></tr> <tr><td>Auditoría</td><td>87%</td></tr> </tbody> </table>	Administrativos		Atención al Usuario	79%	Consulta Externa	79%	Farmacia	82%	Contabilidad	82%	Servicios Generales	83%	Auditoría	87%	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Asistenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Urgencias</td><td>79%</td></tr> <tr><td>UCI Adulto</td><td>80%</td></tr> <tr><td>Central de Esterilización</td><td>82%</td></tr> <tr><td>Hospitalización</td><td>84%</td></tr> <tr><td>Dirección Médica</td><td>85%</td></tr> <tr><td>Terapia</td><td>86%</td></tr> </tbody> </table>	Asistenciales		Urgencias	79%	UCI Adulto	80%	Central de Esterilización	82%	Hospitalización	84%	Dirección Médica	85%	Terapia	86%
Administrativos																														
Atención al Usuario	79%																													
Consulta Externa	79%																													
Farmacia	82%																													
Contabilidad	82%																													
Servicios Generales	83%																													
Auditoría	87%																													
Asistenciales																														
Urgencias	79%																													
UCI Adulto	80%																													
Central de Esterilización	82%																													
Hospitalización	84%																													
Dirección Médica	85%																													
Terapia	86%																													

ANÁLISIS DE CAUSAS	
<b>P</b>	<p>Causas: Ver Anexo</p> 

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO			
<b>H</b>	Actividad	Fecha Cumplimiento	Responsable
	Taller de expresión oral y escrita		Relaciones Humanas
	Programa de manejo del estrés (Riesgo Psicosocial)		Relaciones Humanas


Aprobado por: Jefe Planeación y Desarrollo	Versión (dd/mm/aa): 29/07/05	Documento Controlado	Hoja: 1/2
--	------------------------------	----------------------	-----------

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:		Área:	
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>			
	Código:		Cambios:	
R-0104-08-P03		2		
Formación en Ley 1010 – Acoso Laboral			Relaciones Humanas	
Formación en Convenios - Dr. José Ramón Vargas			Convenios – Relaciones Humanas (acompañamiento)	

SEGUIMIENTO Y CIERRE				
<b>V</b>	Taller de expresión oral y escrita Agosto 22 de 2010 Programa de manejo del estrés (Riesgo Psicosocial) Agosto 22 de 2010 Formación Ley 1010 – Acoso Laboral Agosto 22 de 2010 Formación en Convenios Agosto de 2010			
<b>A</b>				
Fecha (dd/mm/aa):		Nombre:		Firma:

Aprobado por: <b>Jefe Planeación y Desarrollo</b>	Versión (dd/mm/aa): <b>29/07/05</b>	Documento Controlado	Hoja: <b>2/2</b>
---	-------------------------------------	----------------------	------------------

**Anexo L. Registro de Mejora Continua Competencia Trabajo en Equipo**

	Nombre:		Área:	
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>			
	Código:		Cambios:	
R-0104-08-P03		2		

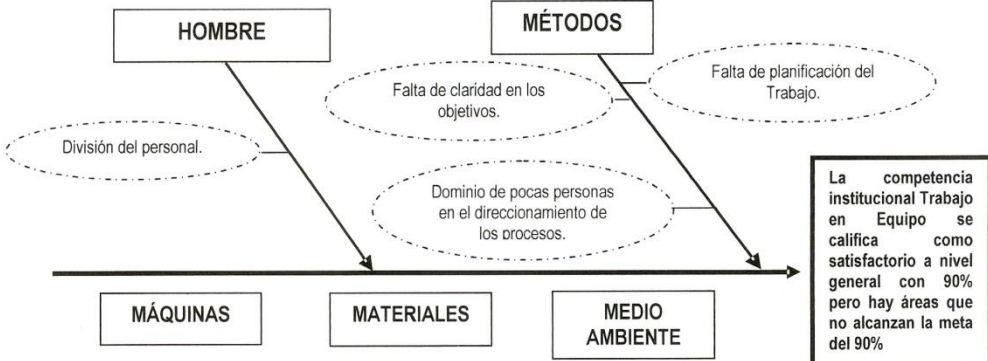
  

Fecha:	Unidad Funcional:	Proceso:	Acción Correctiva	x
Junio de 2010	Relaciones Humanas	Evaluación de desempeño	Acción Preventiva	

<b>P</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CUANTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (oportunidad de mejoramiento):</b> La competencia institucional Trabajo en Equipo se califica como satisfactorio a nivel general con 90% pero hay áreas administrativas y asistenciales que no alcanzan la meta del 90%. Las áreas con mayor necesidad son:		<b>Meta (%,\$, n°, etc):</b> Alcanzar un cumplimiento de competencias mayor o igual al 90%.																				
	<table border="1"> <tr><td>Farmacia</td><td>78%</td></tr> <tr><td>Atención al Usuario</td><td>81%</td></tr> <tr><td>Consulta Externa</td><td>81%</td></tr> <tr><td>Auditoría</td><td>84%</td></tr> <tr><td>Servicios Generales</td><td>86%</td></tr> <tr><td>Contabilidad</td><td>89%</td></tr> </table>	Farmacia		78%	Atención al Usuario	81%	Consulta Externa	81%	Auditoría	84%	Servicios Generales	86%	Contabilidad	89%	<table border="1"> <tr><td>UCI Adulto</td><td>79%</td></tr> <tr><td>Urgencias</td><td>83%</td></tr> <tr><td>Central de Esterilización</td><td>86%</td></tr> <tr><td>Dirección Médica</td><td>87%</td></tr> <tr><td>Hospitalización</td><td>87%</td></tr> </table>	UCI Adulto	79%	Urgencias	83%	Central de Esterilización	86%	Dirección Médica	87%
Farmacia	78%																						
Atención al Usuario	81%																						
Consulta Externa	81%																						
Auditoría	84%																						
Servicios Generales	86%																						
Contabilidad	89%																						
UCI Adulto	79%																						
Urgencias	83%																						
Central de Esterilización	86%																						
Dirección Médica	87%																						
Hospitalización	87%																						


ANÁLISIS DE CAUSAS	
<b>P</b>	Causas: Ver Anexo  

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO			
	Actividad	Fecha Cumplimiento	Responsable
<b>H</b>	Talleres de Trabajo en Equipo		Relaciones Humanas
	Actividades de integración que generen confianza y compañerismo entre los integrantes del grupo.		Relaciones Humanas – Coordinadores de área
	Lograr que los Coordinadores de cada área se reúnan con su grupo para organizar el trabajo semanal de acuerdo con los objetivos establecidos.		Relaciones Humanas – Coordinadores de área


Aprobado por: Jefe Planeación y Desarrollo	Versión (dd/mm/aa): 29/07/05	Documento Controlado	Hoja: 1/2
--	------------------------------	----------------------	-----------

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:	Área:
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>	
	Código:	Cambios:
	R-0104-08-P03	2

SEGUIMIENTO Y CIERRE		
<b>V</b>	Talleres de Trabajo en Equipo Agosto 22 de 2010 Actividades de integración Agosto 22 de 2010 Organización del trabajo Agosto 22 de 2010	
<b>A</b>		
Fecha (dd/mm/aa):	Nombre:	Firma:

Aprobado por: <b>Jefe Planeación y Desarrollo</b>	Versión (dd/mm/aa): <b>29//07/05</b>	Documento Controlado	Hoja: <b>2/2</b>
---	--------------------------------------	----------------------	------------------

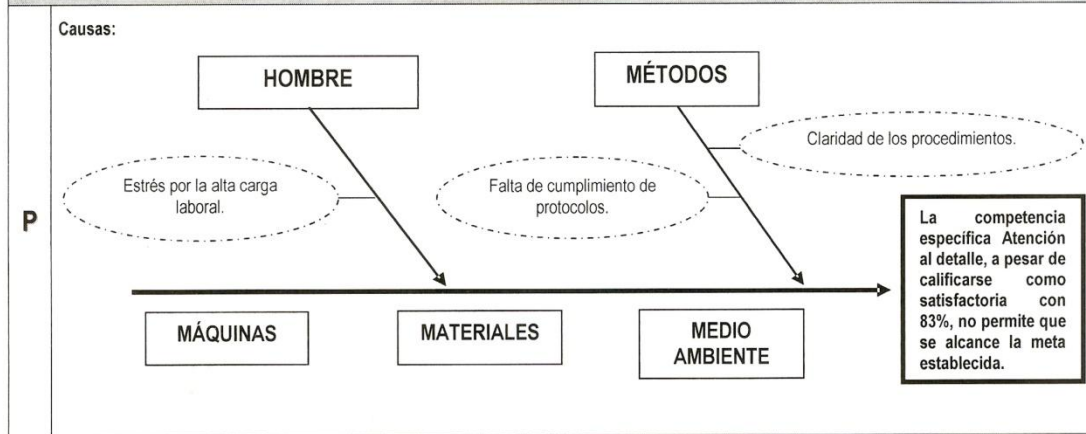
**Anexo M. Registro de Mejora Continua Competencia Atención al Detalle**

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:	Área:	
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>		GESTIÓN DE LA CALIDAD
	Código:	Cambios:	
	R-0104-08-P03	2	

Fecha: Julio de 2010	Unidad Funcional: Relaciones Humanas	Proceso: Evaluación de desempeño	Acción Correctiva x
			Acción Preventiva

<b>P</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CUANTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (oportunidad de mejoramiento):</b> La competencia específica Atención al detalle, a pesar de calificarse a nivel general como satisfactoria con un 83%, no permite que se alcance la meta establecida. Las áreas administrativas alcanzaron un cumplimiento del 88% y las asistenciales del 78%. Las áreas con mayor necesidad son:	<b>Meta (%,\$, n°, etc):</b> Alcanzar un cumplimiento de competencias mayor o igual al 90%.																											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Administrativas</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Asistenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Servicio Generales</td> <td style="text-align: center;">79%</td> <td>Central de Esterilización</td> <td style="text-align: center;">78%</td> </tr> <tr> <td>Consulta Externa</td> <td style="text-align: center;">82%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Farmacia</td> <td style="text-align: center;">83%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atención al Usuario</td> <td style="text-align: center;">87%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Suministros</td> <td style="text-align: center;">87%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contabilidad</td> <td style="text-align: center;">89%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Administrativas		Asistenciales		Servicio Generales	79%	Central de Esterilización	78%	Consulta Externa	82%			Farmacia	83%			Atención al Usuario	87%			Suministros	87%			Contabilidad	89%		
Administrativas		Asistenciales																											
Servicio Generales	79%	Central de Esterilización	78%																										
Consulta Externa	82%																												
Farmacia	83%																												
Atención al Usuario	87%																												
Suministros	87%																												
Contabilidad	89%																												

**ANÁLISIS DE CAUSAS**



**ACCIÓN DE MEJORAMIENTO**


<b>H</b>	Actividad	Fecha Cumplimiento	Responsable
	Realizar capacitaciones que garanticen una óptima limpieza y desinfección de las áreas de la Clínica.		Coordinadora Servicios Generales

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:		Área:		
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>			<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	
				Código:	Cambios:
			R-0104-08-P03	2	
	Realizar talleres que fortalezcan la competencia.		Coordinadores de área – Relaciones Humanas (acompañamiento)		
	Taller Análisis de casos (disminuir los errores en la realización de los inventarios)		Coordinadora Farmacia		
	Revisar y socializar con el personal los procedimientos del área.		Coordinadora Atención al Cliente		
	Socializar el procedimiento de despacho para evitar faltantes y los mecanismos para mantener la mercancía en óptimas condiciones.		Coordinadora Suministros		
	Taller Análisis de casos enfocados en la revisión y análisis detallado de los documentos generados (facturas, recibos de caja, notas de contabilidad, notas a facturación, comprobantes de egreso, etc).		Coordinadora Contabilidad		
	Establecer un protocolo donde se describan detalladamente las actividades a tener en cuenta en la entrega de turno y socializarlo con el grupo para implementarlo.		Central de Esterilización		

SEGUIMIENTO Y CIERRE				
<b>V</b>	Realizar capacitaciones que garanticen una óptima limpieza y desinfección de las áreas de la Clínica Agosto 27 de 2010 Realizar talleres que fortalezcan la competencia Agosto 27 de 2010 Taller Análisis de casos (disminuir los errores en la realización de los inventarios) Agosto 27 de 2010 Revisar y socializar con el personal los procedimientos del área Agosto 27 de 2010 Revisar el procedimiento de despacho para evitar faltantes y los mecanismos para mantener la mercancía en óptimas condiciones Agosto 27 de 2010 Realizar capacitaciones relacionadas con la revisión y análisis detallado de los documentos generados por las demás áreas para brindar información veraz Agosto 27 de 2010 Establecer un protocolo donde se describan detalladamente las actividades a tener en cuenta en la entrega de turno Agosto 27 de 2010			
	<b>A</b>			
	Fecha (dd/mm/aa):	Nombre:	Firma:	

Aprobado por: <b>Jefe Planeación y Desarrollo</b>	Versión (dd/mm/aa): <b>29/07/05</b>	Documento Controlado	Hoja: <b>2/2</b>
---	-------------------------------------	----------------------	------------------

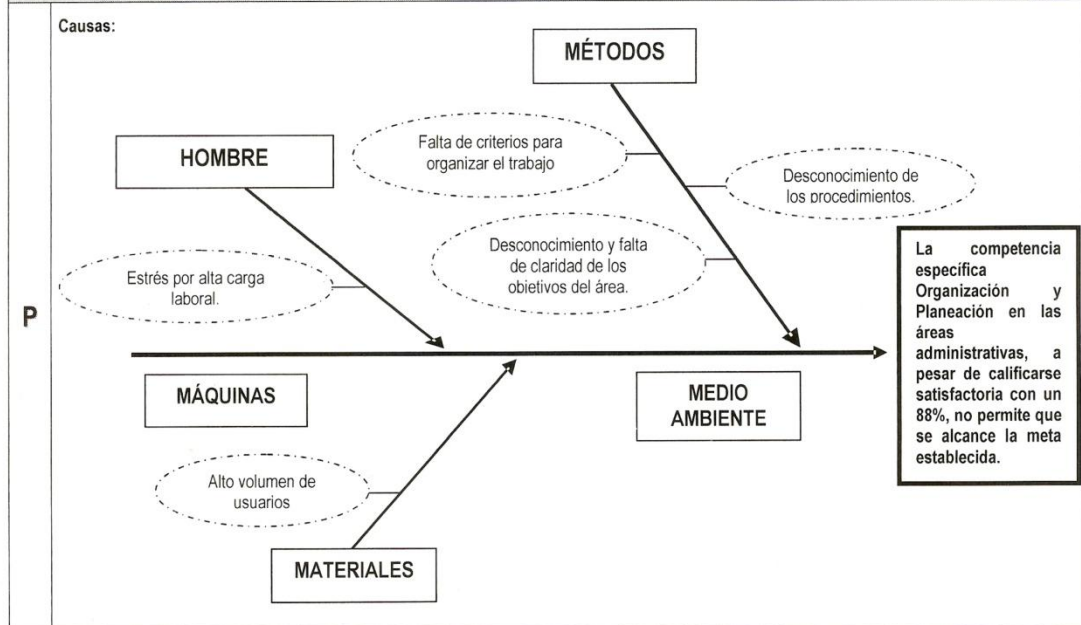
**Anexo N. Registro de Mejora Continua Competencia Organización y Planeación**

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:	Área:	
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>		<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>
	Código:	Cambios:	
	R-0104-08-P03	2	


Fecha: Julio de 2010	Unidad Funcional: Relaciones Humanas	Proceso: Evaluación de desempeño	Acción Correctiva	x
			Acción Preventiva	

<b>P</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CUANTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (oportunidad de mejoramiento):</b> La competencia específica Organización y Planeación en las áreas administrativas, a pesar de calificarse satisfactoria con un 88%, no permite que se alcance la meta establecida. Las áreas con mayor necesidad son:	Meta (%,\$, n°, etc): Alcanzar un cumplimiento de competencias mayor o igual al 90%.											
	<table border="1"> <tr><td>Consulta Externa</td><td>77%</td></tr> <tr><td>Farmacia</td><td>81%</td></tr> <tr><td>Atención al Usuario</td><td>84%</td></tr> <tr><td>Contabilidad</td><td>84%</td></tr> <tr><td>Servicios Generales</td><td>85%</td></tr> <tr><td>Auditoria</td><td>85%</td></tr> </table>	Consulta Externa	77%	Farmacia	81%	Atención al Usuario	84%	Contabilidad	84%	Servicios Generales	85%	Auditoria	85%
Consulta Externa	77%												
Farmacia	81%												
Atención al Usuario	84%												
Contabilidad	84%												
Servicios Generales	85%												
Auditoria	85%												

**ANÁLISIS DE CAUSAS**



Aprobado por: Jefe Planeación y Desarrollo	Versión (dd/mm/aa): 29/07/05	Documento Controlado	Hoja: 1/2
--	------------------------------	----------------------	-----------

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	Nombre:	Área:
	<b>REGISTRO DE MEJORA CONTINUA -RMC-</b>	
	Código: R-0104-08-P03	Cambios: 2

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO			
	Actividad	Fecha Cumplimiento	Responsable
<b>H</b>	Revisar y socializar los procedimientos establecidos en cada área		Coordinadores de área
	Dar a conocer claramente los objetivos y reglas de juego del área		Coordinadores de área
	Socialización de criterios de la evaluación de desempeño		Coordinadores de área

SEGUIMIENTO Y CIERRE	
<b>V</b>	Revisar y socializar los procedimientos establecidos en cada área Agosto 27 de 2010 Dar a conocer claramente los objetivos y reglas de juego del área Agosto 27 de 2010 Socialización de criterios de la evaluación de desempeño Agosto 27 de 2010
<b>A</b>	
Fecha (dd/mm/aa):	Nombre:
	Firma:

**Anexo O. Directriz Estratégica Clínica Chicamocha S.A.**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Directriz Estratégica 2015</b>
<b>FINANCIERA</b>	Consolidar la estructura financiera para garantizar la autosostenibilidad en el largo plazo.
<b>CLIENTE – USUARIO</b>	Lograr una ventaja competitiva mediante la fidelización de los usuarios, familias y aseguradoras y la diferenciación en la prestación de los servicios.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Lograr la excelencia proporcionando servicios de salud, con altos estándares de calidad y seguridad en la atención. Desarrollar Investigación Clínica.
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	Garantizar una plataforma tecnológica de infraestructura y de información y un talento humano competente, motivado y comprometido.

**OBJETIVOS TÁCTICOS**

<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>OBJETIVOS TÁCTICOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	1. Fortalecer la capacidad de pago.
	2. Mejorar la Solidez del Activo.
	3. Mantener una Rentabilidad sobre las ventas equivalente al DTF.
<b>CLIENTE – USUARIO</b>	4. Fidelizar a los usuarios y a su familia a través de un trato amable, oportuno y seguro e información permanente.
	5. Fidelizar a las aseguradoras con servicios excelentes y una atención integral trabajando el alto costo.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	6. Fortalecer el Control Interno.
	7. Desarrollar un nuevo modelo de negocios.
	8. Disfrutar de los beneficios de la Acreditación en Salud para lograr reconocimiento, fidelización y beneficios tributarios.
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	9. Desarrollar proyectos de Investigación Clínica.
	10. Establecer una infraestructura de educación no formal que permita tener el personal que la organización necesita.
	11. Garantizar un sistema de información de acuerdo con las necesidades de las áreas.
	12. Mejorar la infraestructura física.
	13. Garantizar un clima laboral positivo.

**OBJETIVOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO (2010-2015)**

**Perspectiva Financiera**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIA	META (Indicador de Resultados)	AÑO	RESPONSABLE
Consolidar la estructura financiera para garantizar la autosostenibilidad en el largo plazo.	Fortalecer la capacidad de pago.	Mejorar la aplicación del flujo de caja	Ingresos mínimos mensuales de 3.000.000.000 Lograr un incremento del 10% anual	2010 2011- 2015	GERENTE
		Tener una cartera conciliable, reconocida, clara y documentada.	Cartera 100% conciliable, reconocida, clara y documentada	2011	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
			Cartera de difícil recaudo recuperada 100%	2011	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COORDINADORAS DE FACTURACIÓN, ATENCIÓN AL USUARIO Y AUDITORÍA MÉDICA
		Mejorar Solidez del Activo.	Maximizar la rotación de inventarios	Consignaciones del 60%	2010
	Consignaciones del 90%			2011	
	Tener una cartera conciliable, reconocida, clara y documentada.		Cartera 100% conciliable, reconocida, clara y documentada	2011	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
			Cartera de difícil recaudo 100% depurada	2010	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COORDINADORAS DE FACTURACIÓN, ATENCIÓN AL

				USUARIO Y AUDITORÍA MÉDICA
	Disminuir el pasivo	Distribuir homogéneamente los ingresos (Proveedores 100% con pagos proporcionales al ingreso)	2010	GERENTE
		Mantener un nivel de endeudamiento en el corto plazo menor o igual al 40%	2011	GERENTE
		Tener una relación entre el activo y el pasivo de 1.5	2011	GERENTE
	Mantener tarifas guiadas por valores agregados y diferenciadores	Promedio de tarifa competitiva del IS + 20% Promedio de tarifa competitiva del IS + 20% + IPC	2010 2011-2015	JEFE DE CONVENIOS
	Mantener una Rentabilidad sobre las ventas equivalente al DTF.	Mantener el gasto y disminuir el costo	Gastos en relación con el ingreso menor al 27%	2010
Costos en relación con el ingreso menor al 60%			2011	GERENTE

**Perspectiva Cliente-Usuario**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIA	META (Indicador de Resultados)	AÑO	RESPONSABLE
Lograr una ventaja competitiva mediante la fidelización de los usuarios, familias y aseguradoras y la diferenciación en la prestación de los servicios.	Fidelizar a los usuarios y a su familia a través de un trato amable, oportuno, seguro e información permanente.	Posicionar la Clínica Chicamocha como Clínica Especializada, con énfasis en algunas especialidades de alta complejidad (trauma, neurocirugía, gastroenterología, neurología, cardiovascular, urología, alto riesgo obstétrico)	Lograr un cumplimiento mayor al 90% del plan de mercadeo	2011	MERCADERO
		Desarrollar una imagen clara de máximo nivel con los usuarios	Satisfacción del usuario interno mayor al 90%	2011	ATENCIÓN AL USUARIO
			Mantener una oportunidad en consulta de medicina general menor a 72 horas	2010	CONSULTA EXTERNA
			Mantener una oportunidad de consulta especializada menor a 15 días	2010	CONSULTA EXTERNA

			Lograr una oportunidad para la atención de consulta médica de urgencias menor a 30 minutos.	2011	CONSULTA EXTERNA
		Brindar información permanente al usuario y a la familia	Satisfacción del usuario con la información recibida mayor al 90%	2011	ATENCIÓN AL USUARIO
		Brindar un trato humanizado a los usuarios	Satisfacción del usuario mayor al 90%	2011	ATENCIÓN AL USUARIO
		Garantizar la Seguridad del Paciente	Tasa de eventos adversos menor al 5%. Tasa de eventos adversos menor al 3%.	2010 2011- 2015	DIRECTOR MEDICO ENFERMERA DE SEGURIDAD DEL PACIENTE
	Fidelizar a las aseguradoras con servicios excelentes y una atención integral trabajando el alto costo.	Posicionar la Clínica Chicamocha como Clínica Especializada, con énfasis en algunas especialidades de alta complejidad (trauma, neurocirugía, gastroenterología, neurología, cardiovascular, urología, alto riesgo obstétrico).	Lograr un cumplimiento mayor al 90% del plan de mercadeo	2011	MERCADEO CONVENIOS
		Desarrollar una	Satisfacción de	2011	MERCADEO

		imagen clara de máximo nivel de confianza con el asegurador y de autonomía y respeto por el prestador	aseguradoras mayor al 90%		CONVENIOS
			Precio justo de acuerdo con las expectativas de rentabilidad de la empresa (Porcentaje de glosas por mayor valor cobrado)	2011	FACTURACIÓN CONVENIOS
		Realizar alianzas estratégicas con IPS a través de la Asociación de Clínicas			

**Perspectiva Procesos Internos**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS TÁCTICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META (Indicador de Resultados)</b>	<b>AÑO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Lograr la excelencia proporcionando servicios de salud, con altos estándares de calidad y seguridad en la atención.	Fortalecer el Control Interno.	Revisar y divulgar todos los procedimientos, guías y protocolos	Adherencia al 100% de procedimientos, guías y protocolos divulgados	2011	PLANEACIÓN COORDINADORES
		Realizar capacitaciones a los líderes para auditorías internas cruzadas	100% de líderes de procesos capacitados en auditorías internas	2011	PLANEACIÓN
			100% de áreas auditadas por líderes de procesos semestralmente	2011-2015	PLANEACIÓN
		Definir atribuciones para construir y modificar los procesos	Elaboración del documento que defina las atribuciones para construir y modificar procesos	2010	GERENTE PLANEACIÓN
		Establecer un modelo de Contratación Médica	Lograr el 100% de los contratos documentados para el personal medico	2011	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
		Definir un modelo de	Especialidades básicas 100% presenciales	2010	DIRECTOR MEDICO

		atención médica para la clínica	Mejorar el servicio de Imagenología Accesibilidad telefónica del 100% Lograr una oportunidad en citas de radiología simple menor a 3 días Radiología compleja y ecografía menor a 5 días	2010	GERENTE DIRECTORES
			Definición de protocolos y guías de manejo y adherencia a las mismas mayor al 90%	2011	DIRECTOR MEDICO
			Definir un modelo de atención para medicina prepagada  Índice de cumplimiento de modelo de medicina prepagada en un 95%	2010	DIRECTOR MEDICO
		Realizar control por indicadores de gestión.	Establecer indicadores a todas las áreas	2010	GERENTE COORDINADORES PLANEACION

			Estandarización de indicadores de gestión al 100% de las áreas		
			Evaluar la gestión de las áreas		
			Cumplimiento de metas de indicadores mayor al 90%	2011	GERENTE DIRECTORES PLANEACION
	Desarrollar un nuevo modelo de negocios	Elaborar y ejecutar el plan que permita establecer el modelo de negocios	Índice de cumplimiento del plan	2012	GERENCIA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
	Disfrutar de los beneficios de la Acreditación en Salud para lograr reconocimiento, fidelización y beneficios tributarios.	Implementar los estándares de acreditación: conformación de equipos, capacitación, autoevaluación, planes de mejoramiento, implementación, auditoría	Índice de calificación promedio superior a 3.0 por grupo de estándares	2012	PLANEACION LIDERES POR GRUPO DE ESTÁNDARES
Desarrollar Investigación Clínica.	Desarrollar proyectos de Investigación Clínica	Crear el centro de Investigación Clínica	Certificación del centro de investigación por el INVIMA	2012	GERENCIA DIRECCIÓN MÉDICA


**Perspectiva Crecimiento y Desarrollo**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS TÁCTICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META (Indicador de Resultados)</b>	<b>AÑO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Garantizar una plataforma tecnológica de infraestructura y de información y un talento humano competente, motivado y comprometido.	Establecer una infraestructura de educación no formal que permita tener el personal que la organización necesita.	Crear el instituto de educación no formal	Constitución legal y diseño y desarrollo de programas Puesta en marcha de los programas de educación	2011 2012-2015	RELACIONES HUMANAS
	Garantizar un sistema de información de acuerdo con las necesidades de las áreas.	Desarrollar software	Cumplimiento del plan de necesidades de desarrollo de software mayor al 90%	2012-2015	COORDINADOR DE SISTEMAS
	Mejorar la infraestructura física.	Mejorar la infraestructura en algunas áreas (adecuación de Urgencias, Cirugía, Obstetricia, Almacén, Administración)	Cumplimiento del plan del proyecto de adecuación de áreas mayor al 95%	2012-2015	GERENTE
	Garantizar un clima laboral positivo.	Realizar diagnóstico de clima laboral y ejecutar estrategias de mejora.	Índice de clima laboral mayor al 90%	2011-2015	RELACIONES HUMANAS

## MAPA ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS


<p><b>SERVICIOS NUEVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursionar en la prestación de servicios de Tomografía y Resonancia Magnética, estudio previo.</li> <li>• Desarrollar agresivamente procedimientos de imagenología intervencionista.</li> <li>• Desarrollar especialidades de alta complejidad: neurocirugía, ortopedia, cirugía mínimamente invasiva, trauma.</li> </ul>	
<p><b>SERVICIOS ACTUALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la complejidad de los procedimientos quirúrgicos.</li> <li>• Aumentar el número de camas UCI Adultos.</li> <li>• Aumentar el número de camas de hospitalización general con la nueva infraestructura.</li> </ul>	
	<p><b>MERCADOS ACTUALES</b></p>	<p><b>MERCADOS NUEVOS</b></p>

**Anexo P. Hoja de vida del proyecto**

			<b>HOJA DE VIDA DEL PROYECTO</b>		
<b>PROYECTO</b>					
Nombre del proyecto:					
Descripción del proyecto:					
<b>IMPACTO Y RESPONSABLES</b>					
Objetivo Estratégico que apoya:					
Objetivo General del proyecto:					
Líder del proyecto (Responsable de la ejecución):					
Equipo del proyecto:					
<b>ALCANCE</b>					
Incluye			No Incluye		
<b>MÉTRICAS</b>					
Fecha Inicio:			Fecha Finalización:		
Actividad		Producto Entregable		Fecha Entrega	
<b>PRESUPUESTO</b>					
Presupuesto Asignado:					

<b>Beneficio Económico:</b>	<b>Indicador:</b>
	<b>Valor</b>
Estimado	
Presupuestado/Proyectado	
Real	
<b>OTROS BENEFICIOS</b>	
<b>Otros beneficios esperados:</b>	

**Anexo Q.** Ficha de seguimiento del proyecto


									
CONTROL Y SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS									
	PRODUCTO ENTREGABLE	SEGUIMIENTO					PROBLEMAS Y CONTRATIEMPOS	RIESGOS PREVISTOS	SOLUCIONES Y SUGERENCIAS
		ESTADO	Seguimiento 1	Seguimiento 2	Seguimiento 3	Seguimiento 4			
Trimestre 1									
Trimestre 2									
Trimestre 3									
Trimestre 4									

	ESTADO
NO INICIADO	
EN DESARROLLO	
COMPLETO	
ATRASADO	
CANCELADO	

<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>	
NUMERO ACTIVIDADES	
NO INICIADO	
EN DESARROLLO	
COMPLETO	
ATRASADO	
CANCELADO	
TOTAL	

<b>% CUMPLIMIENTO</b>	
-----------------------	--

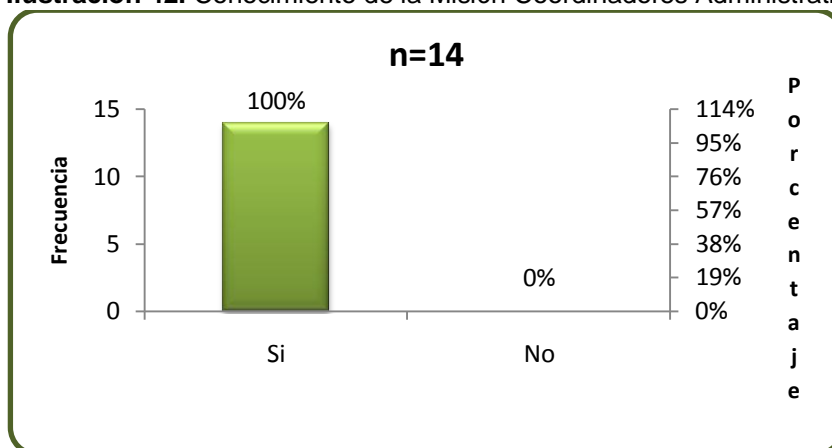
## Anexo R. Instrumento Diagnóstico de Comunicación de la Información Estratégica

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	<b>INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA</b>
<p>Esta encuesta tiene como propósito conocer el estado de la comunicación interna en la Clínica Chicamocha S.A. en relación con la divulgación de la información estratégica. Le agradecemos responder las siguientes preguntas para identificar aspectos comunicativos que se puedan mejorar.</p>	
<p>Fecha _____</p>	
<p>Nombre _____ Cargo _____</p>	
<p>1. ¿Conoce usted la misión actual de la organización?          Si ___ No ___ Si su respuesta es No, indique el por qué.          Por qué _____</p>	
<p>2. ¿Conoce usted la visión actual de la organización?          Si ___ No ___ Si su respuesta es No, indique el por qué.          Por qué _____</p>	
<p>3. ¿Toma en cuenta los principios de la empresa para realizar su trabajo?          Siempre ___ Casi Siempre ___ Casi Nunca ___ Nunca ___ NS/NR ___</p>	
<p>4. ¿Cuál de los siguientes principios considera que hace parte de la filosofía de la organización?          Trabajo en equipo ___ Lealtad ___ Crecimiento Personal ___ Calidad ___ NS/NR ___</p>	
<p>5. ¿Toma en cuenta los valores de la empresa para realizar su trabajo?          Siempre ___ Casi Siempre ___ Casi Nunca ___ Nunca ___ NS/NR ___</p>	
<p>6. ¿Cuál de los siguientes valores considera que hace parte de la filosofía de la organización?          Humanización ___ Responsabilidad ___ Compromiso Institucional ___ Servicio ___ NS/NR ___</p>	
<p>7. ¿Qué medios utiliza la empresa con mayor frecuencia para comunicarle los objetivos y metas estratégicas?          Cartelera ___ Verbal ___ Oficios ___ Teléfono ___ Intranet ___ Correo Electrónico ___ Pop up ___          Inducción ___ Página Web ___ Reuniones Grupos Primarios ___ Reuniones Generales ___ Otro _____</p>	
<p>8. ¿Qué medio considera usted es el más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas?          Cartelera ___ Verbal ___ Oficios ___ Teléfono ___ Intranet ___ Correo Electrónico ___ Pop up ___          Inducción ___ Página Web ___ Reuniones Grupos Primarios ___ Reuniones Generales ___ Otro _____</p>	
<p>9. ¿La difusión de la información con respecto a la planeación estratégica en la empresa es suficiente?          Siempre ___ Casi Siempre ___ Casi Nunca ___ Nunca ___ NS/NR ___</p>	
<p>10. ¿Considera que los objetivos y metas estratégicas de la empresa son claros?          Siempre ___ Casi Siempre ___ Casi Nunca ___ Nunca ___ NS/NR ___</p>	
<p>11. ¿Los planes de acción establecidos para el cumplimiento de los objetivos y metas están alineados con la estrategia?          Siempre ___ Casi Siempre ___ Casi Nunca ___ Nunca ___ NS/NR ___</p>	
<p>12. ¿Se realiza seguimiento a los resultados de los planes de acción?          Siempre ___ Casi Siempre ___ Casi Nunca ___ Nunca ___ NS/NR ___</p>	
<p>13. ¿Considera que los resultados de planes de acción de objetivos y metas deben ser tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño?          Si ___ No ___          Por qué _____</p>	
<p>14. ¿Considera que la actual evaluación de desempeño es clara y eficaz al evaluar el cumplimiento de actividades específicas?          Si ___ No ___          Por qué _____</p>	
<p><b>Sugerencias</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

## Anexo S. Resultados del Análisis de Situación

### COORDINADORES ADMINISTRATIVOS

**Ilustración 42.** Conocimiento de la Misión Coordinadores Administrativos

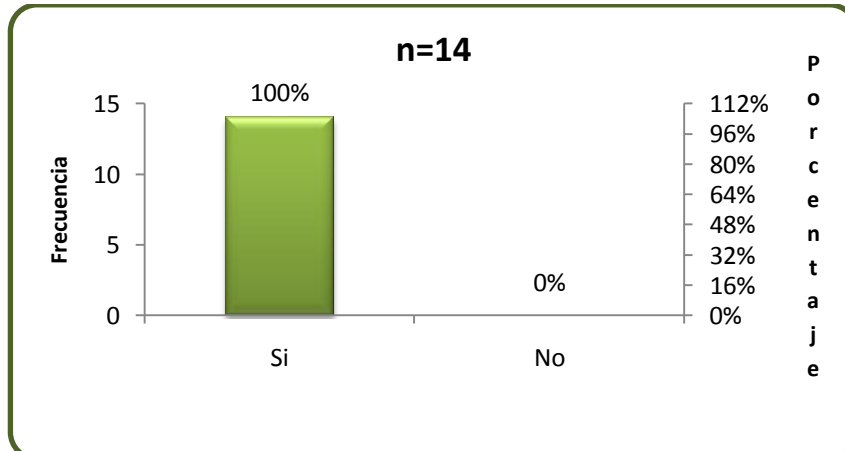


**Fuente.** La Autora

La misión como declaración duradera del propósito de la organización y de su razón de ser en términos de lo que quiere ser, a quien quiere servir y los principios y prioridades que guiarán la organización diferenciándola de las demás, debe ser conocida por todo el personal y especialmente por los Coordinadores de área.

De acuerdo con el gráfico, la totalidad de los Coordinadores Administrativos de la Clínica Chicamocha S.A conocen la misión actual lo que indica que la Gerencia ha comunicado eficazmente este elemento de la planeación estratégica.

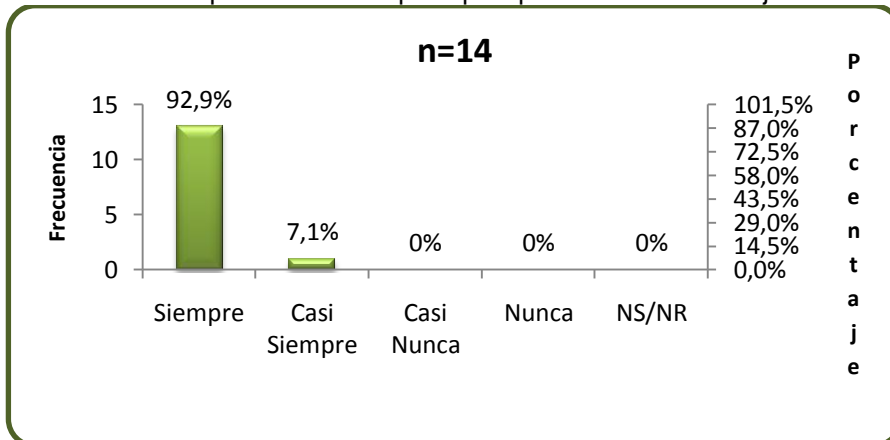
**Ilustración 43.** Conocimiento de la Visión Coordinadores Administrativos



**Fuente.** La Autora

La visión como declaración amplia de dónde se quiere ver la empresa dentro de cierto tiempo, señalando un rumbo y proporcionando un propósito a la organización y sirviendo de guía para la formulación estratégica debe ser conocida por todo el personal de una organización y principalmente por los líderes de área. Teniendo en cuenta la figura, se encuentra que los Coordinadores Administrativos de la Clínica Chicamocha conocen la visión, siendo éste un aspecto importante ya que permite motivar a los empleados para generar acciones que promuevan el desarrollo de la institución en el mediano y largo plazo.

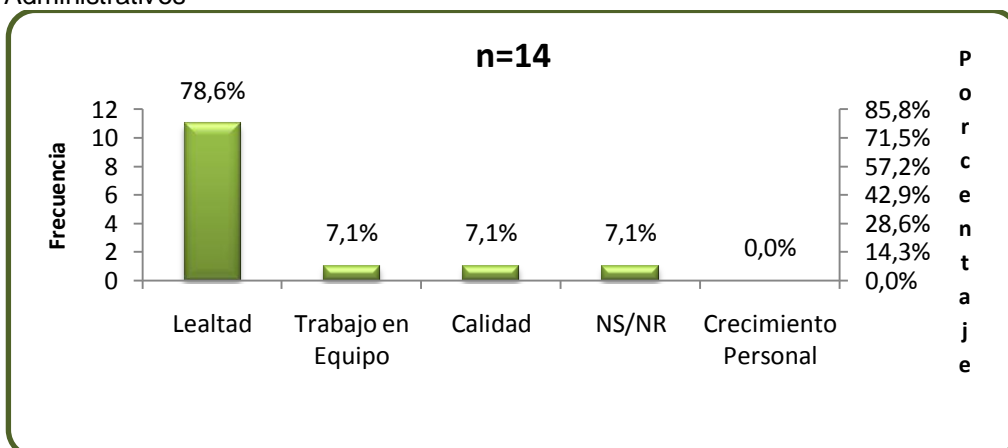
**Ilustración 44.** Aplicación de los principios para realizar el trabajo Coordinadores Administrativos



Fuente. La Autora

La figura muestra que 13 Coordinadores Administrativos (92,9%) siempre tienen en cuenta los principios institucionales para realizar su trabajo y 1 de ellos (7,1%) casi siempre. Este alto porcentaje puede deberse al compromiso que tiene la Clínica y su personal administrativo de brindar una atención idónea, ética, profesional y humanizada para lograr un correcto y adecuado cumplimiento de la razón de ser.

**Ilustración 45.** Principios que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Administrativos



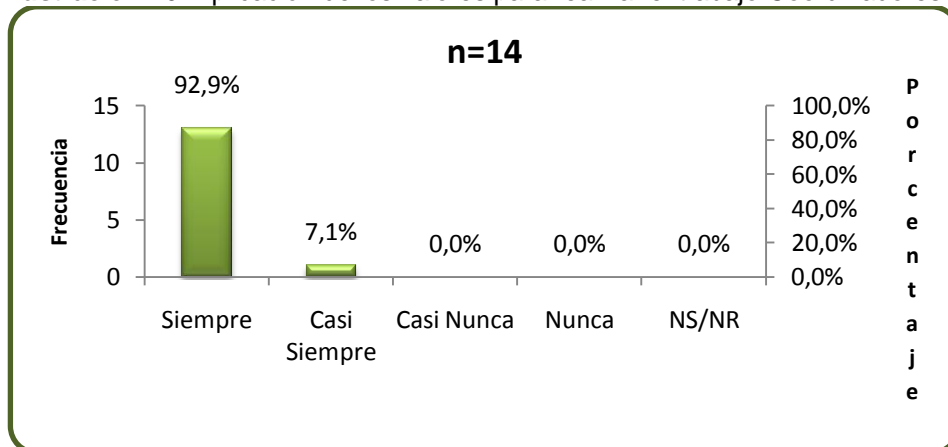
Fuente. La Autora

Los principios éticos que hacen parte de la filosofía de la Clínica Chicamocha son Lealtad, Honestidad y Respeto.

De acuerdo con la figura, 11 Coordinadores Administrativos (78,6%) consideran que la Lealtad es el principio que hace parte de la filosofía de la organización. Esto indica que la Alta Gerencia ha sido clara en dar a conocer los lineamientos éticos que deben guiar las acciones de los empleados teniendo en cuenta que se considera que la misión de la clínica y el ejercicio profesional de cada uno de los colaboradores se debe desarrollar sobre la base de la lealtad, atendiendo a las normas y políticas de la institución, dentro de un marco de verdad y fidelidad con el que hacer de la organización.

Sin embargo 2 de ellos (14,2%) no tienen muy claro que el trabajo en equipo y la calidad no están establecidos como principios institucionales. Por otro lado, un Coordinador (7,1%) no conoce cuáles son los principios institucionales.

**Ilustración 46.** Aplicación de los valores para realizar el trabajo Coordinadores Administrativos

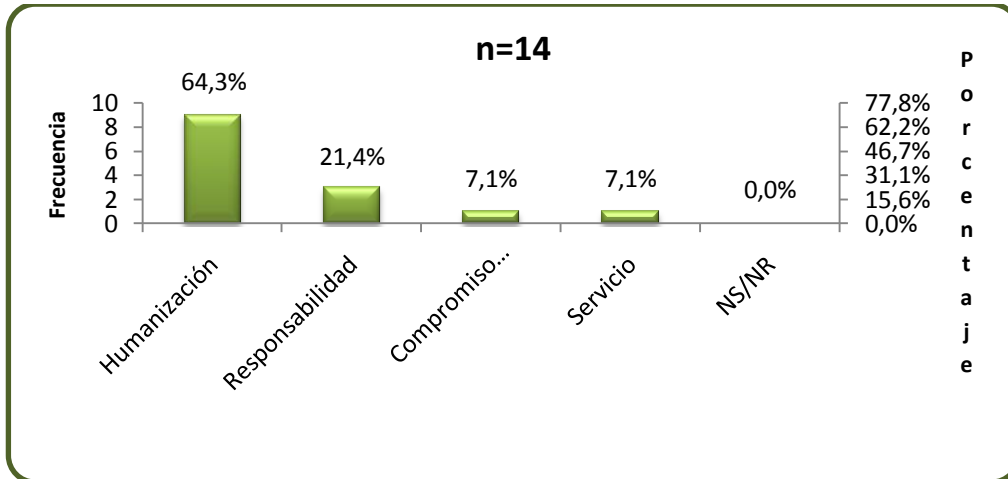


**Fuente.** La Autora

La figura muestra que 13 de los Coordinadores Administrativos encuestados (92,9%) siempre tienen en cuenta los valores institucionales al llevar a cabo su trabajo y uno de ellos (7,1%) casi siempre.

Este alto porcentaje muestra que los trabajadores de la Clínica poseen una alta formación en valores y son conscientes de la importancia de tener en cuenta los valores institucionales al realizar el trabajo porque permite brindar una atención idónea, ética, profesional y humanizada a los usuarios.

**Ilustración 47.** Valores que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Administrativos

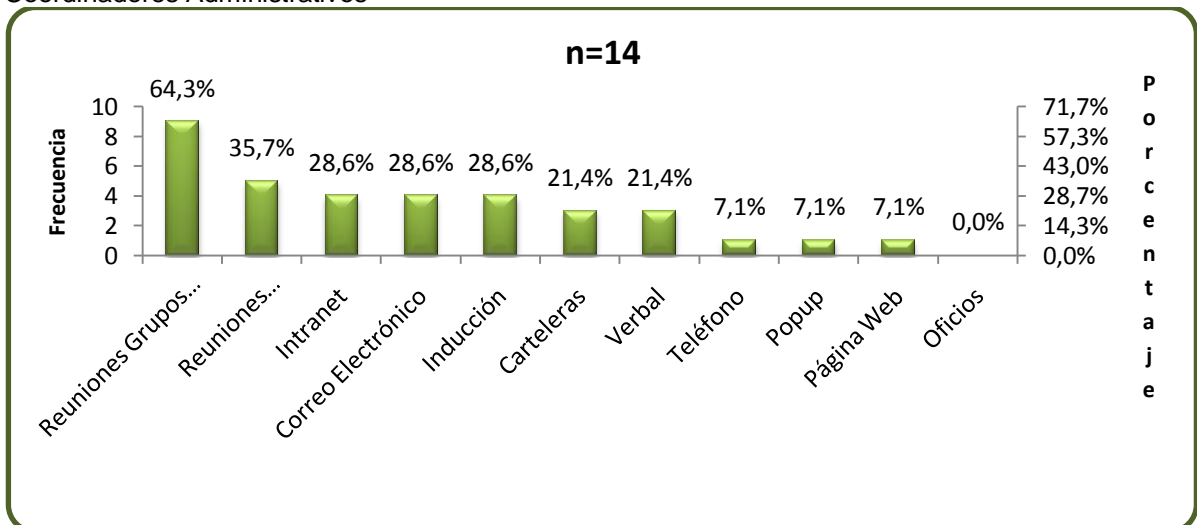


Fuente. La Autora

Los valores que hacen parte de la filosofía de la organización son Humanización, Tolerancia, Calidad y Creatividad.

La figura anterior indica que 9 Coordinadores (64,3%) consideran que la Humanización es el valor que hace parte de la filosofía de la organización. Este resultado es el reflejo de la sensibilización por parte de la Gerencia hacia los empleados con el fin de que cada uno de ellos sea responsable de la satisfacción del usuario mediante la prestación de un servicio con trato digno, cálido y humano que conlleve al posicionamiento de los servicios y desde allí al reconocimiento de la institución. Sin embargo, 5 de ellos (35,7%) no conocen con exactitud los valores que están planteados en la filosofía institucional.

**Ilustración 48.** Medios utilizados con frecuencia para comunicar objetivos y metas estratégicas Coordinadores Administrativos

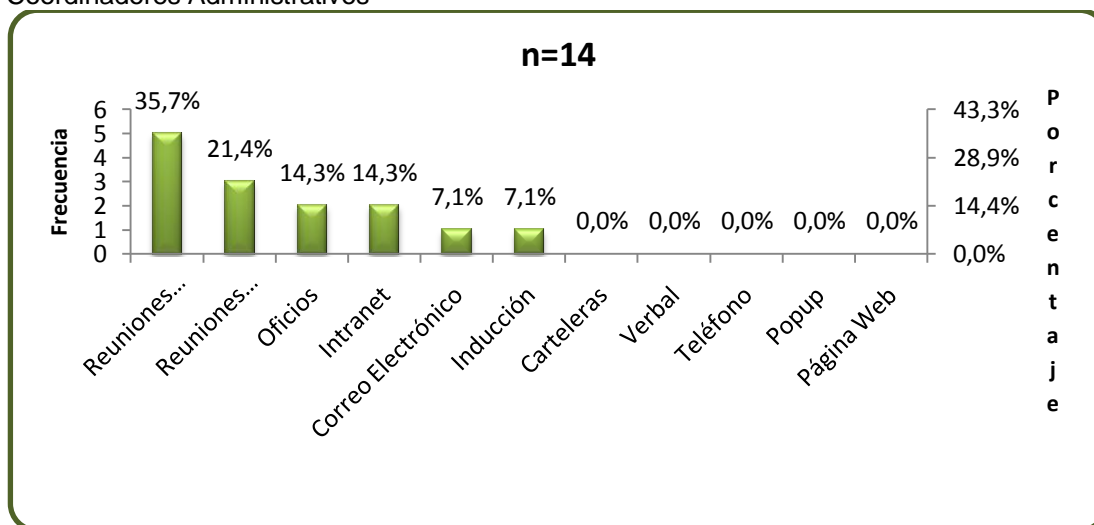


Fuente. La Autora

Teniendo en cuenta el gráfico se encuentra que el medio más utilizado para comunicar los objetivos y metas estratégicas son las reuniones de grupos primarios (64,3%). Le siguen las reuniones generales (35,7%), el intranet (28,6%), el correo electrónico (28,6%), la inducción (28,6%), carteleras (21,4%), verbal (21,4%), teléfono (7,1%), popup (7,1%) y página web (7,1%).

El medio de comunicación menos utilizado para comunicar la información son los oficios debido a la falta de tiempo que tienen los Coordinadores para leerla. Este medio debería ser más utilizado para complementar la comunicación de la estrategia porque permite tener un soporte físico de la información y ser consultada de manera fácil cuando se requiera. Éste debe estar muy bien escrito para que el mensaje sea interpretado correctamente.

**Ilustración 49.** Medio más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas Coordinadores Administrativos

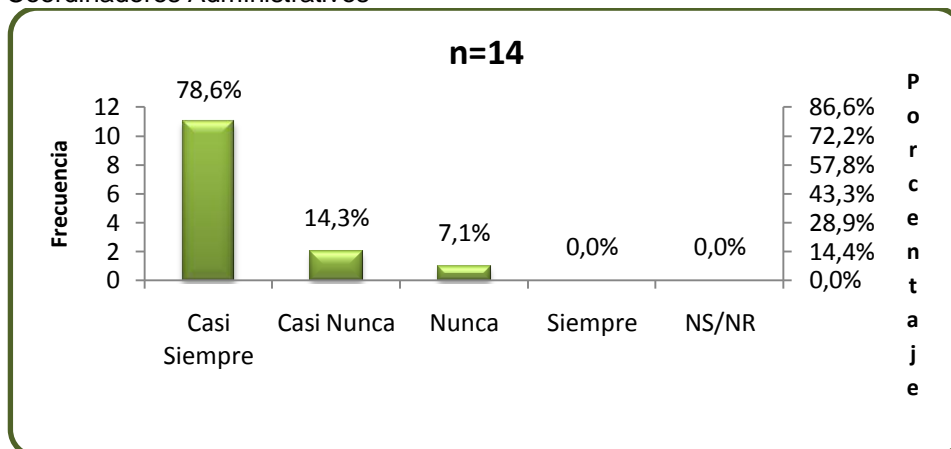


**Fuente.** La Autora

Las reuniones de grupos primarios (35,7%) se considera como el medio más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas teniendo en cuenta que es un encuentro periódico y cercano entre los Directivos y los Coordinadores para analizar con más detalle los lineamientos relacionados con la gestión, y que permite la comunicación ascendente, descendente y horizontal, una continúa retroalimentación y el trabajo en equipo.

Las reuniones generales (21,4%) también son importantes, aunque no siempre eficaces, y permiten a todos los empleados conocer la gestión estratégica de la Clínica y sentirse parte activa en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas. Deben buscarse mecanismos para que medios como los oficios, la intranet, el correo electrónico, la inducción y las carteleras tomen más fuerza y faciliten la difusión eficaz de la información.

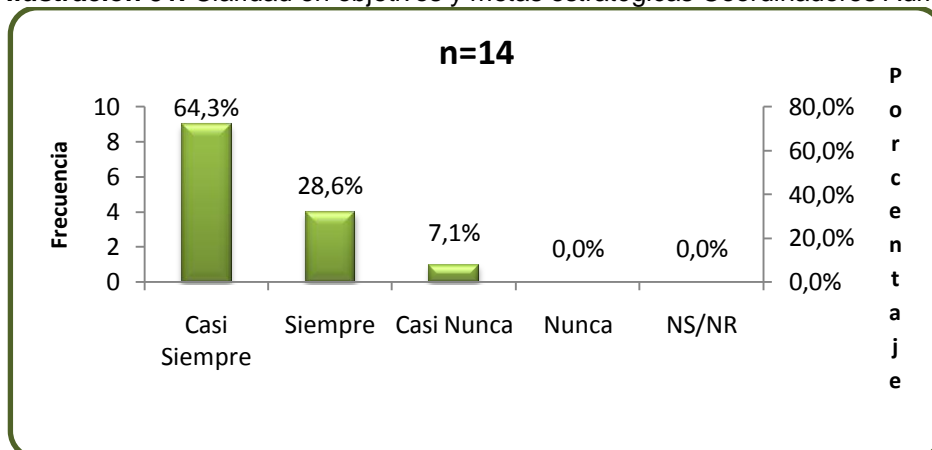
**Ilustración 50.** Difusión suficiente de la información con respecto a la planeación estratégica Coordinadores Administrativos



**Fuente.** La Autora

De la totalidad de Coordinadores Administrativos, 11 (78,6%) consideran que la información estratégica que se divulga es casi siempre suficiente, lo que indica que aún hace falta trabajo en este aspecto. Sin embargo, áreas como Facturación y Planeación y Desarrollo (14,3%) afirman que dicha información casi nunca es suficiente teniendo en cuenta que son áreas que requieren mayor profundización al dar a conocer la estrategia por el impacto que ellas generan en la gestión de la clínica. Por otro lado, 1 Coordinador (7,1%) considera que la información nunca es suficiente.

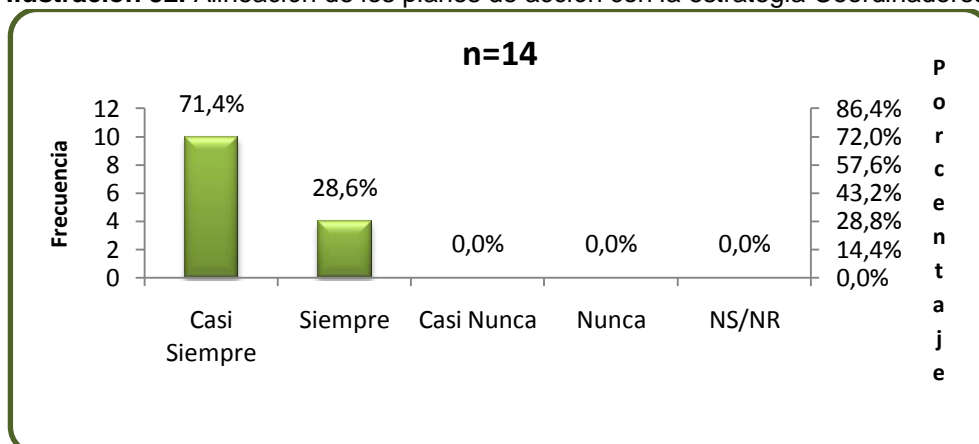
**Ilustración 51.** Claridad en objetivos y metas estratégicas Coordinadores Administrativos



**Fuente.** La Autora

Según el gráfico anterior, 9 Coordinadores (64,3%) consideran que casi siempre hay claridad en los objetivos y metas estratégicas planteadas para las áreas. Sin embargo, hay 4 Coordinadores (28,6%) que coinciden en que siempre hay claridad en la difusión de la información y 1 (7,1%) que casi nunca. Si se aumenta la difusión de información estratégica y se establecen procedimientos para que la comunicación sea eficaz, es posible que haya mayor claridad en objetivos y metas estratégicas y éstos se ejecuten y cumplan correctamente.

**Ilustración 52.** Alineación de los planes de acción con la estrategia Coordinadores Administrativos

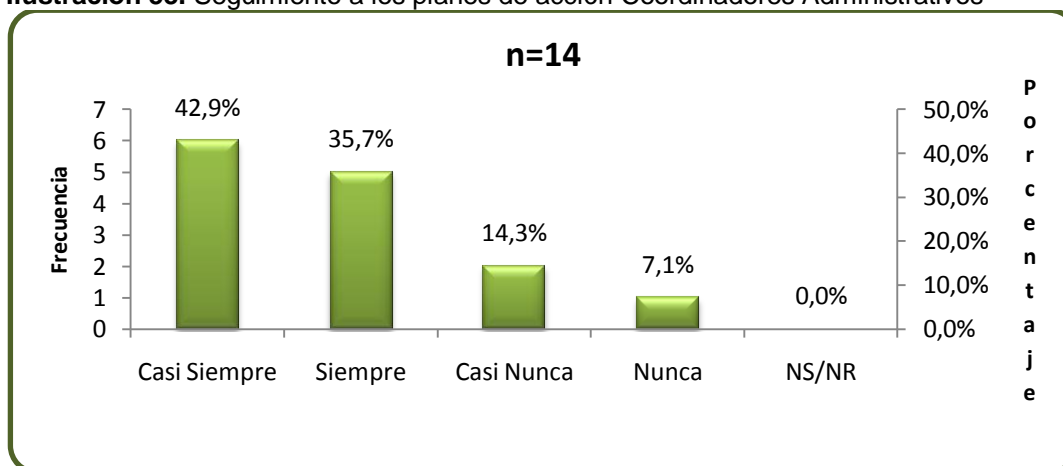


**Fuente.** La Autora

Para que la planeación estratégica brinde los resultados esperados, es necesario que los planes de acción establecidos para el cumplimiento de objetivos y metas estén alineados con la estrategia.

Según el gráfico, 10 Coordinadores (71,4%) consideran que los planes de acción casi siempre están alineados con la estrategia y 4 (28,6%) coinciden en que siempre lo están. Es necesario que la Gerencia trabaje en comunicar eficazmente los elementos estratégicos para que los Coordinadores identifiquen cómo cada plan de acción establecido para las áreas incide en el cumplimiento de ciertos objetivos estratégicos y metas planteadas.

**Ilustración 53.** Seguimiento a los planes de acción Coordinadores Administrativos

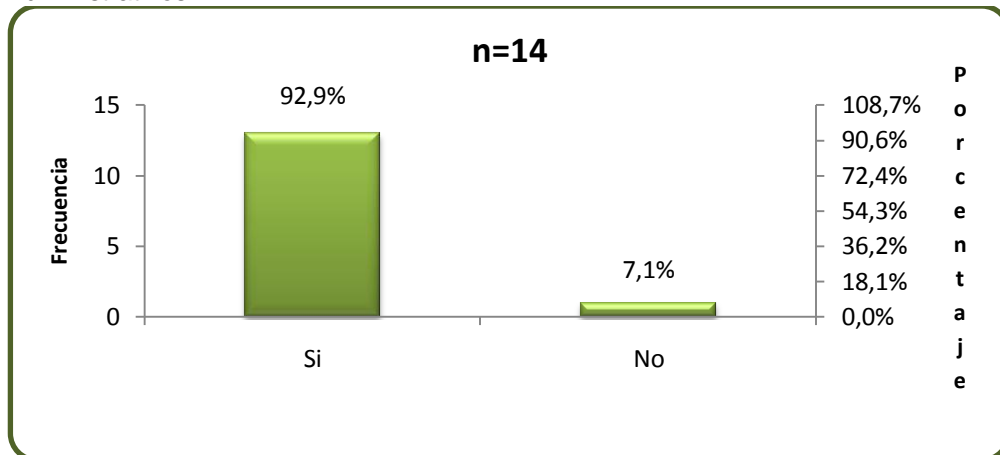


**Fuente.** La Autora

En la Clínica Chicamocha, 6 Coordinadores Administrativos (42,9%) coinciden en que casi siempre se hace seguimiento a los planes de acción de las áreas, 5 (35,7%) siempre, 2 (14,3%) casi nunca y 1 (7,1%) nunca. Los Directivos siempre deben hacer seguimiento a los planes de acción para monitorear el aporte que hace cada una de las áreas al

cumplimiento de objetivos y metas estratégicas y tomar decisiones en cuanto a mejoras que deban hacerse.

**Ilustración 54.** Planes de acción tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño Coordinadores Administrativos



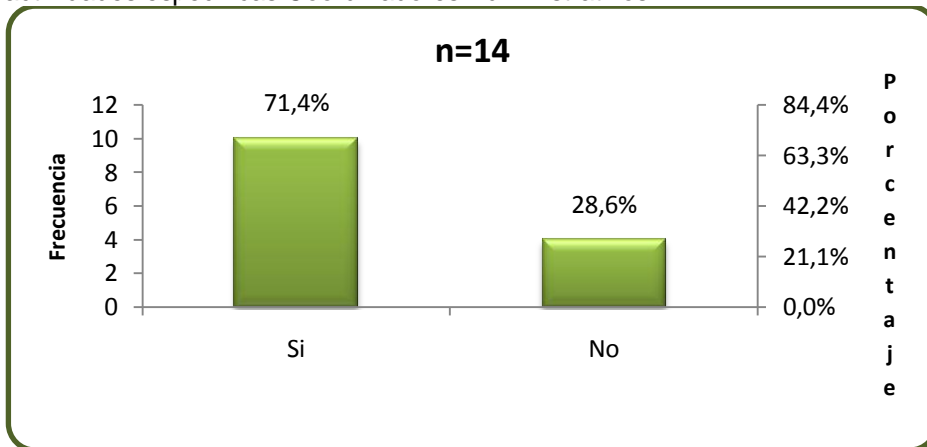
**Fuente.** La Autora

La evaluación de desempeño es considerada una herramienta importante para evaluar el rendimiento de los empleados. En la Clínica, los Coordinadores son los únicos empleados que no han sido evaluados y al ser los líderes de cada área, es importante que aparte de evaluar sus competencias, se evalúe el cumplimiento de los planes de acción. Según el gráfico, 13 de los Coordinadores (92,9%) coinciden en que éstos deben ser incluidos en la evaluación de desempeño y 1(7,1%) que no.

La principal razón para que los planes de acción sean incluidos en la evaluación de desempeño es que ésta es la metodología con la que se puede valorar de manera objetiva el compromiso y la labor de los Coordinadores y asegurar el mejoramiento a través de un seguimiento continuo.

El motivo para que no se tengan en cuenta los planes de acción en la evaluación de desempeño es que muchas veces no se podrán cumplir con los tiempos de cumplimiento debido al desarrollo de las actividades cotidianas de la clínica y la priorización de las necesidades.

**Ilustración 55.** Claridad y eficacia de la evaluación de desempeño para evaluar el cumplimiento de actividades específicas Coordinadores Administrativos



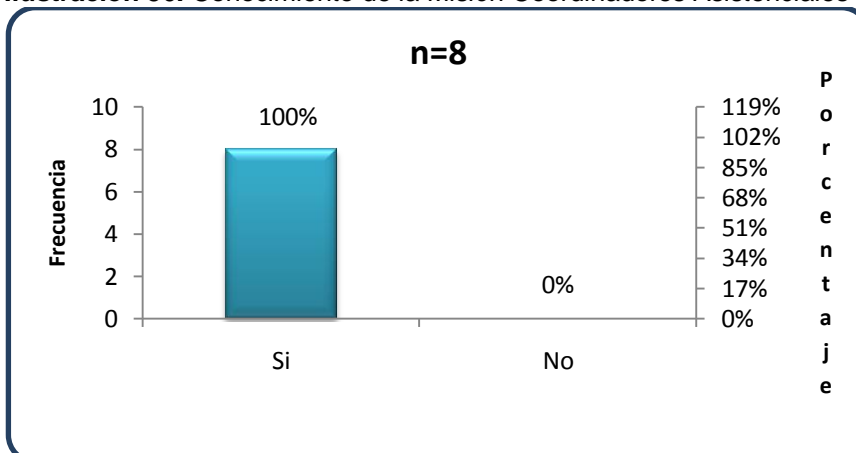
**Fuente.** La Autora

El éxito de una evaluación de desempeño radica en la claridad y eficacia en el momento de evaluar el cumplimiento de actividades específicas de cada uno de los cargos. Diez Coordinadores (71,4%) consideran que la actual evaluación de desempeño realizada por Relaciones Humanas es clara y eficaz al evaluar dichas actividades porque permite identificar aspectos por mejorar en cada cargo y tomar conciencia de la importancia de realizar las tareas correctamente.

Por otro lado, 4 Coordinadores (28,6%) consideran que no es clara y eficaz porque no evalúa los resultados según objetivos, metas y proyectos desarrollados sino solamente a nivel de competencias y actividades específicas. Además, hacen falta especificar tareas para ciertos cargos y se presentan continuas fallas en la plataforma para llevarla a cabo.

### COORDINADORES ASISTENCIALES

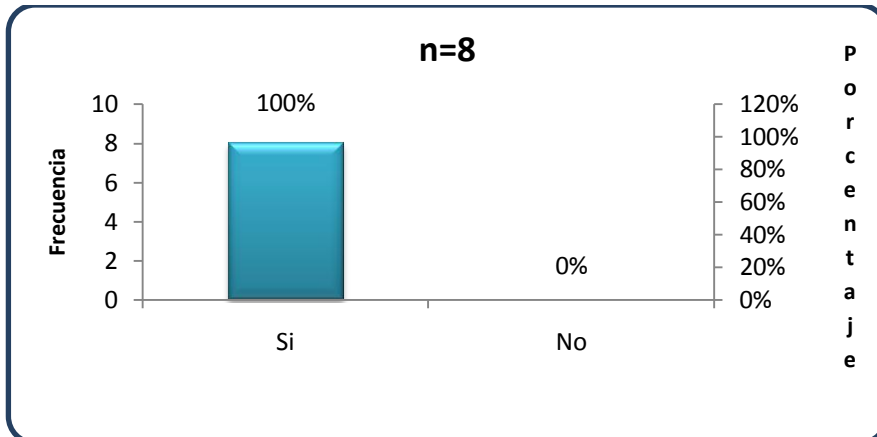
**Ilustración 56.** Conocimiento de la Misión Coordinadores Asistenciales



**Fuente.** La Autora

Teniendo en cuenta la figura, la totalidad de los Coordinadores Asistenciales de la Clínica Chicamocha S.A conocen la misión actual lo que indica que la Gerencia ha comunicado eficazmente dicho elemento de la planeación estratégica. Es de vital importancia que todos los empleados reconozcan la misión como la declaración duradera del propósito de la institución y de su razón de ser en relación con lo que quiere ser, quienes serán sus clientes y los principios y prioridades que darán rumbo a la organización, generando diferencias de las demás clínicas.

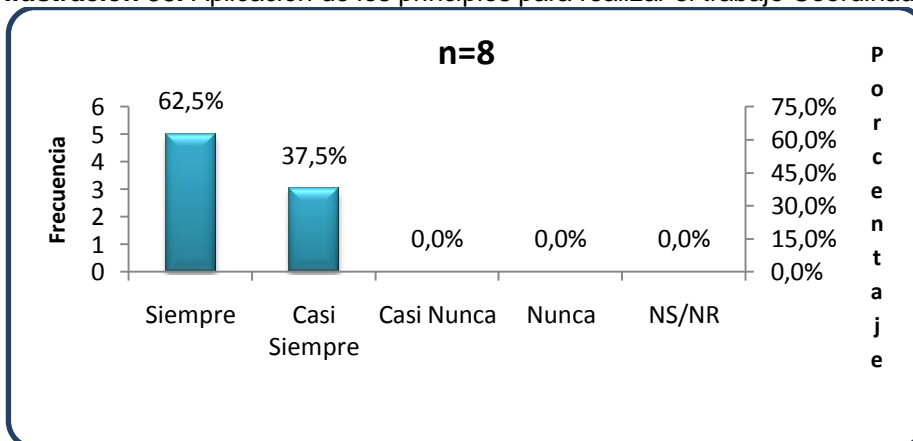
**Ilustración 57.** Conocimiento de la Visión Coordinadores Asistenciales



Fuente. La Autora

De acuerdo con el gráfico, se encuentra que los Coordinadores Asistenciales de la Clínica Chicamocha conocen la visión, siendo éste un aspecto importante ya que permite motivar a los empleados para generar acciones que promuevan el desarrollo de la institución en el mediano y largo plazo. Es importante que los Coordinadores interpreten la visión como la declaración amplia del lugar dónde quiere estar la empresa dentro de un determinado tiempo, dando un propósito a la organización y sirviendo de base para plantear la estrategia.

**Ilustración 58.** Aplicación de los principios para realizar el trabajo Coordinadores Asistenciales

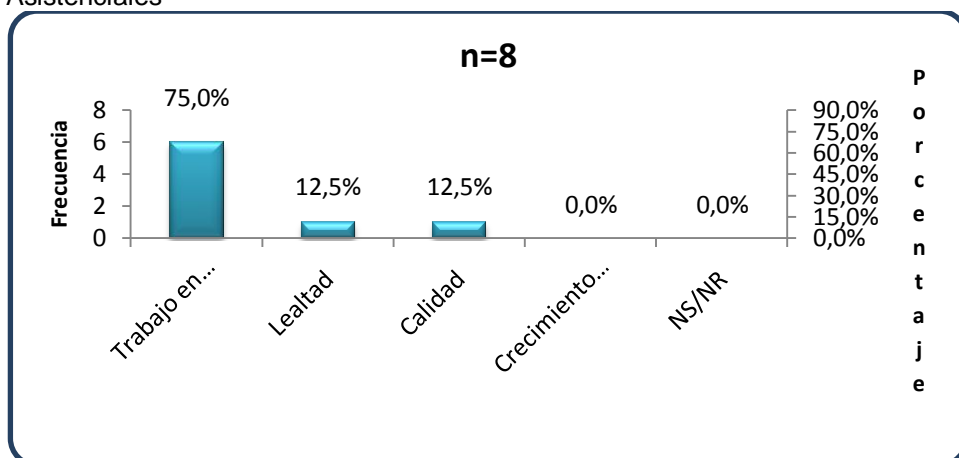


Fuente. La Autora

La figura muestra que 5 Coordinadores Asistenciales (62,5%) siempre tienen en cuenta los principios institucionales para realizar su trabajo y 3 de ellos (37,5%) casi siempre.

Este alto porcentaje indica que los Coordinadores tienen una alta formación en principios éticos y que al tener en cuenta los establecidos por la organización son conscientes que será más fácil brindar una atención idónea, ética, profesional y humanizada para lograr un correcto y adecuado cumplimiento de la razón de ser. Los Coordinadores de estas áreas son los que más deben aplicar los principios al realizar las actividades ya que son los que tiene un contacto más directo con los usuarios.

**Ilustración 59.** Principios que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Asistenciales

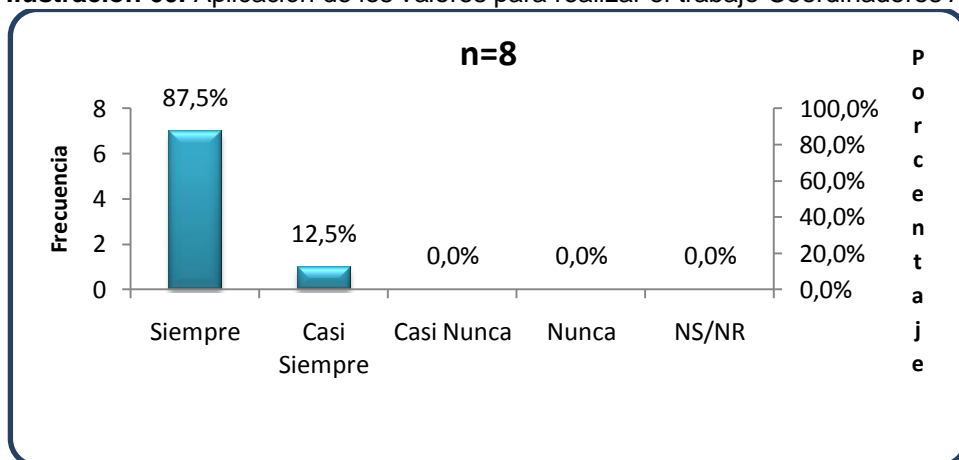


**Fuente.** La Autora

La figura muestra que 6 Coordinadores Asistenciales (75,0%) consideran que el Trabajo en Equipo es el principio que hace parte de la filosofía de la organización. Uno de ellos (12,5%) indica que es la lealtad y otro (12,5%) que es la calidad. Se debe reforzar que la Lealtad es el principio que hace parte de la filosofía teniendo en cuenta que la misión de la clínica y el ejercicio profesional de cada uno de los colaboradores se debe desarrollar sobre la base de la lealtad, atendiendo a las normas y políticas de la institución, dentro de un marco de verdad y fidelidad con el que hacer de la organización.

Esto indica que la información que se les ha transmitido a estos Coordinadores Asistenciales no ha sido clara. Se debe hacer énfasis en que los empleados conozcan correctamente los principios éticos que hacen parte de la filosofía de la Clínica Chicamocha que son Lealtad, Honestidad y Respeto para que no se confundan con comportamientos diarios como lo es el Trabajo en Equipo.

**Ilustración 60.** Aplicación de los valores para realizar el trabajo Coordinadores Asistenciales

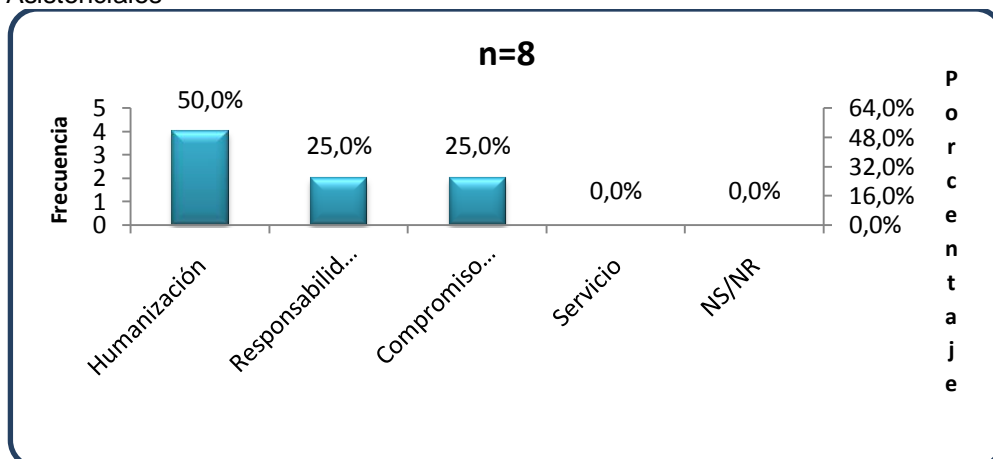


**Fuente.** La Autora

De acuerdo con el gráfico se encuentra que 7 de los Coordinadores Asistenciales encuestados (87,5%) siempre tienen en cuenta los valores institucionales al llevar a cabo su trabajo y 2 de ellos (12,5%) casi siempre.

Este alto porcentaje puede deberse al compromiso que tiene la Clínica y todo su personal de brindar una atención idónea, ética, profesional y humanizada y con mayor razón en el área asistencial donde se tiene contacto directo con el usuario.

**Ilustración 61.** Valores que hacen parte de la filosofía de la organización Coordinadores Asistenciales



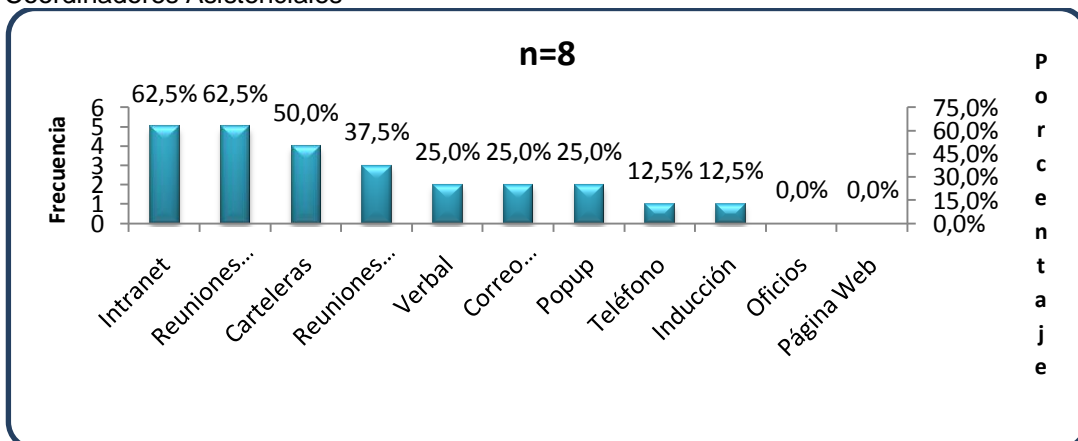
**Fuente.** La Autora

El gráfico anterior indica que 4 Coordinadores (50,0%) consideran que la Humanización es el valor que hace parte de la filosofía de la organización. Sin embargo, 4 de ellos (50,0%) no conocen con exactitud los valores que están planteados en la filosofía institucional.

Este resultado es el reflejo de que la información y sensibilización por parte de la Gerencia hacia los empleados no ha sido completamente eficaz porque el fin es que cada

uno de ellos sea responsable de la satisfacción del usuario mediante la prestación de un servicio con trato digno, cálido y humano que conlleve al posicionamiento de los servicios y desde allí al reconocimiento de la institución. Además de la humanización, se deben tener en cuenta la calidad y la creatividad.

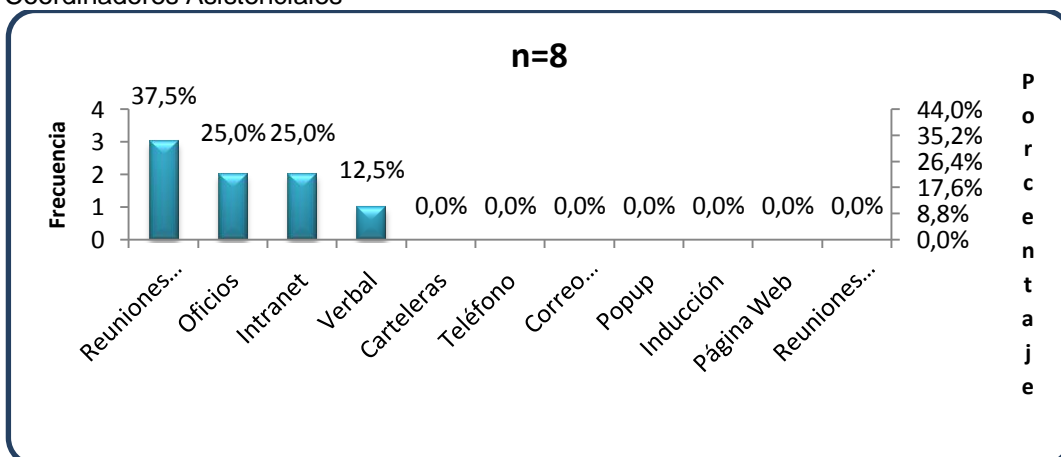
**Ilustración 62.** Medios utilizados con frecuencia para comunicar objetivos y metas estratégicas Coordinadores Asistenciales



Fuente. La Autora

De acuerdo con el gráfico se identifica que los dos medios más utilizados para comunicar los objetivos y metas estratégicas son el intranet (62,5%) y las reuniones de grupos primarios (62,5%). Le siguen las carteleras (50,0%), las reuniones generales (37,5%), verbal (25,0%), correo electrónico (25,0%), popup (25,0%), teléfono (12,5%) e inducción (12,5%). Los medios de comunicación menos utilizados para comunicar la información son los oficios debido a la falta de tiempo que tienen los Coordinadores para leerla y entenderla claramente y la página web porque se cuenta con poco tiempo para estar al frente del computador.

**Ilustración 63.** Medio más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas Coordinadores Asistenciales

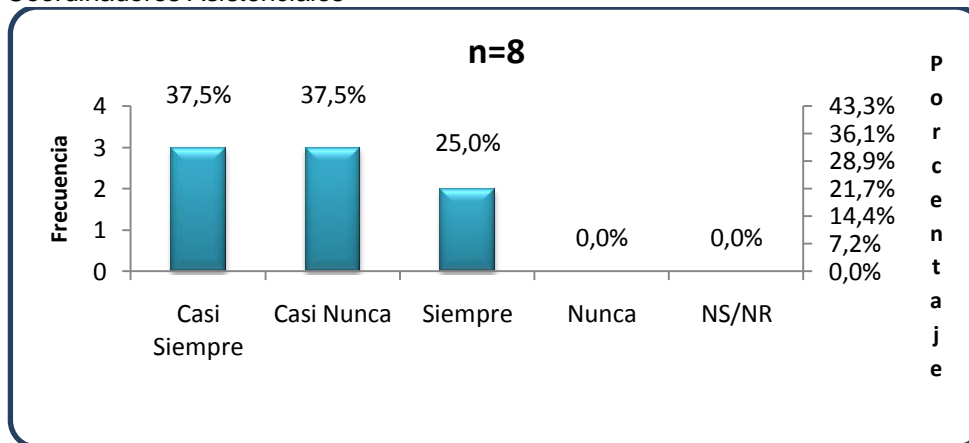


Fuente. La Autora

Las reuniones de grupos primarios (37,5%) se considera como el medio más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas teniendo en cuenta que es un encuentro periódico y cercano entre los Directivos y los Coordinadores para analizar con más detalle los lineamientos relacionados con la gestión, y que permite la comunicación ascendente, descendente y horizontal, una continua retroalimentación y el trabajo en equipo.

Los oficios (25,0%) y la intranet (25,0%) también son importantes porque permiten a todos los empleados conocer y tener soporte de la gestión estratégica de la Clínica y sentirse parte activa en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

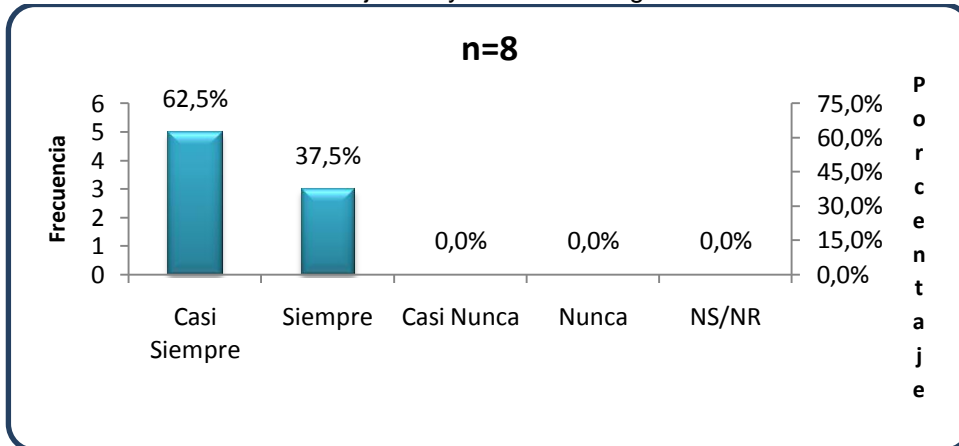
**Ilustración 64.** Difusión suficiente de la información con respecto a la planeación estratégica Coordinadores Asistenciales



**Fuente.** La Autora

Del total de Coordinadores Asistenciales, 3 (37,5%) consideran que la información estratégica que se divulga es casi siempre suficiente y 3 (37,5%) que casi nunca, lo que indica que falta un poco más de refuerzo por parte de la Gerencia. Por otro lado, 2 Coordinadores (25,0%) coinciden en que la difusión de la información siempre es suficiente. De acuerdo con lo anterior es necesario manejar nuevos y mejores canales de comunicación para asegurar que la información llegue a cada uno de los Coordinadores.

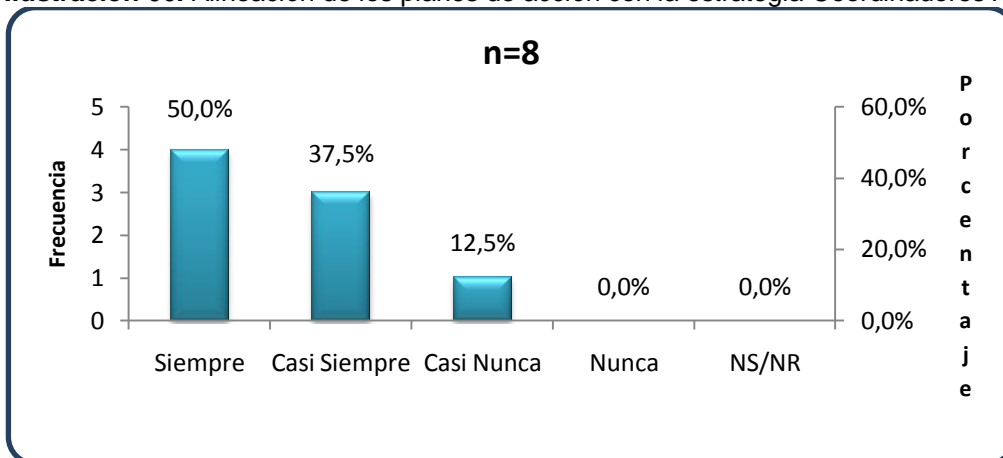
**Ilustración 65.** Claridad en objetivos y metas estratégicas Coordinadores Asistenciales



**Fuente.** La Autora

Teniendo en cuenta el gráfico, 5 Coordinadores (62,5%) consideran que casi siempre hay claridad en los objetivos y metas estratégicas planteadas para las áreas. Sin embargo, hay 3 Coordinadores (37,5%) que coinciden en que siempre hay claridad en la difusión de la información. Si hay una divulgación mayor y eficaz de la información, habrá mayor claridad en los objetivos y metas estratégicas.

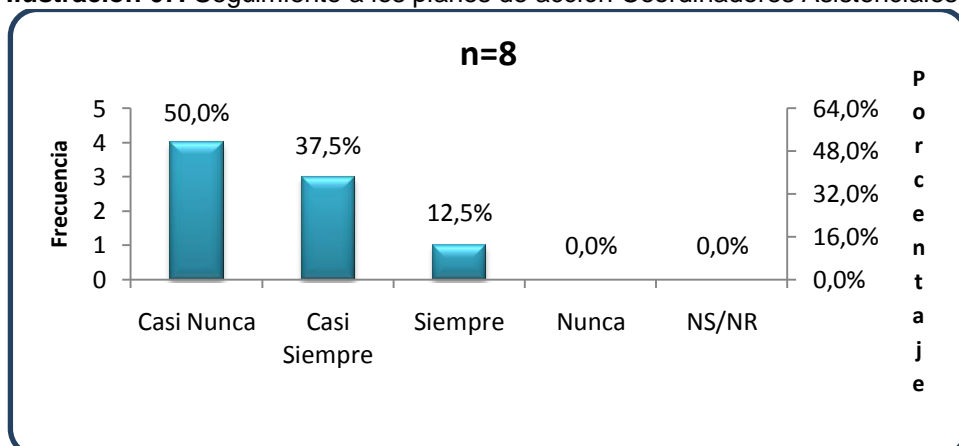
**Ilustración 66.** Alineación de los planes de acción con la estrategia Coordinadores Asistenciales



**Fuente.** La Autora

Según el gráfico, 4 Coordinadores (50,0%) consideran que los planes de acción siempre están alineados con la estrategia, 3 (37,5%) coinciden en que casi siempre lo están y 1 (12,5%) que nunca. Es necesario que la Gerencia trabaje un poco más en especificar cómo cada plan de acción establecido para las áreas lleva a que se cumplan ciertos objetivos estratégicos y se alcancen metas planteadas, es decir, si se desea que la planeación estratégica brinde los resultados esperados, se requiere que los planes de acción siempre estén alineados con la estrategia y los Coordinadores sepan de qué manera lo están.

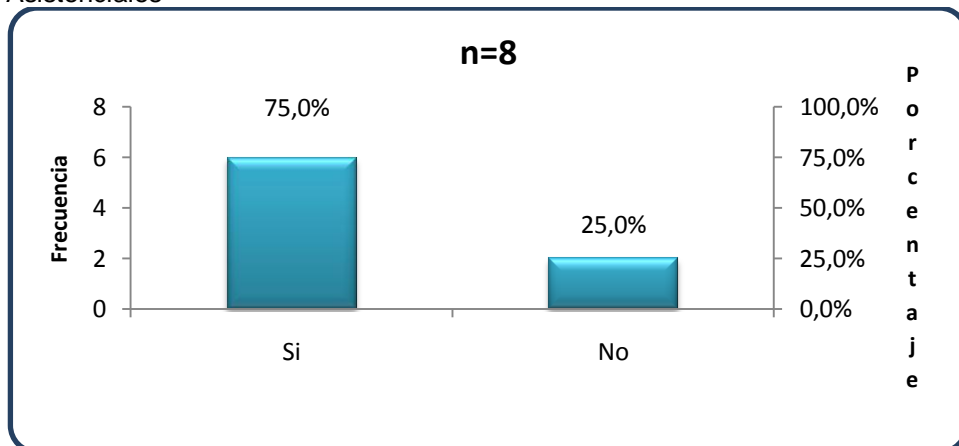
**Ilustración 67.** Seguimiento a los planes de acción Coordinadores Asistenciales



**Fuente.** La Autora

En la Clínica Chicamocha, 4 Coordinadores Asistenciales (50,0%) coinciden en que casi siempre se hace seguimiento a los planes de acción de las áreas, 3 (37,5%) casi siempre y 1 (12,5%) que siempre. Debe asegurarse que los Directivos siempre hagan seguimiento continuo a los planes de acción a todas las áreas para monitorear el aporte que hace cada una de ellas al cumplimiento de objetivos y metas y tomar decisiones en cuanto a mejoras que deban hacerse.

**Ilustración 68.** Planes de acción tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño Coordinadores Asistenciales



**Fuente.** La Autora

La evaluación de desempeño se realiza anualmente a cada uno de los empleados con excepción de los Coordinadores. Dentro del proceso de evaluación, son ellos quienes ejercen el papel de evaluador y se está olvidando que también es importante que participen como evaluados porque permitirá conocer el desempeño general de cada área.

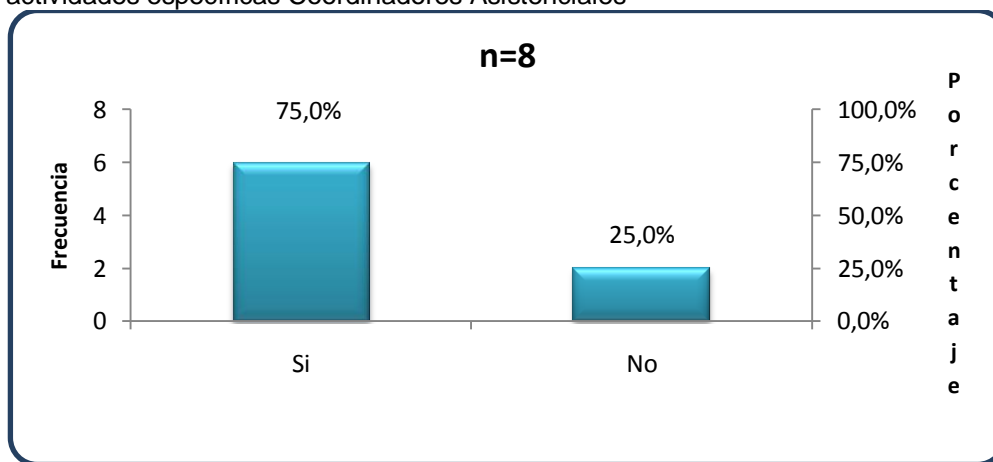
Siendo los Coordinadores los líderes de cada área, es importante que aparte de evaluar sus competencias, se evalúe el cumplimiento de los planes de acción y según el gráfico, 6

de los Coordinadores (75,0%) coinciden en que éstos deben ser incluidos en la evaluación de desempeño y 2 (25,0%) que no.

La principal razón para que los planes de acción sean incluidos en la evaluación es que con ello se podrá hacer seguimiento del desempeño basado en metas y objetivos trazados. De la misma manera, se podrá evaluar la parte individual y colectiva para ir en el camino del mejoramiento continuo.

Por otra parte, el motivo para que no se incluyan los planes de acción en la evaluación de desempeño es que el cumplimiento de dichos planes está sujeto al uso de recursos físicos y monetarios que algunas veces no se facilitan por parte de los directivos.

**Ilustración 69.** Claridad y eficacia de la evaluación de desempeño para evaluar el cumplimiento de actividades específicas Coordinadores Asistenciales



**Fuente.** La Autora

El éxito de una evaluación de desempeño radica en la claridad y eficacia en el momento de evaluar el cumplimiento de actividades específicas de cada uno de los cargos. Seis Coordinadores (75,0%) consideran que la actual evaluación de desempeño basada en competencias, realizada por Relaciones Humanas, es clara y eficaz al evaluar dichas actividades además de que permite un acercamiento entre evaluador y evaluado.

Por otro lado, 2 Coordinadores (25,0%) consideran que no es clara y eficaz porque hacen falta especificar competencias para algunos cargos.

En términos generales, el diagnóstico de comunicación de la información estratégica muestra que:

- El 100% de Coordinadores Administrativos y Asistenciales tienen conocimiento de la misión y visión vigente de la organización que es donde se contempla la razón de ser de la institución y la dirección que ésta desea tomar en el mediano y largo plazo. Lo anterior significa que los Directivos han hecho una buena divulgación de estos dos elementos de la planeación estratégica a los Coordinadores, teniendo que son

ellos quienes gestionan los resultados en cada una de las áreas para que la Clínica cumpla con su objetivo misional y avance hacia el cumplimiento de su visión.

- El 92,9% de los Coordinadores Administrativos y el 62,5% de los Coordinadores Asistenciales coinciden en que tienen siempre en cuenta los principios institucionales al realizar su trabajo para poder brindar una atención idónea, ética, profesional y humanizada.  
Esto indica que sólo 5 Coordinadores Asistenciales tienen una alta formación en principios, conocen y se sienten identificados con los principios institucionales y por eso los tienen siempre en cuenta al realizar su trabajo. El objetivo último es que todos los Coordinadores apliquen siempre estos principios porque son los encargados del hacer de la clínica y los que tienen contacto directo con los usuarios y, de ellos depende en gran medida la imagen que se lleva el paciente de la institución.
- El 78,6% de los Coordinadores Administrativos tienen claro que la Lealtad es el principio que hace parte de la filosofía mientras que solo un 12,5% de los Coordinadores Asistenciales lo saben. El 75,0% de los Coordinadores Asistenciales toman el Trabajo en Equipo como principio organizacional, aspecto que demuestra que no hay claridad en la diferencia que hay entre un principio y una actitud de trabajo, y que se requiere formación en este tema.
- El 92,9% de los Coordinadores Administrativos y el 87,5% de los Coordinadores Asistenciales siempre tienen en cuenta los valores al realizar su trabajo y prestar un servicio con trato digno, cálido y humano.  
Se evidencia que los Coordinadores Asistenciales requieren formación en valores para que éstos siempre sean aplicados en el momento de prestar sus servicios.
- El 64,3% de los Coordinadores Administrativos y el 50% de los Coordinadores Asistenciales coinciden en que la Humanización es el valor que hace parte de la filosofía organizacional.  
Esto muestra que por no conocer claramente los valores institucionales, los empleados no los tienen siempre en cuenta al desarrollar sus actividades. Es decir, necesitan formación en relación con los valores para poder dar una mejor atención a los usuarios.
- Las reuniones de grupos primarios es el medio utilizado con mayor frecuencia para comunicar objetivos y metas estratégicas según el 64,3% de los Coordinadores Administrativos. Le siguen las reuniones generales con un 35,7% y el intranet con un 28,6%.
- Para el 62,5% de los Coordinadores Asistenciales los dos medios utilizados con mayor frecuencia para comunicar objetivos y metas estratégicas son la intranet y las reuniones de grupos primarios. Le siguen las carteleras con el 50,0% y las reuniones generales con el 37,5%.

- El medio más práctico para comunicar la información estratégica según los Coordinadores Administrativos son las reuniones de grupos primarios con el 35,7%. Continúan las reuniones generales con el 21,4%, los oficios y la intranet con el 14,3% cada uno, el correo electrónico y la inducción con el 7,1% cada uno.
- Según el 37,5% de los Coordinadores Asistenciales, las reuniones de grupos primarios son el medio más práctico para recibir información de objetivos y metas estratégicas. Continúan los oficios y la intranet con el 25,0% cada uno y el 12,5%, verbal.
- Los grupos primarios han demostrado ser efectivos para comunicar información y para trabajar en conjunto, en función de alcanzar objetivos comunes y establecer compromisos. En cuanto a las reuniones generales, a pesar de ser de los medios más utilizados, la experiencia propia ha demostrado que no son eficaces por el alto número de personas que participan, lo que facilita la distracción y la distorsión de la información. El intranet es un buen recurso para comunicar la estrategia ya que es rápido, útil y de fácil acceso así como los oficios que permiten tener soporte físico de la información dada a conocer y consultarla cuando sea necesario.
- El 78,6% de los Coordinadores Administrativos coinciden en que casi siempre la difusión de la información con respecto a la planeación estratégica es suficiente, un 14,3% que casi nunca y un 7,1% que nunca lo es. Por otro lado, el 37,5% de los Coordinadores Asistenciales indican que también casi siempre es suficiente, otro 37,5% que casi nunca y el 25,0% que siempre.  
Esto indica que los Coordinadores Administrativos reciben mayor información relacionada con la planeación estratégica que los Coordinadores Asistenciales. La situación puede darse por la falta de tiempo de los Coordinadores Asistenciales para asistir a todas las reuniones pactadas y porque sus funciones están más centradas en el que hacer de la Clínica.
- Se encuentra que el 64,3% de los Coordinadores Administrativos consideran que los objetivos y metas estratégicas casi siempre son claras, un 28,6% que siempre y un 7,1% que casi nunca. El 62,5% de los Coordinadores Asistenciales consideran que casi siempre hay claridad en ellos y un 37,5% que siempre.  
Lo anterior es el resultado de la falta de información porque si se divulgara lo suficiente, habría una total claridad de objetivos y metas estratégicas.
- El 71,4% de los Coordinadores Administrativos consideran que casi siempre los planes de acción están alineados con la estrategia y un 28,6% coinciden en que siempre lo están. En el caso de los Coordinadores Asistenciales se encuentra que el 50,0% consideran que siempre están alineados, el 37,5% casi siempre y el 12,5% nunca.  
De igual manera, la falta de información y participación de ciertos Coordinadores en la planeación estratégica, se refleja en que no se reconoce cómo las actividades realizadas por cada área conducen al cumplimiento de la estrategia de la institución.

- A los planes de acción de las Áreas Administrativas se les hace un mayor seguimiento que a los de las Áreas Asistenciales. El 42,9% de los Coordinadores Administrativos coinciden en que casi siempre se hace seguimiento a los planes de acción, un 35,7% que siempre, un 14,3% que casi nunca y un 7,1% que nunca. En el caso de los Coordinadores Asistenciales, el 50,0% coincide en que casi nunca se hace seguimiento a dichos planes, el 37,5% que casi siempre y el 12,5% siempre.

Hay que tener claridad en que las áreas administrativas y asistenciales aportan en las mismas proporciones, los elementos para que la Clínica cumpla sus objetivos. Por esta razón, es necesario que a ambas áreas se les haga un seguimiento continuo a los planes de acción.
- Según el 92,9% de los Coordinadores Administrativos y el 75,0% de los Coordinadores Asistenciales, los planes de acción deben ser tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño porque es la manera objetiva de medir el compromiso y la labor de los Coordinadores y asegurar el mejoramiento a través del seguimiento continuo.

Esto sugiere que se debería hacer una revisión a la actual evaluación de desempeño para establecer la metodología adecuada que permita también evaluar, además de las competencias, el cumplimiento de objetivos.
- El 71,4% de los Coordinadores Administrativos y el 75,0% de los Coordinadores Asistenciales consideran que la actual evaluación de desempeño es clara y eficaz para evaluar el cumplimiento de actividades específicas. Sin embargo, un 28,6% de los Administrativos y un 25,0% de los Asistenciales coinciden en que la evaluación no es clara y eficaz porque además de evaluar competencias se deben evaluar resultados en relación con el cumplimiento de metas y objetivos.
- Los Coordinadores sugieren que se les debe involucrar mucho más en el proceso de la planeación estratégica y realizar capacitaciones que refuercen el conocimiento de la información relacionada con la estrategia.

**Anexo T. Formato Concertación de Objetivos**

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS</b>	<b>F-1</b>
---	--	------------

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre del evaluado	
C.C	
Área	
Cargo	
Período	

OBJETIVOS								
Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	OBJETIVO ESPECÍFICO O ESTRATEGIA	META	INDICADOR	FÓRMULA	PESO %	PRESUPUESTO
01								
02								
03								
04								

O5								
							Total	100%

INDICADORES DE GESTIÓN							
Nº	OBJETIVO	META	INDICADOR	FÓRMULA	PESO %	PRESUPUESTO	
I1							
I2							
I3							
I4							
I5							
					Total	100%	

Concertados	Día ____ Mes ____ Año ____
Firma Director Administrativo y Financiero	_____
Firma Empleado	_____

<b>MODIFICACIÓN A LOS OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN CONCERTADOS</b>			
N°	Modificaciones Realizadas	Fecha (M/D/A)	Firma Evaluador



03						
04						
05						
<b>TOTAL</b>					100%	

<b>EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>						
<b>N°</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>KPI</b>	<b>% LOGRO</b>	<b>PESO %</b>	<b>RESULTADO</b>
I1						
I2						
I3						
I4						
I5						
<b>TOTAL</b>					100%	

<b>MEJORAMIENTO Y DESARROLLO</b>	
<b>Puntos Fuertes</b>	
1.	_____
2.	_____
3.	_____

**Puntos Débiles**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Recomendaciones para el mejoramiento**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Compromisos**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Evaluado

Día \_\_\_\_ Mes \_\_\_\_ Año \_\_\_\_

Firma Evaluador

\_\_\_\_\_

Firma Evaluado

\_\_\_\_\_

**Anexo V. Formato Evaluación Final del desempeño laboral**

 <p><b>Clínica Chicamocha S.A.</b> <i>Artífices del bienestar humano</i></p>	<p><b>EVALUACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO LABORAL</b></p>	<p>F-3</p>
---	--	------------

INFORMACIÓN GENERAL		
Evaluado	Nombres y Apellidos	
	C.C	
	Área	
	Cargo	
Evaluador	Nombres y Apellidos	
	C.C	
	Cargo	
Período Evaluado		

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
	RESULTADO	PESO %	SUBTOTAL	TOTAL
EVALUACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (1 SEM)		20		
EVALUACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (2 SEM)		20		
EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN (1 SEM)		15		
EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN (2 SEM)		15		
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		30		

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CALIFICACIÓN
E: Nivel de Desempeño Excelente 95 - 100%	
B: Nivel de Desempeño Bueno 80 - 94%	
R: Nivel de Desempeño Regular 70 - 79%	
D: Nivel de Desempeño Deficiente <69%	

## **INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS COORDINADORES DE ÁREA**

### **¿Cuál es el objetivo de la evaluación?**

Evaluar al empleado con base en el cumplimiento de objetivos e indicadores de gestión, identificando, reconociendo, valorando los aciertos y fallas y estableciendo y desarrollando estrategias que permitan un mejoramiento continuo.

### **¿Quién evalúa?**

El Director Administrativo y Financiero es el responsable de la evaluación de desempeño por objetivos para los Coordinadores de área de la Clínica Chicamocha S.A.

### **¿Cuál debe ser la actuación del evaluador?**

La conducta del evaluador debe caracterizarse por el respeto, la objetividad, la discreción, la equidad y mantener una capacidad de diálogo y escucha que permita obtener información que enriquezca el proceso de evaluación durante la entrevista.

Previo al proceso de evaluación, es conveniente que el evaluador tenga claridad del objetivo de evaluación, los instrumentos y el procedimiento que se debe seguir durante el año. Así mismo, saber cuáles son las personas que se van a evaluar y las funciones que desempeñan.

Debe establecer un cronograma donde se definan las fechas de evaluación y seguimiento para contar con la información y evidencias necesarias para la evaluación final al terminar el año.

### **¿Cuál debe ser la actuación del evaluado?**

La conducta del evaluado debe estar caracterizada por el respeto, la confianza y la actitud abierta a las observaciones y reconocimiento de sus aciertos y errores así como disposición para entregar información y/o evidencias solicitadas por el evaluador para complementar el proceso.

Está en todo el derecho de conocer los aspectos sobre los cuáles va a ser evaluado, los contenidos del instrumento de evaluación y el proceso de seguimiento.

### **¿Cómo se evalúa?**

La evaluación por objetivos debe realizarse durante todo el año como un proceso sistemático de recolección de información que permita ponderar el logro de los objetivos de los Coordinadores de área. Se tendrán dos evaluaciones semestrales y una final que dará la calificación global del desempeño del trabajador.

### **¿Cómo debe ser la entrevista?**

La entrevista debe ser la oportunidad para explorar al evaluado, en un ambiente amable, tranquilo y respetuoso, en relación con el cumplimiento de los objetivos pactados al inicio del período, compromisos adquiridos y posibles aspectos de mejoramiento.

Para que la entrevista sea fructífera, ésta debe ser acorde con los propósitos de la evaluación, al instrumento de valoración y las responsabilidades del cargo.

El evaluador no debe sentirse amenazado sino escuchado y la información debe fluir en ambos sentidos para que éste tenga la oportunidad de presentar sus ideas. Es importante que el evaluador se centre en aspectos positivos y en aquellos puntos débiles que se puedan mejorar, siendo siempre claro, directo y específico.

### **¿Cuáles son los instrumentos a utilizar?**

Para cumplir los fines de la evaluación por objetivos, se diseñan tres formatos que permiten una evaluación integral, incluyendo al final los resultados de la evaluación de desempeño por competencias.

Los formatos son Concertación de Objetivos (F-1), Evaluación y Seguimiento de Objetivos (F-2) y Evaluación Final del Desempeño Laboral (F-3).

## **Formato Concertación de Objetivos (F-1)**

Este instrumento debe ser diligenciado por el Director Administrativo y Financiero al inicio del período anual, en compañía del evaluado y con información necesaria como el mapa estratégico actualizado que es donde están plasmados los objetivos estratégicos de la organización.

El formato está dividido en cuatro secciones que son Información General, Objetivos, Indicadores de Gestión y Modificación a los Objetivos e Indicadores de Gestión concertados.

A continuación se especifica la información que debe ser diligenciada en cada una de las secciones.

### **▪ Información General**

*Nombre del evaluado.* Escriba el nombre y apellidos completos del evaluado.

*Cédula.* Escriba el número de cédula de la persona a evaluar.

*Área.* Indique el área a la que pertenece el trabajador.

*Cargo.* Especifique el cargo que desempeña éste dentro de la organización.

*Período.* Escriba el período que se evaluará (año).

### **▪ Objetivos**

*Objetivo Estratégico.* Escriba el objetivo estratégico que se persigue de acuerdo con los establecidos en el mapa estratégico.

*Objetivo Táctico.* Escriba el objetivo táctico que apunta al cumplimiento del objetivo estratégico y que está plasmado en el mapa estratégico.

*Objetivo Específico o Estrategia.* Defina el objetivo que persigue o la estrategia a seguir para dar cumplimiento al objetivo táctico. Éste debe ser realizable y medible.

*Meta.* Establezca la meta para dicho objetivo específico o estrategia.

*Indicador.* Establezca un indicador que permita verificar los cambios o resultados en el cumplimiento de los objetivos. Este puede ir acorde con el % de cumplimiento de dichos objetivos.

*Fórmula.* Escriba la fórmula para calcular el indicador. La fórmula puede estar definida de acuerdo con las actividades realizadas en relación con las planteadas.

*Peso.* Asigne un peso, sobre un total de 100%, a cada objetivo de acuerdo con su importancia e incidencia en el cumplimiento del objetivo estratégico.

*Presupuesto.* Establezca la cantidad de recursos económicos necesarios para lograr el cumplimiento del objetivo.

▪ **Indicadores de Gestión**

*Objetivo.* Establezca el objetivo que persigue el indicador de gestión.

*Meta.* Escriba la meta que se desea alcanzar y que se ha definido previamente en los indicadores de gestión del Sistema de Gestión de la Calidad.

*Indicador.* Escriba el indicador que permita verificar el posible avance hacia el cumplimiento del objetivo.

*Fórmula.* Escriba la fórmula para calcular el indicador de gestión.

*Peso.* Asigne un peso, sobre un total de 100%, a cada objetivo de acuerdo con su importancia en la gestión del Sistema de Calidad.

*Presupuesto.* Establezca la cantidad de recursos económicos necesarios para lograr el cumplimiento del objetivo.

Se debe especificar el día, mes y año en que fueron concertados los objetivos y debe firmar el Director Administrativo y Financiero y el empleado como constancia que ambos están de acuerdo con los objetivos pactados.

▪ **Modificación a los Objetivos e Indicadores de Gestión Concertados**

Si durante el período anual es necesario modificar los objetivos o indicadores de gestión, se deben especificar en esta sección.

*Número.* Escriba el número del objetivo o indicador de gestión que requiere modificación.

*Modificaciones Realizadas.* Describa las modificaciones hechas al objetivo o indicador de gestión.

*Fecha.* Escriba la fecha en la cual se hicieron las modificaciones.

*Firma evaluador.* El evaluador debe firmar como constancia y aprobación de las modificaciones realizadas.

## **Formato Evaluación y Seguimiento de Objetivos (F-2)**

Para aplicar este formato es necesario tener a la mano el F-1 correspondiente a la Concertación de Objetivos.

El Formato de Evaluación y Seguimiento permitirá hacer la valoración semestral del avance hacia la consecución de los objetivos e indicadores de gestión. En caso de ser necesario, se pueden replantear, modificar o ajustar objetivos e indicadores en el F-1 en la sección "Modificación a los objetivos concertados".

Este formato está compuesto por cinco secciones que son Información General, Clase de Evaluación, Evaluación de Objetivos Específicos o Estrategias, Evaluación de Indicadores de Gestión y Mejoramiento y Desarrollo.

• **Información General**

*Evaluado.* Escriba el nombre y apellidos completos, cédula, área de trabajo y cargo del evaluado.

*Evaluador.* Escriba el nombre y apellidos completos, cédula y cargo del evaluador.

*Período Evaluado.* Especifique el período de tiempo que será evaluado, es decir, fecha de inicio y terminación de la evaluación parcial. Este período deberá ser semestral.

- **Clase de Evaluación**

Indique si la evaluación corresponde al primer o segundo semestre del año.

- **Evaluación de Objetivos Específicos o Estrategias**

*Objetivo Específico o Estrategia.* Defina el objetivo o estrategia a evaluar y que se encuentra definido en el F-1.

*Meta.* Escriba la meta que se desea alcanzar y que está definida en el F-1.

*% de Cumplimiento.* Escriba el avance de acuerdo con la ficha de control y seguimiento al cumplimiento de objetivos específicos y estrategias.

*Porcentaje de Logro.* Calcule el porcentaje de logro realizando la siguiente operación: % de cumplimiento/Meta.

*Peso.* Escriba el peso asignado, sobre un total de 100%, a cada objetivo de acuerdo con su importancia y que se encuentra en el F-1.

*Resultado.* Escriba el resultado de multiplicar el Porcentaje de Logro por el Peso. Calcule el total sumando los resultados parciales.

- **Evaluación de Indicadores de Gestión**

*Objetivo.* Defina el objetivo que persigue el indicador de gestión y que se encuentra definido en el F-1.

*Meta.* Escriba la meta que se desea alcanzar y que está definida en el F-1.

*KPI.* Escriba el valor numérico dado por el indicador de gestión.

*% de Logro.* Calcule el porcentaje de logro realizando la siguiente operación: KPI/Meta.

*Peso.* Escriba el peso asignado, sobre un total de 100%, a cada objetivo de acuerdo con su importancia y que se encuentra en el F-1.

*Resultado.* Escriba el resultado de multiplicar el Porcentaje de Logro por el Peso. Calcule el total sumando los resultados parciales.

- **Mejoramiento y Desarrollo**

*Puntos Fuertes.* Especifique los aspectos positivos que se encontraron en el período evaluado en el cumplimiento de los objetivos.

*Puntos Débiles.* Especifique los aspectos negativos que se evidenciaron en el período evaluado para el cumplimiento de los objetivos.

*Recomendaciones para el mejoramiento.* Describa las sugerencias a tener en cuenta por el evaluado para asegurar el cumplimiento de los objetivos en la próxima evaluación.

*Compromisos.* Establezca con el evaluado, los compromisos o actividades concretas y necesarias para mejorar los resultados de la evaluación a partir de un mejor desempeño en el desarrollo de los objetivos.

Al final debe colocarse la fecha en que fue realizada la evaluación y firman el evaluador y el evaluado al estar de acuerdo con las calificaciones del proceso.

## **Formato Evaluación Final del Desempeño Laboral (F-3)**

Este formato contendrá la información necesaria para dar una calificación general al final del período.

Se debe diligenciar un único formato anual y se alimentará con los resultados de las evaluaciones semestrales por lo que es necesario tener completos los formatos F-1 y F-2.

Está compuesto por tres secciones correspondientes a Información General, Evaluación del Desempeño, Criterios de Aceptación y Calificación.

- **Información General**

*Evaluado.* Escriba el nombre y apellidos completos, cédula, área de trabajo y cargo del evaluado.

*Evaluador.* Escriba el nombre y apellidos completos, cédula y cargo del evaluador.

*Período evaluado.* Especifique el período evaluado (año).

- **Evaluación del Desempeño**

*Resultado.* Escriba los resultados obtenidos en la evaluación de objetivos e indicadores de gestión que se encuentran en el F-2 y la calificación de la evaluación de competencias facilitada por el área de Relaciones Humanas.

*Peso.* Allí están establecidos los pesos para cada una de las evaluaciones.

*Subtotal.* Multiplique el resultado por el peso en cada evaluación.

*Total.* Escriba el resultado de sumar los resultados obtenidos en las cinco evaluaciones.

- **Criterios de Aceptación y Calificación**

Ubique el total obtenido por el evaluado en los criterios de aceptación y escriba si se encuentra en un nivel de desempeño excelente, bueno, regular o deficiente. Esta será la calificación global del evaluado durante el período evaluado.

**Anexo X. Afiche Ciclo de Cine Chicamocha**



**CINE CHICAMOCHA**  
**PRESENTA**


Historia de un ex-Marine que se verá envuelto en una guerra entre fuerzas alienígenas en un planeta lleno de exóticas formas de vida. Como un Avatar, una mente humana en un cuerpo extraterrestre, se encuentra dividido entre dos mundos, en una lucha desesperada por su propia supervivencia y por la del pueblo indígena.

**VIERNES 23 DE JULIO**  
**4:00 PM**  
**AUDITORIO CENTRO MÉDICO**

**ENTRADA LIBRE**  
**¡TE ESPERAMOS!**

**INVITA: RELACIONES HUMANAS**

## Anexo Y. Lista de Chequeo Observación del Protocolo de Servicio

 <b>Clínica Chicamocha S.A.</b>	<i>Nombre:</i>	<i>Área:</i>	
	<b>Observación Protocolo del servicio</b>	GESTION DE RELACIONES HUMANAS	
		<i>Código:</i>	<i>Cambios:</i>

Área:	Cargo:	Fecha:
Nombre Observador:		Hora:

ASPECTOS A OBSERVAR			
LENGUAJE VERBAL	Cumple	No cumple	Observaciones
Saludo de bienvenida al usuario.			
Despedida			
Utiliza un lenguaje amable y cortés.			
Voz (volumen, articulación y ritmo)			
Respuesta oportuna a necesidades de información			
Manejo de información pertinente y veraz			
Priorización de las necesidades de los usuarios			
Trato equitativo a todos los usuarios			
Uso de herramientas, personas y/o medios de comunicación			
Actitud de escucha			
Tiempo de espera para la atención			
LENGUAJE NO VERBAL			
Gestos (sonreír, naturales, evitar manoteo)			
Postura corporal (erguido)			
Contacto visual			
IMAGEN PERSONAL			
Uso adecuado del uniforme			
Uso de identificación institucional (escarpela)			
Vestuario adecuado (sin escotes, colores discretos, zapatos limpios).			
Imagen general (cabello recogido, maquillaje moderado, uñas limpias y de tamaño adecuado, accesorios discretos)			
IMAGEN DEL SERVICIO			
Orden en el sitio de trabajo			
No utiliza adornos innecesarios			
Evita escuchar música a alto volumen			
No consumir alimentos en el puesto de trabajo			
Evitar hablar por celular mientras se atiende al usuario			
Evita conversaciones con los compañeros de trabajo, acerca de temas no relacionados con la labor.			

Firma Observador: \_\_\_\_\_

Aprobado por: Coordinador de Relaciones Humanas	Versión (dd/mm/aa): 03/02/06	Documento Controlado	Hoja: 1/2
---	------------------------------	----------------------	-----------