

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA
CHICAMOCHA S.A DE BUCARAMANGA.

Andrea Carolina Olmedo Amara

ID: 000257674



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2020

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA
CHICAMOCHA S.A DE BUCARAMANGA.

Andrea Carolina Olmedo Amara

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar al título de Psicóloga

Directora del proyecto

Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2020

Agradecimientos y dedicatoria

Quiero empezar agradeciendo principalmente a Dios por ser mi pilar y darme la fuerza para continuar en este proceso de cumplir mis anhelos más deseados, a mis padres Eduard Olmedo y Marelvis Amara por brindarme su amor y sacrificio en el transcurso de mi vida, en el desarrollo de mi carrera, gracias a ellos llegue hasta aquí y me convertí en la persona que soy, a mis hermanas Issamar y Lina por acompañarme y brindarme su amor incondicional, a mi novio Antonio por sus palabras de aliento y apoyarme para cumplir mis sueños y metas, a todas aquellas personas que aportaron a mi crecimiento personal y profesional, que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos y han hecho de mi trabajo todo un éxito, a mi supervisora quien estuvo pendiente de mi proceso de pasantía y especialmente a la psicóloga Cindy Tique quien confió en mí, en mis capacidades, me aconsejó y me permitió crecer en la empresa y gracias por inculcarme los valores y principios de la institución, a mis compañeras de trabajo que me demostraron que si se puede trabajar en equipo y me brindaron su amistad sincera, gracias a la organización por brindarme el espacio para adquirir mayor experiencia, colocar en práctica mis conocimientos y hacerme parte de una gran grupo de trabajo.

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas y colegas como Katherine, Steffany, Paola, Daniela, Maira y Ruby con las que compartí muchas experiencias e historias, las cuales me han brindado en el transcurso de la carrera su apoyo constante, que me brindaron su compañía y amistad de las cuales me llevo un gran aprendizaje y con las que forme un gran equipo.

Agradezco a los docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana por brindarme sus conocimientos a lo largo de la carrera, gracias por enseñarme y guiarme con paciencia y dedicación. Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado de una u otra manera en mi proceso de crecimiento profesional y personal, sin embargo, hoy puedo decir que me siento orgullosa y satisfecha por los logros obtenidos en la culminación de mi carrera. Infinitas gracias.

Tabla de contenido

Agradecimientos y dedicatoria	3
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN	10
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
MARCO TEÓRICO.....	13
OBJETIVOS	23
METODOLOGÍA	24
RESULTADOS.....	26
CONCLUSIONES.....	28
ACTIVIDADES SATÉLITES	30
ANÁLISIS GENERAL.....	38
SUGERENCIAS.....	41
REFERENCIAS	42
Anexos	46
Anexo 1. Ficha técnica de evaluación de desempeño	46
Anexo 1.2. Competencias a evaluar por los coordinadores	48
Anexo 2. Formato de recepción de la ficha técnica	58
Anexo 3. Reporte de resultado	59
Anexo 4. Competencias Modificadas	60
Anexo 4.1. Competencias por cargos	64
Directivos.....	64
Coordinadores.....	67
Profesionales y jefes asistenciales	69
Profesionales y jefes administrativos.....	70
Médicos.....	72
Médicos gestor.....	74
Auxiliar asistencial.....	75
Auxiliar administrativo.....	76
Anexo 5. Competencias establecidas en la Clínica Chicamocha	78
Anexo 6. Formato de Evaluación de periodo de prueba	79
Anexo 7. Proceso de Evaluación de desempeño anual	80
Anexo 8. Publicidad de E+motivate para crecer.	82
Anexo 10. Rumbaterapia septiembre.....	83
Anexo 11. Día de la familia CCH	84
Anexo 12. Día de los niños.....	85
Anexo 13. Rumbaterapia Noviembre	85

Actividad: Arreglo navideño..... 86

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A DE BUCARAMANGA.

AUTOR(ES): Andrea Carolina Olmedo Amara

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

El proyecto se desarrolló durante la pasantía realizada en la Clínica Chicamocha S.A. (CCH) en la ciudad de Bucaramanga en el cual, en su primera fase se pudo conocer, recolectar y organizar la información obtenida sobre el modelo de evaluación de desempeño del personal de la Clínica Chicamocha S.A. En el cual se definió como objetivo general evaluar el modelo de evaluación de desempeño anual de la Clínica Chicamocha S.A. Para el cumplimiento de este objetivo se establecieron como objetivos específicos: 1) Verificar por medio de una ficha técnica el modelo de evaluación de desempeño anual del personal de la clínica Chicamocha S.A, 2) Recoger las observaciones que hicieron los coordinadores de área para mejorar su proceso evaluación de desempeño del personal anual y 3) Se establecieron las posibles mejoras en el modelo de evaluación de desempeño laboral de la Clínica Chicamocha S.A. contribuir al proceso de evaluación de desempeño del personal y monitorear a los trabajadores que llevan el año cumplido de estar laborando con la organización. A partir de los objetivos planteados se pudo definir y establecer las competencias a evaluar en cada cargo, con sus respectivas definiciones, indicadores conductuales y la forma de calificación para generar estrategias en la gestión del talento humano con el fin de mejorar el rendimiento y desempeño del trabajador. Finalmente, por medio de esta evaluación se pudo conocer las posibles mejoras del formato de evaluación de desempeño las cuales fueron incluidas y modificadas en el nuevo formato que se diseñó de acuerdo a las observaciones obtenidas por los coordinadores de área, del mismo modo, quedó planteado el nuevo formato de evaluación el cual se espera sea autorizado e implementado a partir del 2020, con el fin de que obtenga una acogida positiva en la organización.

PALABRAS CLAVE:

SELECCIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, TALENTO HUMANO,
COMPETENCIAS, CLINICA CHICAMOCHA S.A

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PERFORMANCE EVALUATION MODEL FOR THE STAFF OF CLINICA CHICAMOCHA S.A DE BUCARAMANGA
PERFORMANCE EVALUATION MODEL FOR THE STAFF OF CLINICA CHICAMOCHA S.A DE BUCARAMANGA.

AUTHOR(S): Andrea Carolina Olmedo Amara

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

The project was changed during the internship in the Chicamocha Clinic SA (CCH) in the city of Bucaramanga in which, in its first phase it was possible to know, collect and organize the information obtained on the evaluation model of performance of the staff of Clínica Chicamocha SA In which it was defined as a general objective to evaluate the annual performance evaluation model of Clínica Chicamocha SA For the fulfillment of this objective the following objectives were established: 1) Verify by means of a file technique the annual performance evaluation model of the Chicamocha SA clinic staff, 2) Retrieve the observations made by the area coordinators to improve their annual staff performance evaluation process and 3) Possible improvements were established in the model of Work performance evaluation of Clínica Chicamocha SA contribute to the process of performance evaluation of the personal and monitor workers who have been working with the organization for the past year. Based on the objectives set, it was possible to define and establish the competencies to evaluate in each load, with their respective variables, behavioral indicators and the way of qualification to generate strategies in the management of human talent in order to improve the performance and performance of the worker Important. Finally, through this evaluation it was possible to know the possible improvements of the performance evaluation format which were included and modified in the new format that was designed according to the observations obtained by the area coordinators, in the same way, I remain raised the new evaluation format which is expected authorized sea and implemented from 2020 in order to obtain a positive reception in the organization.

KEYWORDS:

SELECTION, PERFORMANCE ASSESSMENT, HUMAN TALENT,
COMPETENCES

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El propósito de este proyecto surge en la necesidad de evaluar el modelo de evaluación de desempeño que se realizará de manera anual a los colaboradores de la Clínica Chicamocha S.A basándose en las competencias a evaluar en el área asistencial y administrativa, por otra parte, se apoyará en el proceso de selección realizado en la organización y diferentes actividades donde se requiere el apoyo en el área de gestión humana.

Lo anterior se propone con relación a la importancia en la toma de decisiones en una organización frente a sus trabajadores, es decir, si se encuentra que el desempeño es inferior a lo estipulado se deben implementar estrategias o acciones de mejoramiento continuo, si es satisfactorio, deber ser reconocido o compensado (Barceló, 2019). Este modelo permite medir el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, permite tomar decisiones sobre que trabajador ascender, transferir o despedir (Sum, 2015).

Las empresas se enfocan en atraer y retener a sus mejores colaboradores, es una de sus estrategias más destacadas para su crecimiento y fortalecimiento; algunas de las empresas exitosas en gestión y evaluación del talento humano son Ecopetrol, Alpina, y Grupo Bancolombia (Molina, 2015, p.8), Así lo confirman algunos autores cuando plantean que esta herramienta permite obtener resultados objetivos y encaminados a valorar de forma positiva o negativa el desempeño individual del personal, es un trabajo que se realiza de manera transdisciplinar teniendo en cuenta las competencias de cada cargo (Cuesta, Fleitas, García, et al, 2018).

Este proyecto se lleva a cabo por medio del diseño e implementación de una ficha técnica que permite evaluar la herramienta de evaluación de desempeño laboral de forma anual en la empresa, dirigida a los colaboradores de la Clínica Chicamocha S.A de Bucaramanga.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se enfocó principalmente en evaluar el modelo de evaluación de desempeño anual de la Clínica Chicamocha S.A de Bucaramanga, debido a que se ha venido trabajando en el diseño del formato evaluativo de desempeño y se requirió continuar construyendo y modificando para su inmediata autorización y aplicación en la Clínica Chicamocha S.A,

Así, el presente trabajo permitió verificar y analizar las competencias que se encuentran inmersas en el formato de evaluación de desempeño que se había diseñado anteriormente en la empresa y se continuo realizando las respectivas correcciones a partir de la información obtenida de la aplicación de la ficha técnica teniendo en cuenta las observaciones encontradas y emitidas por los coordinadores de área.

Su importancia radica en continuar fortaleciendo los procesos de talento humano con el fin de orientarlos al mejoramiento continuo del proceso de evaluación de desempeño laboral, el cual permite identificar el rendimiento, desempeño y cumplimiento de responsabilidades, además de buscar ofrecer servicios de calidad contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales. De igual forma, se buscó establecer las posibles mejoras en el modelo de evaluación de desempeño para ser aplicado de forma anual a los colaboradores y así, continuar aportando a su desarrollo personal y crecimiento laboral.

De aquí radica la importancia de este tipo de procesos en la cual se requiere realizarlos de forma adecuada y sistemática, el cual lleva tiempo para construirlo y establecerlo. Para la empresa es importante dedicarle el tiempo suficiente en su construcción y modificación del modelo de evaluación de desempeño en la organización.

De esta manera, para la clínica Chicamocha es relevante evaluar el desempeño de sus colaboradores anualmente. Principalmente definiendo las competencias para cada perfil del cargo y área de la organización. Para esto se debe tener clara la población a evaluar, el criterio de valoración y la metodología de evaluación. Como tal la evaluación de desempeño tiene como objetivo conocer la forma como cada trabajador desarrolla

su trabajo y saber si lo está realizando de la mejor manera posible, permitiendo así identificar los aspectos que se deben fortalecer y establecer en los planes de mejoramiento, reforzar las técnicas de trabajo y fortalecer el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores. Por tal motivo, las empresas sean públicas o privadas no son indiferentes a esta realidad. (Sánchez y Calderón, 2012).

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Clínica Chicamocha S.A nació como respuesta a la necesidad de dar a la comunidad santandereana y del oriente colombiano servicios de salud integrales, su nombre surge de la existencia de un accidente geológico, de características exóticas y majestuosas conocido como el cañón del Chicamocha. La necesidad de contemplar especialidades médicas de apoyo, fue el punto de partida del nuevo proyecto, que se concretó en el año 2006 con la inauguración del nuevo edificio, ubicado estratégicamente en la meseta de Bucaramanga.

Evidenciado en la construcción de la infraestructura de 11 pisos, que se transformó en un imponente complejo médico, dedicado en su totalidad a la prestación de servicios de salud y dando apertura a nuevas especialidades como cuidado intensivo pediátrico y neonatal, ginecobstetricia y cirugía, donde se realizan tratamientos de mediana y alta complejidad.

Es una entidad privada prestadora de servicios de salud humanizados, cuenta con un personal altamente calificado, con vocación educativa, formadora de talento humano, enmarcada en la seguridad, costo-eficiencia y la responsabilidad social, con el paso del tiempo ha logrado posicionarse como una de las mejores clínicas de Bucaramanga en cuanto a servicios y planta física.

MARCO TEÓRICO

Según Chiavenato (2002) a través de la historia el ser humano ha requerido de su capacidad y fortaleza para trabajar por sí mismo y por su familia frente a su entorno, así mismo, con el paso del tiempo el hombre ha evolucionado en la gestión de las empresas, las cuales se han centralizado en la estructuración organizacional como establecimiento de jerarquías y departamentos (citado en molina, 2015, p. 13); Estas se empiezan a integrar y a enfocar en la conducta del trabajador, es decir, estas áreas al estructurarse empiezan a definir funciones y a valorar el rendimiento de cada empleado de la organización con el fin de fortalecer y establecer soluciones de mejora donde se fomente la motivación y formación del trabajador.

Debido al avance tecnológico y al crecimiento global que se ha presentado en estos tiempos, las organizaciones tienden a olvidar la importancia que se le debe brindar al recurso humano en una empresa, y olvidan que las organizaciones dependen principalmente del recurso humano (Grateron, Oliveros, Martínez, Zambrano, Coronado y Anteliz, 2009). Sin embargo la evaluación de desempeño para gestión humana se convierte en una herramienta para incrementar el potencial humano y fortalecer las competencias necesarias para cada cargo y así garantizar la plena satisfacción del trabajador (Espinoza y Mávila, 2017, p, 11).

Algunos autores han definido la evaluación de desempeño de diferentes maneras; es un sistema que subyace desde que se crea una relación laboral, la cual va evolucionando según las necesidades de la organización, así mismo permite obtener información de la efectividad de los trabajadores en sus funciones laborales Universidad de los Andes (Orozco y Castillo, 2017). De igual forma, permite desarrollar políticas y estrategias que logren mejorar el desempeño de sus trabajadores y determinar si es necesario reforzar algunos aspectos del personal (Iturralde, 2011).

Según Veramendi (2017):

El modelo de evaluación de desempeño laboral está conformado por tres evaluaciones: conducta, rendimiento y competencias, para cada una de ellas se establecen los criterios de evaluación requeridos, cuya integración da como resultado la calificación final del evaluado, asignando un peso de importancia a cada factor (p. 2).

Para otros autores, la evaluación de desempeño es como un feedback no solo para trabajadores sino para supervisores ya que ayuda de identificar qué áreas se tienen por mejorar en cada uno y como esto contribuye al desempeño general de la organización (Start MEUP OS, 2017). Sin embargo, para otros autores la finalidad de la evaluación de desempeño es obtener un valor o tener un criterio frente a las cualidades y competencias del empleado y su contribución en la empresa (Asociación española para la calidad, 2019).

La organización internacional ISO en la norma ISO 10667: 2012 establece los procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales. Esta norma tiene como misión proporcionar una guía clara y concisa para unas buenas prácticas en evaluación de personas en contextos laborales, y lo hace desde una perspectiva basada en evidencias, medibles y aplicables a nivel mundial (Asociación española para la calidad, 2019).

La evaluación de desempeño también la definen como un proceso periódico que permite analizar y determinar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, permitiendo tener una proyección del trabajador evaluado y así determinar un indicador de desempeño (s.f, p.2). De igual forma lo plantea Mejía (2015) quien la define como un medio para identificar los problemas en el desempeño de los colaboradores y así determinar programas para neutralizar o eliminar el problema.

Según Servicio Andaluz de Empleo y la Unión Europea (s.f), las finalidades de la evaluación del desempeño son:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- Definir los criterios retributivos según los distintos rendimientos individuales y el logro de los objetivos. – Evaluar la eficacia de los planes de formación.
- Promocionar o cambiar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. Conocer y obtener datos sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a su entorno de trabajo.
- Mejorar la adecuación entre la persona y el puesto. Se puede conocer las capacidades individuales, motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores

(p.4).

Sin embargo, este modelo se puede ver afectado por algunos factores, por lo tanto, es importante resaltar que existen algunos factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en el desempeño laboral (Rivero, 2018), tal como en un estudio donde se encontró que en el área asistencial los factores extrínsecos que influyen son: el entorno, la seguridad laboral, la supervisión y la remuneración y los intrínsecos son: el logro el conocimiento y trabajo en equipo que se encuentran inmersos en el desempeño laboral (Chumpitaz, 2017).

Cabe resaltar, que al diseñar un modelo de evaluación de desempeño debe asegurarse que sea efectivo y válido, teniendo en cuenta los elementos relacionados con el desempeño y las necesidades de la organización, para esto, es importante que no se convierta en una herramienta para castigarlos o calificarlos si se obtiene un mal resultado. Es importante a la hora de cuantificar el desempeño hacer uso de medidores de calidad, costo y oportunidad (Grateron, Oliveros, Martínez, Zambrano, Coronado y Anteliz, 2009). La medición del desempeño se realiza mediante métodos, modelos o técnicas que permiten evaluar el desempeño del trabajador, en el que existen factores intra-laborales y extra-laborales que influyen en el mismo (Córdoba, 2017).

Este modelo permite medir el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, permite tomar decisiones sobre que trabajador ascender, transferir o despedir (Sum, 2015). Esta herramienta permite obtener resultados objetivos y encaminados a valorar de forma positiva o negativa el desempeño individual del personal, es un trabajo que se realiza de manera transdisciplinar teniendo en cuenta las competencias de cada cargo (Cuesta, Fleitas, García, et al, 2018).

La ventaja de realizar la evaluación de desempeño en una organización es que permite a partir de la información obtenida sobre el desempeño del trabajador realizar retroalimentaciones que orienten al empleado sobre su desarrollo en sus funciones y de esta manera realizar acciones adecuadas para mejorar su rendimiento. De igual forma, ayudan a definir si la persona amerita un aumento de su salario, crecimiento personal y por otra parte, puede llegar a brindar información sobre si existen errores en la contratación o capacitación o si los errores se presentan en el diseño del puesto de trabajo y por último, pueden ayudar a identificar si existen factores externos como la familia o la economía entre otros, que influyen en los resultados de la evaluación de desempeño (Barcelo, 2019).

Ayala en su libro realizó una investigación en la cual encontró que la evaluación de desempeño trae algunos beneficios como: mejorar el rendimiento de su trabajo, cumplimiento de metas institucionales, fortalecimiento de competencias que promueven el desarrollo y productividad de la empresa, basados en los resultados y la toma de decisiones orientadas en el fortalecimiento del desempeño (2013).

Sin embargo, la evaluación de desempeño laboral no se debe limitar solo en obtener un resultado del cumplimiento de sus tareas o funciones, sino enfocarse en como contribuye el desempeño de cada uno frente al cumplimiento de los objetivos institucionales (Liévano y Arenas, 2017).

Algunos de los errores que se pueden presentar en la información obtenida de la evaluación de desempeño son: No tener claros los objetivos con anterioridad de su respectivo proceso de evaluación, no tener conocimiento sobre el trabajador a evaluar, no definir estrategias para contribuir al mejoramiento continuo, no establecer nuevos objetivos y por último, volver la retroalimentación de la evaluación en algo solo negativo (Gutiérrez, R, 2019).

Para las organizaciones es fundamental la evaluación de desempeño dentro de los procesos estratégicos y gerenciales donde se tengan en cuenta las habilidades, conocimientos, conductas a nivel individual (Barón, 2017). Principalmente las entidades prestadoras de salud tienen un papel importante en la generación de bienestar físico y mental de los usuarios, el cual se brinda gracias a la obtención de personal motivado y calificado para desarrollar de manera eficiente sus funciones, con el fin de ofrecer un mejor servicio, de tal manera que una buena gestión de talento humano determina el éxito de una organización (Acosta, 2018, p.7); es decir, siempre se busca vincular a la persona más adecuada para el cargo y se busca que se desarrolle no solo como profesional sino también como persona, por tal razón una forma de tomar decisiones en la gestión de talento humano es por medio de la evaluación de desempeño laboral.

Cabe resaltar que la gestión del talento humano es una de las estrategias gerenciales más importantes en una organización enfocadas principalmente en el desempeño laboral, por lo tanto, no solo es la selección y contratación, sino también estar evaluando constantemente a sus colaboradores con el fin de cumplir los objetivos institucionales, de tal forma, es importante tener una herramienta que apoye el cumplimiento de esos objetivos (Molina, 2015, p7). Cada día el desempeño de los trabajadores toma mayor importancia y las empresas se concientizan que es un elemento fundamental en los procesos estratégicos (Sánchez y Calderón, 2012).

Después de un proceso de selección lo que continua como un proceso importante es la evaluación de desempeño, cuando esta es aplicada correctamente, ayuda a promover una buena comunicación entre el evaluado y evaluador en involucrarlo más en el proceso de mejoramiento del rendimiento del trabajador. Sin embargo, muchas veces convierten esta herramienta en un elemento para juzgar olvidándose que uno de sus objetivos debe ser el motivar al cambio con el fin de obtener el mejoramiento del desarrollo laboral y personal de los evaluados, así como de la institución misma.

Los resultados de la evaluación permiten tener una visión más clara y tener ideas más útiles para generar estrategias en el desarrollo de perfiles de cargo, asesoramiento, en beneficios e incentivos y toma de medidas de disciplinarias según su rendimiento laboral (Billikom, 2003, p. 71).

Del mismo modo, la evaluación de desempeño es un estímulo significativo para el aprendizaje que permite brindar un mensaje a los trabajadores sobre lo que deben hacer, como y que deben aprender. No existe un modelo que se ajuste completamente a las funciones del cargo, lo esencial es que se tengan en cuenta los valores intrínsecos y extrínsecos del trabajador y se pueda obtener información sobre el desarrollo de su trabajo (Masiá, 2018).

Al ser una de las técnicas actualmente con mayor relevancia en las organizaciones la evaluación de desempeño se ha implementado con fines diversos como planes de carreras, compensaciones y retribuciones, promoción, selección de personal y programas de capacitación entre otras (Serres, 2014). Sin embargo, es un sistema que ha venido evolucionando en el tiempo y que se ha ido enfocando en los objetivos a cumplir de cada trabajador (Orozco y Alarcón, 2017)

Según Castaño y Bedoya (2014) las empresas que no manejan un modelo de evaluación de desempeño presentan un déficit en la comunicación directa entre los colaboradores y jefes debido al impacto que representa en el cumplimiento de sus tareas y el desarrollo de sus funciones. Si en una empresa no se mide la productividad, calidad y eficiencia de sus colaboradores puede presentarse un deterioro en la organización como en el clima y motivación del personal, difícilmente se puede mantener la persona idónea en el cargo (p.17).

El sistema de evaluación de desempeño está enfocado en aumentar el rendimiento de su personal, que permita visualizarse en los resultados de la empresa y en la misma satisfacción del colaborador, definiendo identificando comportamientos, indicadores de conducta, realizando seguimiento del trabajador, evaluar lo que se ha hecho bien y aspectos por mejorar, en caso de obtener buenos resultados hacer reconocimientos de acuerdo al desempeño de cada trabajador (Villacís, 2019). Es decir, es un sistema que logra orientar a los trabajadores en el desarrollo de su trabajo y también en el cumplimiento de objetivos.

Cuando se empieza a implementar la evaluación de desempeño en una organización, se ve reflejada la mejora continua en su rendimiento, metas institucionales, el compromiso y fortalecimiento en sus competencias en cada una de sus funciones dentro de la organización. Importante tener en cuenta que una buena evaluación con lleva un buen método y un procedimiento diferente para cada cargo y área.

Dentro de una organización donde se implementa esta herramienta, es importante retroalimentar de manera directa y formal a los colaboradores sobre su desempeño laboral, debido a que ellos esperan que después de ser evaluados se les informe sobre rendimiento a nivel individual tanto laboral como profesional. De este modo, se puede mejorar el desempeño de los trabajadores, ofrecer mejores compensaciones e incentivos, conocer las necesidades del trabajador y definir si el trabajador está bien ubicado y cuenta con el perfil y las competencias requeridas para el cargo.

La gestión del talento humano es un área importante dentro de la organización, tanto en la gestión que realizan a nivel interno como externo, la cual está compuesta por diversas fases en las que se busca cumplir con las expectativas tanto del personal como de la organización convirtiéndola en una organización más competitiva.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de evaluar el desempeño laboral:

- Fortalezas.
- Capacidades.
- Insuficiencias.
- Posibilidades.
- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

De tal manera que puedan orientarse en la toma de decisiones e implementarla de forma recurrente, para que se mantenga en constante evolución tanto del personal como de la institución. Existen algunas organizaciones importantes que implementan la evaluación de desempeño como, por ejemplo: Coca-Cola, Nissan, BBVA, Google, Accenture Latam (Areté activa, 2018).

Este tipo de evaluaciones han ayudado a diferentes organizaciones a identificar sus fortalezas y debilidades en su empresa a nivel general y en su personal a nivel individual, evaluándolos continuamente y realizando seguimiento a los mismos.

Las empresas enfrentan algunas dificultades a la hora de medir el desempeño laboral las cuales son:

- Los jefes están acostumbrados a evaluar el desempeño de forma subjetiva
- No cuentan con un mecanismo de evaluación adecuado a su realidad
- No saben cómo cuantificar el trabajo de sus empleados
- Realizan los procesos de forma manual, lo que genera muchas demoras (Morales, 2019).

En algunas empresas le encomiendan a una comisión específica la función de realizar la evaluación de desempeño, la cual consiste en evaluar de forma unida y directa a sus colaboradores. Es importante resaltar que este grupo de personas esta normalmente conformado por personal de diferentes unidades de la organización, así como miembros que se encuentren fijos o temporales en la empresa (Wikipedia, 2019).

Como parte de la evaluación de desempeño es importante tener definidas y establecidas las competencias de cada cargo de la organización, una vez se tienen listos se continua a crear los indicadores que ayudaran a medir las competencias ya establecidas y las cuales deben ser medibles dentro del modelo de evaluación de desempeño.

En conclusión, la principal función de la evaluación de desempeño es conocer el trabajo que ha venido desarrollando el empleado en la empresa y de qué manera ha venido contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales; para su implementación es importante que el trabajador tenga conocimiento del proceso de la evaluación y conozca con qué fines se realiza y de esta manera, se sienta integrado, parte del proceso y consciente de que se implementa con el fin de continuar mejorando su desempeño (Molina, 2014).

Este proceso involucra a todos colaboradores de la organización, evaluadores, jefes de áreas, representante legal, entre otros, los cuales tienen responsabilidad frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Arenas y Liévano, 2017).

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar el modelo de evaluación de desempeño anual para el personal de la Clínica Chicamocha S.A de Bucaramanga.

Objetivos Específicos

1. Conocer el modelo de evaluación de desempeño anual del personal de la Clínica Chicamocha S.A.
2. Verificar por medio de una ficha técnica el modelo de evaluación de desempeño anual del personal de la clínica Chicamocha S.A
3. Recoger las observaciones que hacen los coordinadores de área para mejorar su proceso evaluación de desempeño del personal.
4. Establecer las posibles mejoras en el modelo de evaluación de desempeño laboral de la Clínica Chicamocha S.A.

METODOLOGÍA

Participantes-sujetos

Coordinadores de las distintas áreas de la Clínica Chicamocha S.A
(Colaboradores de la organización)

Instrumentos – Recursos

Ficha técnica

Formatos de entrega de ficha técnica (listado de evaluados).

Material de escritorio y papelería.

Equipos de cómputo y comunicación (envío de correos)

Procedimiento

El desarrollo de esta pasantía se realizó por medio de las siguientes 4 fases:

1. Reconocimiento

En esta primera fase se conoció el formato de evaluación de desempeño anual ya diseñado en la empresa, las competencias a evaluar y el modelo de evaluación de desempeño de la organización establecida anualmente en cada área, así mismo, se verificó la información del formato de evaluación de desempeño anual de los diferentes cargos y se diseñó una ficha técnica donde se evaluó el formato de evaluación de desempeño laboral para los colaboradores de la Clínica Chicamocha S.A **Anexo 1 y 2.**

2. Encuentro con coordinadores

Durante esta fase, se realizó una evaluación con los coordinadores con el fin de identificar y se estableció las posibles mejoras en el formato de evaluación de desempeño laboral de la Clínica Chicamocha S.A y de igual manera se recolecto la información obtenida de la aplicación de la ficha técnica, la cual se socializó con la coordinadora de talento humano **Anexo 3.**

3. Recolección y análisis de sugerencias

Esta fase consistió en recoger la información brindada en cada uno de los encuentros y se realizó el respectivo análisis y modificaciones de forma conjunta con la psicóloga y coordinadora de talento humano, con el fin de contribuir a la organización por medio de la identificación de fortalezas y aspectos por mejorar en las competencias del modelo de evaluación de desempeño anual para el personal **Anexo 4.**

4. Estrategias para la evaluación del impacto.

Por medio del análisis e interpretación de la información recolectada de la ficha técnica evaluada por los coordinadores de diferentes áreas de la clínica Chicamocha se corroboró la claridad y veracidad de la información plasmada en el formato de evaluación de desempeño anual dirigida al personal, evitando incluir información que no sea necesaria para el formato o que dificulte su lectura y comprensión durante la implementación de la misma.

De igual manera, con la información recolectada en los encuentros con los coordinadores de cada área, se identificaron los aspectos por fortalecer del formato de evaluación, los cuales influirán en el mejoramiento de la evaluación de desempeño anual de la organización. Esto permitió realizar correcciones en los criterios a evaluar y modificaciones en las conceptualizaciones de diferentes competencias en cada área **Anexo 5.**

Para elaboración de la ficha técnica y definición de las competencias a evaluar se tuvo en cuenta las ya establecidas por la empresa.

RESULTADOS

Se envió vía correo electrónico a cada coordinador de área de a 2 competencias a evaluar en las distintas áreas de la Clínica. (Se dio un plazo de entrega de 8 días para enviar retroalimentación).

Se realizó la recepción de las diferentes fichas técnicas diligenciadas por cada coordinador, y se realizó una ficha resumen donde estuvo consolidada cada observación y retroalimentación de cada coordinador, se realizaron reuniones con la coordinadora de talento humano donde se mostraron los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha técnica y se socializó la información.

Se realizaron reuniones frecuentes para desarrollar de manera conjunta las modificaciones de las competencias a evaluar, en cuanto a conceptualización, redacción, coherencia, criterios a evaluar, forma de calificación, entre otras. Se tuvo como base las competencias determinadas para la organización para el área asistencial y administrativos.

Para finalizar, durante el desarrollo del proyecto se realizó la división de las áreas durante las modificaciones del modelo evaluativo separándolas en Asistencial y administrativa, de igual forma, para su desarrollo se tuvo en cuenta y se mantuvieron las competencias institucionales que son: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo y seguridad para todos los colaboradores. En cuanto a los cargos se incluyeron nuevas competencias y se eliminaron otras, las cuales según los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha técnica se establecieron de la siguiente manera: para los directivos en las específicas quedaron de la siguiente manera: Liderazgo, negociación, toma de decisiones, innovación; para los coordinadores las específicas quedaron de la siguiente manera: Liderazgo, resultados, toma de decisiones, aprendizaje Continuo; para los profesionales y jefes asistenciales las específicas quedaron de la siguiente manera: Liderazgo, atención al detalle, cumplimiento de responsabilidades, aprendizaje continuo, a los profesionales que no tienen a cargo personal no se les evalúa la competencia de Liderazgo.; para los profesionales y jefes administrativos en las específicas quedaron de la siguiente manera: Resultados, atención al detalle, cumplimiento de responsabilidades, aprendizaje continuo; para los médicos en las

específicas quedaron de la siguiente manera: Pensamiento analítico, toma de decisiones, aprendizaje continuo y atención al detalle; para médicos gestor clínico en las específicas quedaron de la siguiente manera: Pensamiento analítico, toma de decisiones, aprendizaje continuo y atención al detalle y para auxiliares las específicas quedaron de la siguiente manera: Atención al detalle, cumplimiento de responsabilidades, aprendizaje continuo.

Para los cargos generales y directivos en el área asistencial como administrativo de (3) competencias se incluyó (1) más para un total de (4) competencias específicas del cargo; para el cargo de coordinador también se incluyó (1) más para un total de (4) competencias específicas; para el cargo de profesionales y jefes en el área asistencial se eliminó (1) competencia y se incluyeron (3) competencias para un total de (4) competencias específicas y para el asistencial se eliminó (1) y se incluyeron (3) competencias para un total de (4) competencias específicas; para el cargo de médicos se eliminó (1) competencia y se incluyó (1) competencia para un total de (4) competencias específicas y por último, para auxiliares se eliminaron (2) competencias y se incluyeron (2) competencias para un total de (3) competencias específicas tanto para asistenciales como administrativos.

Es decir, de las 12 competencias del área asistencial se eliminaron 4 que corresponde al 33% de las competencias y se incluyeron 4 competencias lo que corresponde al 33%, por otro lado, para el área administrativa de 12 competencias se eliminaron 3 lo que corresponde al 25% de las competencias y se incluyeron 5 lo que corresponde al 42% de las competencias a nivel general. De las 13 competencias que se evaluaron en la ficha técnica se modificaron (8) conceptos lo que corresponde al 61.5% de las competencias y se modificaron todos los indicadores de comportamiento en todas las competencias.

CONCLUSIONES

Como resultados del proyecto se pudo diseñar, establecer y evaluar el modelo de evaluación de desempeño anual teniendo en cuenta las competencias determinadas para cada cargo y áreas de la organización de la clínica Chicamocha S.A. Por otro lado, según los objetivos planteados en el proyecto se pudo evaluar el formato de evaluación de desempeño anual a través de la ficha técnica calificada por algunos de los coordinadores de área, en el cual contenía las competencias a evaluar con sus respectivas definiciones e indicadores.

Según los objetivos específicos se pudo conocer el modelo de evaluación de desempeño anual del personal de la Clínica Chicamocha S.A, el cual se pudo analizar y proceder a modificar las competencias que se venían trabajando y estableciendo en la organización. De igual forma, se pudo verificar el modelo de evaluación de desempeño que se había venido trabajando y mejorando, de esta manera, se continuó realizando las respectivas modificaciones teniendo en cuenta las observaciones que hicieron los coordinadores de área para mejorar su proceso de evaluación de desempeño anual.

Por último, después de haber analizado las competencias y sus respectivas definiciones e indicadores se realizaron las correcciones necesarias en la redacción, pertinencia, coherencia, definición, jerarquía de indicadores y forma de calificación de cada una de las competencias, por lo tanto, se pudo establecer las mejoras en el modelo de evaluación de desempeño laboral anual de la Clínica Chicamocha S.A para su respectiva verificación y autorización, esto permitirá iniciar con su implementación dentro de la empresa.

Para la organización es importante determinar el modelo de evaluación de desempeño, ya que permite medir el desarrollo laboral de cada uno de los trabajadores frente al cumplimiento de los objetivos

estratégicos de la empresa encaminados a valorar de forma positiva o negativa el desempeño individual del personal, teniendo en cuenta las competencias de cada cargo y permitiendo orientar sus decisiones frente al ascenso, transferencia o despido de un colaborador. A partir del desarrollo del proyecto se buscó mejorar y fortalecer el modelo de evaluación de desempeño anual, con el fin de que sea una herramienta útil y efectiva a la hora de evaluar al trabajador en su rendimiento laboral, y se espera que este modelo ya diseñado sea autorizado y se inicie su aplicación a partir del próximo semestre del año 2020, con el fin de continuar promoviendo la evaluación de desempeño anual y desarrollar planes de mejoramiento continuo orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Clínica Chicamocha S.A, de esta manera aumentar la satisfacción y productividad de los colaboradores.

Frente al trabajo que se desarrolló con los coordinadores se pudo contar con su colaboración y percepción sobre la evaluación del desempeño en la cual manifestaron que existían algunas competencias que no correspondían para algunos cargos y algunas en las que su definición no era clara ni precisa, por otro lado, se sintieron incluidos en el proceso de elaboración del formato de evaluación de desempeño anual en el que se tuvo en cuenta las observaciones de cada coordinador. La coordinadora de talento humano estuvo abierta y atenta a los diferentes aportes brindados durante las diferentes reuniones dadas para la revisión del formato evaluación de desempeño. De esta manera, algunos coordinadores manifestaron de su importancia en su inmediata aplicación dentro de la organización y también, como esto les aporta en el desarrollo de estrategias que contribuyan en el rendimiento del trabajador; con el fin de llegar a cumplir los objetivos institucionales. Por consiguiente, resaltaron que es importante después de que este formato sea validado y autorizado realizar retroalimentación a los coordinadores sobre la forma de aplicarlo y de evaluar estas competencias a sus colaboradores para que tenga un buen manejo por parte de ellos.

ACTIVIDADES SATÉLITES

- Se realizó apoyo en la selección de personal de la organización

Procedimiento de Selección

N° Descripción de la actividad Formato Responsable

1. Diligenciar Formato de Solicitud de Requerimiento de Personal F-0202-12 Solicitud de requerimiento de personal Coordinador de Área
2. Enviar Formato de Solicitud de Requerimiento de Personal al área de Talento Humano. - Coordinador de Área
3. Recibir Formato de Solicitud de Requerimiento de Personal
4. Validar la información de la Solicitud F-0202-12 Solicitud de requerimiento de personal y define el tipo de Convocatoria. (F-0202-12 Solicitud de requerimiento de personal)
5. Se valida, aprueba y firma el Formato de Solicitud de requerimiento de personal F-0202-12, si es un cargo nuevo continuo en el punto, de lo contrario continua en el punto 8. (F-0202-12 Solicitud de requerimiento de personal) encargado Coordinador de Talento Humano
6. Si es un cargo nuevo debe llevar el visto bueno y aprobación de la Gerencia General y control interno. - Gerencia General y Control Interno.
7. Verificar cuando el cargo es nuevo y no se cuenta con el perfil, el jefe inmediato debe diligenciar el formato descripción perfil del cargo (F0202-73, F-0202-73, F-0202-73) Descripción Perfil del cargo Jefe Inmediato
8. Tipo de Convocatoria: Si es interna continúa en el punto 9. Si es externa continua en el punto 11.

9. Emitir circular interna comunicando la convocatoria a través de los canales de comunicación (correo electrónico y Spark) a todos los colaboradores de la organización, con el fin de dar a conocer el perfil. Medios de comunicación Institucional. Psicólogo organizacional.
10. Recibir solicitud de interés en participar en la convocatoria interna y valida si el jefe inmediato del área da el visto bueno de la continuidad del proceso, Si el proceso no cuenta con mínimo una terna se dará inicio a la apertura de una convocatoria mixta. Continúa en el paso 12. - Psicólogo organizacional
11. Publicar convocatoria externa a través de portales y aliados para el reclutamiento de hojas de vida. - Psicólogo organizacional
12. Preseleccionar los candidatos que cumplen con el perfil para el cargo y aplicar pruebas psicotécnicas según las competencias que requiere el perfil. Si quedan dentro del perfil requerido continúan en el paso, de lo contrario finaliza el proceso. - Psicólogo organizacional
13. Citar a los candidatos y dar inicio al proceso de selección aplicando los formatos de “Autorización de tratamiento de datos personales y autorización de validación de SARLAF, en el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT)”. F- 0202-104 Autorización de tratamiento de datos y validación de sarlaft Psicólogo organizacional.
14. Aplicar pruebas técnicas de conocimiento según lo requiera el cargo. - Psicólogo organizacional.
15. Realizar entrevista de selección con el fin de preseleccionar los F-0202-105 Psicólogo P-0202-01 Versión: 14 Talento Humano: 29/04/2019 Hoja: 6/10 N° Descripción de la actividad Formato Responsable candidatos que cumplan con el perfil solicitado por el área, teniendo en cuenta información como: Experiencia laboral, motivos de retiro, compromiso a largo plazo dentro la organización y salario recibido. F0202-105, si el

candidato queda preseleccionado continua en el paso 16, de lo contrario finaliza el proceso. Entrevista de Selección organizacional.

16. Generar informe de retroalimentación para el coordinador de área. F0202-119
Retroalimentación proceso de selección a coordinador de área Psicólogo organizacional
17. Verificar en el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT). F-0202-104 Autorización de tratamiento de datos y validación de sarlaft Psicólogo organizacional
18. Verificar inscripción del personal asistencial en el Registro Nacional del Talento Humano en Salud (RETHUS) - Psicólogo Organizacional
19. Presentar al jefe inmediato un número relevante de candidatos al cargo en el cual incluye Retroalimentación proceso de selección a coordinador de Área F0202-119, para dar continuidad al proceso de selección. F-0202-119 Retroalimentación proceso de selección a coordinador de área Psicólogo organizacional
20. Citar a los candidatos que quedaron preseleccionados por el jefe inmediato. -
Psicólogo organizacional
21. Realizar Entrevista técnica con el personal preseleccionado. F-0202-106 Entrevista Técnica Jefe inmediato
22. Seleccionar el personal que cumple con el perfil según el cargo. - Jefe Inmediato /
Psicólogo Organizacional
23. Verificar referencias laborales y diligenciar el formato de Verificación de referencias F-0202-37. F-0202-37 Verificación de Referencias Psicólogo Organizacional
24. Informar la decisión de continuidad del proceso de selección a los candidatos preseleccionados. - Psicólogo Organizacional
25. Si el cargo es asistencial continuar en el paso 26, de lo contrario continua en el paso 28 si es un cargo administrativo.

26. Hacer entrega de la titulación de Hepatitis B a la coordinadora del área de salud Laboral. - Psicólogo Organizacional
27. Entregar los resultados de la validación de titulación de Hepatitis B, si es positiva la validación continua en el paso 28, de lo contrario finaliza. - Coordinador Salud Laboral
28. Remitir el Examen Médico Ocupacional de Ingreso y demás exámenes de laboratorio según requiera, alineados al profesigrama. - Psicólogo Organizacional
29. Recibir, validar e informar los resultados y el concepto médico ocupacional al área de psicología. - Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo
30. Si el candidato se encuentra apto continuar el proceso de vinculación, de lo contrario finaliza. - Psicólogo Organizacional
31. Solicitar documentación teniendo en cuenta la lista de chequeo y los documentos requeridos para el área y cargo. - Psicólogo Organizacional P-0202-01 Versión: 14
32. Validar, diligenciar y adjuntar la Lista de chequeo Requisitos Proceso de Selección F-0202-80 entregada por el candidato. F-0202-80 Lista de Chequeo requisitos proceso de selección Psicólogo Organizacional
33. Recibir documentación, en caso de quedar algún documento importante pero no indispensable para el ingreso se establece un compromiso con el candidato mediante el formato F-0202-107 “Acta de Compromiso”, en el que se detalla el documento pendiente y se señala una fecha probable de entrega a Talento Humano. F-0202-107 Acta de Compromiso Psicólogo Organizacional
34. Verificar diploma y acta de grado mediante la validación de títulos (certificado de egresado) original emitido por la institución que permita garantizar la confiabilidad de la información suministrada o certificado directamente con la Institución Educativa, según sea el caso. F-0202-187 Verificación de credenciales Psicólogo Organizacional

35. Adjuntar los documentos establecidos en la Lista de Chequeo Requisitos proceso de Selección F-0202-80. F-0202-80 Lista de Chequeo requisitos proceso de selección Psicólogo Organizacional
36. Diligenciar el formato Hoja de vida Clínica Chicamocha F-0202-03 Formato hoja de vida Clínica Chicamocha Colaborador
37. Realizar la evaluación de conocimiento de Gestión ambiental y Seguridad y salud en el trabajo. F-0202-155 Prueba de conocimiento ambiental, asistenciales F-0202-156 Prueba de conocimiento ambiental administrativos F-0202-157 Prueba de conocimiento SST Asistencial F-0202-158 Prueba de conocimiento SST Administrativo Colaborador
38. Leer y Firmar el formato “Compromiso Institucional”, en este documento el colaborador se compromete con la humanización en el servicio, gestión del riesgo, políticas institucionales y con la seguridad del paciente. F-0202-125. Compromiso Institucional Colaborador
39. Diligenciar el formato “Acogida al Nuevo Colaborador” Como etapa final de incorporación al cargo donde informa condiciones laborales del cargo: remuneración, tipo de contrato, horarios, forma de pago, inducciones, competencias del cargo, evaluación periodo de prueba , evaluación de desempeño, así mismo se realiza la retroalimentación de competencias específicas por reforzar según resultados obtenidos de las pruebas psicotécnicas aplicadas que se encuentren clasificadas dentro de los ítems Debilidad y Tendientes a debilidad las cuales estén comprendidas como competencias específicas del cargo. F-0202-89 Acogida al nuevo colaborador Psicólogo Organizacional.
40. Entregar informe de selección F-0202-108 Informe psicológico proceso selección Psicólogo Organizacional

41. Hacer entrega al Auxiliar de Talento Humano todo el proceso con la documentación requerida por la organización y las firmas correspondientes - Psicólogo
- Organizacional P-0202-01 Versión: 14 Talento Humano: 29/04/2019 Hoja: 8/10 6.2. Tiempos establecidos para la entrega de documentación. DOCUMENTO TIEMPOS
- Certificaciones Laborales 1 Semana Validación del Título 1 Semana (Debe adjuntar soporte de la solicitud a la Institución académica o recibo de pago del mismo para poder establecer el compromiso) Cursos, Diplomados 1 Mes (Dependiendo del curso se establece el tiempo, hay diplomados que duran 1 mes. En todo caso debe hacer entrega del recibo de pago del mismo para poder establecer el compromiso) Tribunal de Ética 1 Semana (Los certificados de los Enfermeros tardan 8 horas en expedirse, los de los médicos pueden tardar hasta 1 semana). Número de Cuenta Bancaria 2 Días Control por Nutrición 1 mes (Hay que tener en cuenta que primero se debe hacer cita con medicina general y luego con nutrición, por tanto, el tiempo aproximado puede ser de 1 mes)

- Proceso de inducción y re inducción al cargo

El proceso de inducción del colaborador se compone de cuatro etapas y es realizado por la psicóloga de la empresa y se apoya en el montaje del formato de inducción y re inducción:

- I. La etapa uno ejecutada bajo dos modalidades:
 - a. A través de la plataforma Virtual: se ejecutan los ciclos de aprendizaje de las diversas temáticas.
 - b. Conferencia Presencial
- II. La inducción al área y cargo del colaborador: recibe todas las funciones y responsabilidades a su cargo, la misión del cargo. Este proceso queda evidenciado en el formato F-0202-44 Inducción/re inducción al área y cargo.

III. El plan de entrenamiento: es toda la información relacionada con su cargo, debe profundizar para el aseguramiento de su cumplimiento. Esto queda evidenciado en el formato F-0202-93

Plan entrenamiento.

IV. Etapa de re inducción.

- Apoyo en la acogida al nuevo colaborador

Para la Clínica Chicamocha es de vital importancia una gestión adecuada de acogida a los nuevos colaboradores F-0202-89, pues tendrá un impacto inmediato en el nivel de satisfacción de la persona recién incorporada y repercutirá positivamente en la empresa. Entre otros, se destacan los siguientes beneficios: identificación del colaborador con la institución, ayuda a que el nuevo colaborador comprenda mejor sus objetivos y los resultados que se esperan de él, fomenta hábitos positivos entre el personal de la institución que impactan en su actitud, motivación, comunicación y mejora la imagen externa.

- Apoyo en el seguimiento al nuevo colaborador

Para éste fin se ha creado una base de datos” F-0202-184 “Seguimiento al nuevo Colaborador donde se lleva el control del personal que lleva un mes de haber ingresado a la organización en este proceso se realiza un seguimiento vía telefónica donde se le pregunta cómo ha sido su adaptación, su nivel de satisfacción y su proceso de inducción y se atienden sus dudas o comentarios. El día que se hace el seguimiento se registra la fecha, calificación dada por el colaborador y observaciones que considere relevantes.

- Evaluación de desempeño

Se divide en:

Evaluación de periodo de prueba: Cuando el nuevo colaborador ingresa se evalúa su desempeño a los 3 meses cumplidos de estar laborando en la empresa (**Anexo 6**).

Hasta la fecha el indicador de evaluación de desempeño de periodo de prueba se encuentra en un 92% de las ya realizadas y entregadas a talento humano de todo el año del 2019.

Evaluación de desempeño anual: Procedimiento que se ejecuta anualmente del cual se pueden identificar necesidades de formación, entrenamiento, promoción del trabajador y ajustes al perfil del cargo (aún no se está ejecutando) se encuentra en proceso de revisión y autorización **Anexo 7**.

- Apoyo en programas de bienestar

Se realizó apoyo a las actividades planteadas para cada mes desde agosto a diciembre del año 2019 y enero del 2020.

Actividades realizadas

- E+motivarte para crecer (08 Agosto del 2019) conferencista Iván Rodríguez en la sede González Valencia **Anexo 8**.
- Rumbaterapia (15 de Agosto del 2019) Caja de compensación Comfenalco, se realizó en la sede González Valencia **Anexo 9**.
- Rumbaterapia (13 de Septiembre del 2019) Caja de compensación Comfenalco, se realizó en la sede González Valencia **Anexo 10**.
- Día de la familia CCH (12 de Octubre del 2019) **Anexo 11**.
- Día de los niños CCH (19 de Octubre del 2019) **Anexo 12**.
- Rumbaterapia (22 de Noviembre del 2019) **Anexo 13**.
- Dado sorpresa (28 de Noviembre del 2019) **Anexo 14**.

ANÁLISIS GENERAL

Durante el desarrollo de la pasantía pude apoyar diferentes funciones y actividades de selección en las cuales, fortalecí mis competencias y desarrolle capacidades de análisis, aprendí a realizar un proceso completo de selección , por otras parte, en bienestar pude desarrollar mi creatividad en la diferentes actividades planteadas y ejecutadas, en la evaluación de desempeño aprendí a asumir responsabilidades, en el seguimiento al nuevo colaborador comprendí el valor del compromiso, en la acogida al nuevo colaborador aprendí a comunicar información a otros de forma clara y precisa y en las demás funciones de talento humano aporte ideas que ayudaron al mejoramiento continuo de la organización cuando se requirió, en el que mis habilidades fueron demostradas. De igual forma, también pude fortalecer habilidades, como en la forma de realizar una entrevista y hablar en público.

Por otra parte, al ser una empresa que promueve valores y principios como la humanización, tolerancia, respeto, honestidad entre otros, se convirtieron en una herramienta para crecer como persona y profesional, de igual manera, me permitió desempeñarme de forma íntegra no solo por el conocimiento que adquirí durante la misma, sino que me apporto en el desarrollo del ser. Cada persona con la que compartí en el trabajo aportó para mi crecimiento dentro y fuera de él en el cual el aprendizaje fue reciproco, en el que cada error sirvió para continuar mejorando y cada logro para disfrutarlos. En el desarrollo del equipo natural que es una reunión del área de talento humano pude conocer los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización, las estrategias y objetivos institucionales y los distintos procedimientos realizados por cada cargo del área de talento humano, por lo que se convirtió en un espacio para compartir conocimientos y experiencias.

A partir de mi experiencia pude conocer los diferentes procesos que se están llevando a cabo dentro de la organización el área de talento humano, en cual, psicología juega un papel importante en la selección de un personal que cumpla con el perfil del cargo, que tenga las competencias y las pueda fortalecer a través de las estrategias que se pueden desarrollar a partir de la realización de la evaluación de desempeño. Así como

lo plantea Villacís el sistema de evaluación de desempeño está enfocado en aumentar el rendimiento de su personal, que permita visualizarse en los resultados de la empresa y en la misma satisfacción del colaborador, definiendo e identificando comportamientos, indicadores de conducta, realizando seguimiento del trabajador, evaluar lo que se ha hecho bien y aspectos por mejorar, en caso de obtener buenos resultados hacer reconocimientos de acuerdo al desempeño de cada trabajador (2019).

Para la organización es importante determinar el modelo de evaluación de desempeño, de tal manera que permita medir el desarrollo laboral de cada uno de sus trabajadores frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa encaminados a valorar de forma positiva o negativa el desempeño individual del personal. Dentro de la organización se implementa la evaluación de periodo de prueba, sin embargo, para la empresa es importante tener resultados de cómo se han mantenido las competencias del trabajador y como estas se han ido fortaleciendo o cuales se requieren fortalecer. De igual manera, es importante para su implementación que el trabajador tenga conocimiento del proceso de la evaluación y conozca con qué fines se realiza y de esta manera, se sienta integrado, parte del proceso y consciente de que se implementa con el fin de continuar mejorando su desempeño (Molina, 2014).

Este proceso de evaluar las competencias con el fin de conocer la percepción de cada coordinador respecto al modelo de evaluación de desempeño anual promovió un trabajo colaborativo y en equipo que contribuyó al diseño y mejoramiento del nuevo formato de evaluación de desempeño para su mayor comprensión, claridad y relevancia en la gestión del talento humano dentro de la organización, cabe resaltar, que este es un proceso que involucra a todos los colaboradores de la organización, evaluadores, jefes de áreas, representante legal, entre otros, los cuales tienen responsabilidad frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Arenas y Liévano, 2017).

Por otra parte, aprendí la forma de estructurar una evaluación de desempeño, buscar definiciones que fueran coherentes con las funciones y perfiles de cargos, pude dar aportes sobre la forma de calificar el formato de evaluación de desempeño y algo importante fortalecí la competencia de trabajar en equipo en el cual pude brindar mis conocimientos y adquirir otros, que no solo me aportaron para mi experiencia

académica sino a nivel personal. Al mejorar el modelo de evaluación de desempeño mediante el proyecto que desarrolle en la empresa se espera que cuando se empiece a implementar el modelo de evaluación de desempeño anual en la organización, se vea reflejada la mejora continua en los procesos de gestión del talento humano, que permitan fortalecer en el rendimiento de sus colaboradores, que conlleven al cumplimiento de metas institucionales basados en el compromiso tanto del trabajador como de la organización, en la cual, los resultados de la aplicación de la evaluación de desempeño permitan tener una visión más clara y tener ideas más útiles para generar estrategias en el desarrollo de perfiles de cargo, asesoramiento, en beneficios e incentivos y toma de medidas de disciplinarias según el rendimiento laboral de cada trabajador (Billikom, 2003, p. 71).

Para finalizar, fue una experiencia enriquecedora que me permitió desenvolverme y apoyar distintos procesos de gestión del talento humano que aportó en mis conocimientos, experiencia, también a mi crecimiento profesional y en mi desarrollo personal a partir de la apropiación de sus valores y principios institucionales como la humanización, el trabajo en equipo la lealtad, el respeto y la tolerancia que contribuyeron en el fortalecimiento del ser.

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de mis funciones se pudo cubrir las vacantes que se iban requiriendo en cada cargo las cuales están alrededor de 6 a 20 vacantes al mes, se diseñó el formato de evaluación de desempeño anual para ser autorizado y aplicado desde el 2020 en el que modificaron y se eliminaron competencias, se sistematizó, actualizó y aumentó el indicador de evaluación de periodo de prueba de forma positiva, se actualizaron la mayoría de los documentos pendientes de los colaboradores y se desarrollaron las actividades de bienestar planteadas para el segundo semestre del 2019.

SUGERENCIAS

Se espera que a partir del proyecto planteado se pueda implementar el formato de evaluación de desempeño anual, de igual forma se espera que se continúe apoyando en las distintas funciones y tareas de psicología y seguir fortaleciendo la evaluación de desempeño en la organización, con el fin de mejorar el rendimiento del colaborador y contribuir a los objetivos institucionales. Se recomienda continuar realizando seguimiento y control de la evaluación de desempeño de periodo de prueba realizada por cada coordinador, mantener actualizada la base de datos y continuar midiendo el indicador de cumplimiento de las mismas. Se recomienda tener en cuenta los ajustes que se apliquen a la herramienta de evaluación de desempeño anual para modificarlas e iniciar su aplicación de manera inmediata. Para finalizar se recomienda resaltar a los coordinadores la importancia de realizar retroalimentación durante la evaluación de desempeño al trabajador y la importancia del cumplimiento de su entrega.

REFERENCIAS

- Acosta, K. (2018). Análisis del proceso de evaluación de desempeño en las ips de Villavicencio, meta. Universidad de los llanos. Villavicencio.
- Ayala, F. (2013). Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de eppetroecuador. Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.
- Arenas, P & Liévano, M. (2017). “LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN COLOMBIA”. UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO. BOGOTÁ, D.C.
- AEC: Asociación española para la calidad. (2019). Evaluación de desempeño. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Barón, P. (2017). Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estratégico (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Barceló, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Bedoya, D y Castaño. G. (2014). Diseño de un modelo de evaluación de desempeño del Personal aplicado a la empresa servicios industriales de Risaralda. Universidad tecnológica de Pereira.
- Billikom, G. (2003). Evaluación de desempeño. Universidad de california. Bakersfield, California.
- Cuesta, A; Fleitas, S; García, et al. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa.

- Chumpitaz, J. (2017). Evaluación del desempeño laboral según características demográficas del personal de enfermería del servicio Ginecobstetricia del Hospital de Ventanilla 2017 (Tesis). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Córdoba, A. (2017) .MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE TRABAJADORES QUE SE DESPLAZAN EN BICICLETA AL TRABAJO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ (Tesis de maestría). UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. BOGOTÁ, COLOMBIA.
- Espinoza, G & Mávila, D. (2017). MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR (TESIS DE GRADO). UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.LIMA-PERÚ.
- Grateron, J; oliveros, M; Martínez, L; Zambrano, N; Coronado, F; Anteliz, E. (2009). Evaluación del desempeño. Recuperado de: <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>.
- Gutiérrez, R. (2019). Cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado. Factorial. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>.
- Iturralde, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010. Ambato-Ecuador.
- Ministerio de justicia. (2019). Evaluación de desempeño laboral. Recuperado de: https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/Documentos2019/DesempenoLaboral_AcuerdosGestion/Informe_Evaluacion_del_Desempeno_Laboral_2018-2019.pdf.
- Molina, C. (2015).Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360° un estudio observacional analítico de cohortes. Magister en gestión de organizaciones.
- Molina, G. (2014). Evaluación del desempeño: ¿qué es y cómo se desarrolla? Gestionar fácil Recuperado de: <https://www.gestionar-facil.com/evaluacion-del-desempeno/>.

- Masiá, C. (2018). La evaluación del desempeño por competencias en el ámbito laboral español. Universitat jaumei. Recuperado de:
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176493/TFG_2018_Masia%20LLanes_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Mejía, F. (2015). Evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza. Universidad ICESI. Santiago de Cali.
- Morales, F. (2019). 3 Evaluaciones para medir el desempeño de tus colaboradores. Ascendo. Blog.
 Recuperado de: <https://blog.ascendo.com/evaluaciones-medir-el-desempeno-laboral/>.
- Orozco, I y Castillo, F. (2017). Evaluación del desempeño (Maestría de recursos humanos). ICADE BUSSINESS SCHOOL.
- Proyecto del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y obrero de la universidad de los andes. (s.f). Recuperado de:
<http://www2.ula.ve/personal2/dmdocuments/INSTRUCTIVO%20EVALUACION%202012.pdf>.
- Rivero, Y. (2018). Evaluación del desempeño: tendencias actuales: Performance evaluation: current trends. Archivo medico Camagüey. Vol. 23, No. 2.
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Sánchez, J y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del Personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82. Barranquilla.
- Serres, A. (2014). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial. Valencia.
- Servicio andaluz de empleo y la Unión Europea. (s.f). Evaluación de desempeño. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf>.

Start MEUP OS. (2017). Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral. Recuperado de:

<https://www.starmeup.com/blog/es/gestion-del-desempeno/modelo-evaluacion-desempeno-laboral/>.

Universidad de los andes. (s.f). Proyecto del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y obrero de la universidad de los andes.

Wikipedia. (2019). Evaluación del desempeño. Recuperado de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o.

Veramendi, E. (2017). Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir (Tesis). Universidad nacional mayor de san marcos. Lima-Perú.

Villacís, P. (2019). 5 pasos para realizar una Evaluación del Desempeño Laboral en tu empresa. Recuperado de: <https://www.salesup.com/crm-online/cc-evaluacion-del-desempeno.shtml>.

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica de evaluación de desempeño

COMPETENCIAS

<u>LIDERAZGO</u>	
<u>Capacidad para generar compromiso, guiar, influir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva al logro de los objetivos Institucionales.</u>	
<u>5</u>	<u>Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento para el logro de los objetivos institucionales.</u>
<u>4</u>	<u>Logra el compromiso, influye y guía a su equipo en el cumplimiento de los objetivos Institucionales</u>
<u>3</u>	<u>Logra el comprometer a su equipo de trabajo pero tiene dificultades con el logro de los objetivos</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para liderar y comprometer a su equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos Institucionales</u>
<u>1</u>	<u>No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento para el cumplimiento de los objetivos</u>
<u>NEGOCIACIÓN</u>	
<u>Capacidad para establecer interacciones logrando los mejores acuerdos que beneficien a la clínica y que satisfagan a las partes interesadas, utilizando técnicas y estrategias de negociación adecuadas a cada caso.</u>	
<u>5</u>	<u>Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios y utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia adecuadas para cada negociación favoreciendo la organización.</u>
<u>4</u>	<u>Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</u>
<u>3</u>	<u>Sigue un proceso de negociación claro, se prepara la negociación, establece una relación inicial y una orientación, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición que favorezca a la organización</u>
<u>2</u>	<u>No sigue criterios definidos para llegar a acuerdos con clientes. Le resulta difícil cambiar su posición. En el caso de llegar a un acuerdo, éste no suele ser efectivo.</u>
<u>1</u>	<u>No entiende ni comparte los puntos de vista cuando son diferentes al suyo, por lo que no se preocupa por convencer al otro y llegar a un buen resultado a través de un acuerdo que favorezca la organización.</u>

Anexo 1.2. Competencias a evaluar por los coordinadores

COMPETENCIAS

SERVICIO	
Capacidad para brindar una atención digna, cálida y humana a los usuarios, familiares, colaboradores y proveedores. Implica comprender adecuadamente sus necesidades y generar soluciones efectivas a los usuarios.	
5	Se aprecia una actitud profesional y da respuesta oportuna, efectiva, de colaboración y calidez en el servicio minimizando quejas.
4	Se atiende a las necesidades del servicio de manera oportuna con buena actitud, calidez en el área de trabajo todos los días
3	Hay buena colaboración, actitud y calidez en el servicio para atender las necesidades de los usuarios, aunque no se ve diario. Lo que ha llevado algunas quejas en el servicio
2	En ocasiones se aprecia falta de actitud y colaboración para atender a las necesidades de los usuarios, familia y/o cuidador, compañeros o proveedores. Generando insatisfacción y quejas
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a la respuesta a las necesidades de los usuarios y a la prestación del servicio con calidez genera condiciones de insatisfacción.
SEGURIDAD	
Es la capacidad de identificar peligros y riesgos, estableciendo medidas y barreras preventivas para incidentes, accidentes, eventos adversos, acciones inseguras, enfermedades laborales y emergencias.	
5	Conoce y cumple con las normas de bioseguridad y barreras de seguridad, con una adherencia a todas las estrategias de prevención y control de riesgo, implementando comportamientos seguros durante la ejecución del trabajo, sin presentar accidentes o eventos en salud relacionados con actos inseguros.
4	Conoce y cumple las normas de bioseguridad, barreras de seguridad y las estrategias de prevención y control de riesgo, sin embargo debe fortalecer su autocuidado y el cumplimiento de las metas internacionales, para así evitar la ocurrencia de algunos accidentes o eventos en salud
3	A pesar de su conocimiento cumple parcialmente con las normas de bioseguridad, barreras de seguridad y estrategias de prevención y control de riesgo, no hay adherencia en su totalidad lo que ha conllevado a la aparición de varios eventos en salud y accidentes de trabajo.
2	Tiene dificultades para cumplir las estrategias de prevención y control de riesgo durante la ejecución del trabajo, ocasionando frecuentes eventos en salud y accidentes de trabajo, por la ausencia del autocuidado y el incumplimiento de las barreras de seguridad.
1	Su grado de desconocimiento e incumplimiento de las normas de bioseguridad, barreras de seguridad y estrategias de prevención y control de riesgo, genera actos inseguros que terminan en accidentes de trabajo y/o eventos de salud.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

COMUNICACIÓN

Capacidad para comunicarse, escuchar y entender permanentemente a los usuarios , familiares, cuidadores, trabajadores y proveedores , para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Manteniendo canales de comunicación formales que abarquen los diferentes niveles de la organización.

5 Su forma de comunicarse, escuchar y entender es permanente, clara y oportuna, en ambos sentidos con todos.

4 Se comunica, escucha permanentemente, de forma clara y oportuna, en ambos sentidos pero NO con todos.

3 Se comunica cuando requiere, de forma clara y oportuna, aunque casi no escucha.

2 Se comunica muy poco, de forma clara y oportuna, además no escucha.

1 Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo

5 Demuestra capacidad para gestionar al equipo y evidencia permanente colaboración y servicio con su equipo y otras áreas de la organización.

4 Se muestra dentro de su equipo de trabajo y con otras áreas de la organización con buena actitud y colaboración todos los días.

3 Hay buena colaboración y actitud de servicio en el equipo de trabajo, aunque no se ve diario.

2 En ocasiones se aprecia falta de colaboración en el equipo de trabajo.

1 Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en el equipo de trabajo.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>ATENCION AL DETALLE</u>	
<u>Es la capacidad para analizar y revisar minuciosamente información, materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados confiables y/o informes sin margen de error.</u>	
<u>5</u>	<u>Sobresaliente en el análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Los resultados son excepcionales sin errores generando una información confiable.</u>
<u>4</u>	<u>Hay conciencia del análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Los resultados así lo demuestran hay confianza en la información.</u>
<u>3</u>	<u>Falta ser más constantes en el análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Minimizando el error.</u>
<u>2</u>	<u>Deficiencias notorias en la organización del trabajo análisis y revisión de (información, documentación, materiales e insumos), provocando errores en la labor y generando reprocesos.</u>
<u>1</u>	<u>Exceso de confianza y falta de análisis y revisión de (información, documentación, materiales e insumos), provocando errores en la labor.</u>
<u>RESULTADOS</u>	
<u>Capacidad para cumplir los objetivos alineados con el direccionamiento estratégico y lograr resultados bajo estándares de calidad.</u>	
<u>5</u>	<u>Mantiene altos niveles de rendimiento que agregan valor a mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en la prestación del servicio que brinda la organización.</u>
<u>4</u>	<u>Demuestra orientación a los resultados, logra y cumple con la entrega de su trabajo de manera eficiente y con calidad.</u>
<u>3</u>	<u>Su orientación al logro de los resultados es limitada, tiene dificultades en la entrega del trabajo solicitado.</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para cumplir con objetivos y realizar gestión para generar valor agregado.</u>
<u>1</u>	<u>No cumple objetivos ni tiempos establecidos.</u>

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>RESPONSABILIDAD Y GARANTIAS CON LA CALIDAD DEL TRABAJO</u>	
<u>Capacidad para actuar en el cumplimiento del trabajo y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien lo propios del puesto de trabajo, y obtener además altos niveles de calidad.</u>	
<u>5</u>	<u>Cumple, garantiza y ayuda a cumplir a su equipo en el logro del trabajo con calidad.</u>
<u>4</u>	<u>Cumple con las responsabilidades y garantiza la calidad del trabajo.</u>
<u>3</u>	<u>Cumple con las responsabilidades de su cargo pero se le dificulta garantizar la calidad del trabajo.</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para cumplir con las responsabilidades de su cargo y garantizar la calidad del trabajo.</u>
<u>1</u>	<u>Su nivel de responsabilidad no garantiza el nivel requerido en la calidad del trabajo.</u>
<u>LIDERAZGO</u>	
<u>Capacidad para generar compromiso, guiar, influir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva al logro de los objetivos Institucionales.</u>	
<u>5</u>	<u>Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento para el logro de los objetivos institucionales.</u>
<u>4</u>	<u>Logra el compromiso, influye y guía a su equipo en el cumplimiento de los objetivos Institucionales</u>
<u>3</u>	<u>Logra el comprometer a su equipo de trabajo pero tiene dificultades con el logro de los objetivos</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para liderar y comprometer a su equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos Institucionales</u>
<u>1</u>	<u>No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento para el cumplimiento de los objetivos</u>

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>LIDERAZGO</u>	
<u>Capacidad para generar compromiso, guiar, influir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva al logro de los objetivos Institucionales.</u>	
<u>5</u>	<u>Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento para el logro de los objetivos institucionales.</u>
<u>4</u>	<u>Logra el compromiso, influye y guía a su equipo en el cumplimiento de los objetivos Institucionales</u>
<u>3</u>	<u>Logra el comprometer a su equipo de trabajo pero tiene dificultades con el logro de los objetivos</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para liderar y comprometer a su equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos Institucionales</u>
<u>1</u>	<u>No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento para el cumplimiento de los objetivos</u>
<u>NEGOCIACIÓN</u>	
<u>Capacidad para establecer interacciones logrando los mejores acuerdos que beneficien a la clínica y que satisfagan a las partes interesadas, utilizando técnicas y estrategias de negociación adecuadas a cada caso.</u>	
<u>5</u>	<u>Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios y utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia adecuadas para cada negociación favoreciendo la organización.</u>
<u>4</u>	<u>Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</u>
<u>3</u>	<u>Sigue un proceso de negociación claro, se prepara la negociación, establece una relación inicial y una orientación, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición que favorezca a la organización</u>
<u>2</u>	<u>No sigue criterios definidos para llegar a acuerdos con clientes. Le resulta difícil cambiar su posición. En el caso de llegar a un acuerdo, éste no suele ser efectivo.</u>
<u>1</u>	<u>No entiende ni comparte los puntos de vista cuando son diferentes al suyo, por lo que no se preocupa por convencer al otro y llegar a un buen resultado a través de un acuerdo que favorezca la organización.</u>

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>RESULTADOS</u>	
<u>Capacidad para cumplir los objetivos alineados con el direccionamiento estratégico y lograr resultados bajo estándares de calidad.</u>	
<u>5</u>	<u>Mantiene altos niveles de rendimiento que agregan valor a mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en la prestación del servicio que brinda la organización.</u>
<u>4</u>	<u>Demuestra orientación a los resultados, logra y cumple con la entrega de su trabajo de manera eficiente y con calidad.</u>
<u>3</u>	<u>Su orientación al logro de los resultados es limitada, tiene dificultades en la entrega del trabajo solicitado.</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para cumplir con objetivos y realizar gestión para generar valor agregado.</u>
<u>1</u>	<u>No cumple objetivos ni tiempos establecidos.</u>
<u>RESPONSABILIDAD Y GARANTIAS CON LA CALIDAD DEL TRABAJO</u>	
<u>Capacidad para actuar en el cumplimiento del trabajo y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien lo propios del puesto de trabajo, y obtener además altos niveles de calidad.</u>	
<u>5</u>	<u>Cumple, garantiza y ayuda a cumplir a su equipo en el logro del trabajo con calidad.</u>
<u>4</u>	<u>Cumple con las responsabilidades y garantiza la calidad del trabajo.</u>
<u>3</u>	<u>Cumple con las responsabilidades de su cargo pero se le dificulta garantizar la calidad del trabajo.</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para cumplir con las responsabilidades de su cargo y garantizar la calidad del trabajo.</u>
<u>1</u>	<u>Su nivel de responsabilidad no garantiza el nivel requerido en la calidad del trabajo.</u>

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>SEGURIDAD</u>	
<u>Es la capacidad de identificar peligros y riesgos, estableciendo medidas y barreras preventivas para incidentes, accidentes, eventos adversos, acciones inseguras, enfermedades laborales y emergencias.</u>	
<u>5</u>	<u>Conoce y cumple con las normas de bioseguridad y barreras de seguridad, con una adherencia a todas las estrategias de prevención y control de riesgo, implementando comportamientos seguros durante la ejecución del trabajo, sin presentar accidentes o eventos en salud relacionados con actos inseguros.</u>
<u>4</u>	<u>Conoce y cumple las normas de bioseguridad, barreras de seguridad y las estrategias de prevención y control de riesgo, sin embargo debe fortalecer su autocuidado y el cumplimiento de las metas internacionales, para así evitar la ocurrencia de algunos accidentes o eventos en salud</u>
<u>3</u>	<u>A pesar de su conocimiento cumple parcialmente con las normas de bioseguridad, barreras de seguridad y estrategias de prevención y control de riesgo, no hay adherencia en su totalidad lo que ha conllevado a la aparición de varios eventos en salud y accidentes de trabajo.</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para cumplir las estrategias de prevención y control de riesgo durante la ejecución del trabajo, ocasionando frecuentes eventos en salud y accidentes de trabajo, por la ausencia del autocuidado y el incumplimiento de las barreras de seguridad.</u>
<u>1</u>	<u>Su grado de desconocimiento e incumplimiento de las normas de bioseguridad, barreras de seguridad y estrategias de prevención y control de riesgo, genera actos inseguros que terminan en accidentes de trabajo y/o eventos de salud.</u>
<u>ATENCION AL DETALLE</u>	
<u>Es la capacidad para analizar y revisar minuciosamente información, materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados confiables y/o informes sin margen de error.</u>	
<u>5</u>	<u>Sobresaliente en el análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Los resultados son excepcionales sin errores generando una información confiable.</u>
<u>4</u>	<u>Hay conciencia del análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Los resultados así lo demuestran hay confianza en la información.</u>
<u>3</u>	<u>Falta ser más constantes en el análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Minimizando el error.</u>
<u>2</u>	<u>Deficiencias notorias en la organización del trabajo análisis y revisión de (información, documentación, materiales e insumos), provocando errores en la labor y generando reproceso.</u>
<u>1</u>	<u>Exceso de confianza y falta de análisis y revisión de (información, documentación, materiales e insumos), provocando errores en la labor.</u>

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>	
<u>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo</u>	
<u>5</u>	<u>Demuestra capacidad para gestionar al equipo y evidencia permanente colaboración y servicio con su equipo y otras áreas de la organización.</u>
<u>4</u>	<u>Se muestra dentro de su equipo de trabajo y con otras áreas de la organización con buena actitud y colaboración todos los días.</u>
<u>3</u>	<u>Hay buena colaboración y actitud de servicio en el equipo de trabajo, aunque no se ve diario.</u>
<u>2</u>	<u>En ocasiones se aprecia falta de colaboración en el equipo de trabajo.</u>
<u>1</u>	<u>Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en el equipo de trabajo.</u>
<u>SERVICIO</u>	
<u>Capacidad para brindar una atención digna, cálida y humana a los usuarios, familiares, colaboradores y proveedores. Implica comprender adecuadamente sus necesidades y generar soluciones efectivas a los usuarios.</u>	
<u>5</u>	<u>Se aprecia una actitud profesional y da respuesta oportuna, efectiva, de colaboración y calidez en el servicio minimizando quejas.</u>
<u>4</u>	<u>Se atiende a las necesidades del servicio de manera oportuna con buena actitud, calidez en el área de trabajo todos los días</u>
<u>3</u>	<u>Hay buena colaboración, actitud y calidez en el servicio para atender las necesidades de los usuarios, aunque no se ve diario. Lo que ha llevado algunas quejas en el servicio</u>
<u>2</u>	<u>En ocasiones se aprecia falta de actitud y colaboración para atender a las necesidades de los usuarios, familia y/o cuidador, compañeros o proveedores. Generando insatisfacción y quejas</u>
<u>1</u>	<u>Deficiencias notables y permanentes en cuanto a la respuesta a las necesidades de los usuarios y a la prestación del servicio con calidez genera condiciones de insatisfacción.</u>

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>	
<u>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo</u>	
<u>5</u>	<u>Demuestra capacidad para gestionar al equipo y evidencia permanente colaboración y servicio con su equipo y otras áreas de la organización.</u>
<u>4</u>	<u>Se muestra dentro de su equipo de trabajo y con otras áreas de la organización con buena actitud y colaboración todos los días.</u>
<u>3</u>	<u>Hay buena colaboración y actitud de servicio en el equipo de trabajo, aunque no se ve diario.</u>
<u>2</u>	<u>En ocasiones se aprecia falta de colaboración en el equipo de trabajo.</u>
<u>1</u>	<u>Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en el equipo de trabajo.</u>
<u>SERVICIO</u>	
<u>Capacidad para brindar una atención digna, cálida y humana a los usuarios, familiares, colaboradores y proveedores. Implica comprender adecuadamente sus necesidades y generar soluciones efectivas a los usuarios.</u>	
<u>5</u>	<u>Se aprecia una actitud profesional y da respuesta oportuna, efectiva, de colaboración y calidez en el servicio minimizando quejas.</u>
<u>4</u>	<u>Se atiende a las necesidades del servicio de manera oportuna con buena actitud, calidez en el área de trabajo todos los días</u>
<u>3</u>	<u>Hay buena colaboración, actitud y calidez en el servicio para atender las necesidades de los usuarios, aunque no se ve diario. Lo que ha llevado algunas quejas en el servicio</u>
<u>2</u>	<u>En ocasiones se aprecia falta de actitud y colaboración para atender a las necesidades de los usuarios, familia y/o cuidador, compañeros o proveedores. Generando insatisfacción y quejas</u>
<u>1</u>	<u>Deficiencias notables y permanentes en cuanto a la respuesta a las necesidades de los usuarios y a la prestación del servicio con calidez genera condiciones de insatisfacción.</u>

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<u>ATENCION AL DETALLE</u>	
<u>Es la capacidad para analizar y revisar minuciosamente información, materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados confiables y/o informes sin margen de error.</u>	
<u>5</u>	<u>Sobresaliente en el análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Los resultados son excepcionales sin errores generando una información confiable.</u>
<u>4</u>	<u>Hay conciencia del análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Los resultados así lo demuestran hay confianza en la información.</u>
<u>3</u>	<u>Falta ser más constantes en el análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Minimizando el error.</u>
<u>2</u>	<u>Deficiencias notorias en la organización del trabajo análisis y revisión de (información, documetación, materiales e insumos), provocando errores en la labor y generando reprocesos.</u>
<u>1</u>	<u>Exceso de confianza y falta de análisis y revisión de (información, documentación, materiales e insumos), provocando errores en la labor.</u>
<u>RESULTADOS</u>	
<u>Capacidad para cumplir los objetivos alineados con el direccionamiento estratégico y lograr resultados bajo estándares de calidad.</u>	
<u>5</u>	<u>Mantiene altos niveles de rendimiento que agregan valor a mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en la prestación del servicio que brinda la organización.</u>
<u>4</u>	<u>Demuestra orientación a los resultados, logra y cumple con la entrega de su trabajo de manera eficiente y con calidad.</u>
<u>3</u>	<u>Su orientación al logro de los resultados es limitada, tiene dificultades en la entrega del trabajo solicitado.</u>
<u>2</u>	<u>Tiene dificultades para cumplir con objetivos y realizar gestión para generar valor agregado.</u>
<u>1</u>	<u>No cumple objetivos ni tiempos establecidos.</u>

Anexo 3. Reporte de resultado

NOMBRE DEL COORDINADOR	CARGO/AREA	OBSERVACIÓN	LISTO
DRA. JHULY ANDREA BERNAL	NUTRICIÓN	COMPROMISO DE ENTREGAR EN LA MAÑANA DEL 27/08/219	LISTO
DRA. MIRIAM ORTIZ	TERAPIAS	ESTA OCUPADA CON LO DE GESTIÓN DEL RIESGO Y QUEDÓ EN ENTREGARLA EL VIERNES	LISTO
JEFE CLAUDIA BLANCO	ATENCION AL USUARIO	SE LLAMÓ Y QUEDÓ DE ENVIARLAS EL MIERCOLES 28/08/2019	LISTO
JEFE CLAUDIA PATIÑO	HOSPITALIZACIÓN	ENVIÓ CORREO PIDIENDO PLAZO DE ENTREGA	LISTO
JEFE DIANA PORTILLA	ADMISIONES	SE LE DEJÓ LA RAZÓN CON SU ASISTENTE DE RECORDATORIO	LISTO
JEFE LEANDRO DUQUE	UCI PEDIATRICA, PEDIATRÍA Y MATERNIDAD, HOSPITALIZACIÓN	SE LLAMÓ Y QUEDÓ COMPROMETIDA EN REALIZARLAS	LISTO
JEFE WLEIMER MARQUEZ	CIRUGIA	SE LLAMÓ QUEDÓ EN ENVIARLAS 26/08/2019	LISTO
JEFE MARTHA PUENTES	UCI ADULTOS	SE LLAMÓ Y QUEDÓ EN REALIZARLA LO ANTES POSIBLE	LISTO
JEFE ROCÍO URIBE	CONSULTA EXTERNA	SE LLAMÓ Y QUEDÓ EN REALIZARLA LO ANTES POSIBLE	LISTO
JEFE GLORIA GUALDRÓN	SALA DE PARTOS	CUANDO PUEDA LO REALIZA ESTA COMODANDO LOS HORARIOS	LISTO
DOC. DIEGO PLATA	CARTERA	REALIZÓ LA ENTREGA EN FISICO DE LA FICHA TÉCNICA Y REALIZÓ RETROALIMENTACIÓN	LISTO
JEFE BLANCA	FARMACIA	SE LE ENVIO CORREO CON LA FICHA TÉCNICA	LISTO
DOC. SILVA	DIRECCIÓN MÉDICA	SE COMPROMETIÓ PARA ENTEGAR MAÑANA 27/08/2019	LISTO

Anexo 4. Competencias Modificadas

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
SERVICIO	
	Valor
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo	
Actúa de manera responsable frente a las necesidades del usuario interno - externo brindando una respuesta oportuna	5
Actúa de manera amable y cortés, es coherente frente a los principios y valores institucionales (hay coherencias entre lo que dice y hace)	5
Actúa con respeto frente a la privacidad y confidencialidad de la información del usuario interno y externo.	5
Aplica en sus relaciones interpersonales una actitud amable, cálida y mantiene un trato digno y cordial hacia los usuarios, compañeros, jefes, familiares, cuidadores, proveedores.	5
Actúa siempre con la mejor actitud de servicio frente a clientes internos, usuarios, familia, cuidadores y proveedores, gestiona y da solución a los casos con alto estándares de calidad evitando la insatisfacción.	5
COMUNICACIÓN ASERTIVA	
	Valor
Capacidad para comunicarse, escuchar y entender permanentemente a los usuarios, familiares, cuidadores, trabajadores y proveedores, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	
Su comunicación es clara utilizando un vocabulario adecuado y acorde con sus expresiones no verbales	5
Su comunicación es oportuna	5
Su comunicación es asertiva, expresa sus ideas respetuosamente.	5
Escucha de manera atenta sin interrumpir a los demás (su escucha es empática y de servicio).	4
Su comunicación es efectiva (clara, precisa, completa y comprendida) con compañeros, pacientes, familiares, cuidadores y/o proveedores	4

SEGURIDAD	
	Valor
Es la capacidad de identificar peligros y riesgos, estableciendo medidas y barreras preventivas para incidentes, accidentes, eventos adversos, acciones inseguras, enfermedades laborales y emergencias.	
Practica el autocuidado durante su jornada de trabajo evitando accidentes de trabajo (aplicación de lavado de manos, uso adecuado epp, uso seguro y disposición correcta de cortopunzantes, pausas activas, higiene postural, movilización segura de pacientes/ cargas)	5
Aplica las barreras de seguridad durante el proceso de atención en su jornada de trabajo (IDENTIFICACIÓN DE PACIENTES, PREVENCIÓN DE CAIDAS, 12 CORRECTOS, ULCERAS POR PRESIÓN)	5
Aplica los estándares y lineamientos de seguridad para la prevención de riesgos en su puesto de trabajo (PIPAB, PILAS-PILAS CON LAS CAIDAS, PÚBLICO Y MOVILIDAD, RADIACIONES IONIZANTES Y PSICOSOCIAL)	3
Aplica las normas de bioseguridad y barreras de seguridad, con una adherencia a todas las estrategias de prevención y control de riesgo, implementando comportamientos seguros durante la ejecución del trabajo.	4
Actúa efectivamente frente a los códigos de alerta y alarma según la emergencia. (indagar códigos) Conoce rutas de evacuación y puntos de encuentro.	5
Identifica líder de evacuación, brigadistas e integrantes del Comité de Emergencias	

RESPONSABILIDAD		Valor
Capacidad para comprometerse con el cumplimiento integral de las responsabilidades encomendadas.		
Identifica con claridad las tareas asignadas y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.		5
Tiene una actitud comprometida con las tareas asignadas, brinda apoyo al equipo cuando se requiere.		
Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.		5
Asume la responsabilidad cumpliendo los procedimientos, protocolos, instructivos o programas de manera efectiva.		5
Aporta al cumplimiento de los objetivos de la organización realizando integral y oportunamente las responsabilidades encomendadas.		4

ATENCIÓN AL DETALLE		Valor
Es la capacidad de estar con plena atención a los detalles sobre lo que se esta trabajando.		
Es la capacidad para analizar y revisar la información, materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados confiables.		
Actúa de manera responsable en la revisión de los materiales, instrumentos o información del trabajo. (verifica que los datos correspondan a la atención)		5
Comprueba y verifica que los materiales, instrumentos o información del trabajo correspondan al procedimiento o protocolo que se esta trabajando (comprueba y dilencia correntamente la información de la atención)		5
Analiza y reporta los hallazgos evidenciados para mejorameitno de los procesos (4
Asegura el análisis y revisión de la (información, documentación, materiales e insumos). Los resultados son excepcionales generando una información confiable.		5

NEGOCIACION		Valor
Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes con el fin de lograr acuerdos satisfactorios para la organización utilizando técnicas y estrategias de negociación gana- gana, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.		
Llega acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo utilizando herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia adecuada para cada negoacioación en concordancia con los objetivos de la organización.		5
Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y se esfuerza por cuidar las relaciones e identificar las ventajas comunes para ambas partes.		
Investiga y obtiene la mayor cantidad de información, analiza fortalezas y debilidades tanto de la situación como de las personas involucradas en la negociación.		5
Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ellos utilizar técnicas basadas en el concepto gana- gana		5
Atiende los objetivos de la clínica y busca realizar negociaciones en concordancia con los requerimientos del negocio		4

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
RESULTADOS	
Valor	
5	Dirige sus acciones a lograr los resultados esperados, gestionando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos
5	Establece y cumple objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.
4	Cumple los compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos.
5	Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periodicos de sus avances y de los de su equipo.
5	Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.
	Asegura el cumplimiento de los resultados usando eficientemente los recursos, generando valor, mejoras permanentes de la calidad del trabajo y la prestación del servicio que se brinda en la organización.
LIDERAZGO	
Valor	
	Desarrollar compromiso con los miembros de su equipo orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional
5	Planea, orienta a su equipo de trabajo para cumplir los objetivos de la organización.
	Establece dirección, asume el compromiso y lo demuestra haciendo seguimiento y retroalimentación continua a su equipo de trabajo.
	Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas para el logro de los objetivos institucionales
	Reconoce, incentiva y retroalimenta de forma oportuna los logros individuales y los del equipo.
4	Promueve en su equipo el desarrollo de un ambiente de trabajo respetuoso, un clima de participación y cooperación al interior y con otras áreas de la Institución.

RESPONSABILIDAD	
Valor	
	Capacidad para comprometerse con el cumplimiento integral de las responsabilidades encomendadas.
5	Identifica con claridad las tareas asignadas y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
	Tiene una actitud comprometida con las tareas asignadas, brinda apoyo al equipo cuando se requiere.
5	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.
5	Asume la responsabilidad cumpliendo los procedimientos, protocolos, instructivos o programas de manera efectiva.
4	Aporta al cumplimiento de los objetivos de la organización realizando integral y oportunamente las responsabilidades encomendadas.

<u>PENSAMIENTO ANALITICO</u>		Valor
Tener la capacidad de analizar, entender y comprender una situación, identificando sus causas e implicaciones de forma sistemática, haciendo comparaciones, identificando relaciones para definir prioridades que permita dar soluciones eficaces a dicha problemática.		
Reconoce, Interpreta y descompone una situación sencilla, por medio del análisis de las implicaciones que se pueden generar.		5
Busca alternativas de solución (manejo de pacientes efectivamente apropiándose de las Guías de Práctica Clínica)		4
Analiza y comprende una situación resolviendola de manera efectiva (capacidad resolutive del manejo de las diferentes patologías del servicio)		5
Brinda estructura coherente y sistemática al problema, Identificando relaciones entre situaciones. (Describe y justifica de manera completa patologías, apoyos diagnósticos)		5
Identifica causas, conceptualiza relaciones y da solución a las diferentes situaciones (Justifica de manera efectiva el manejo del paciente)		5

<u>TOMA DE DECISIONES</u>		Valor
Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.		
Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la organización.		
Genera acciones y estrategias efectivas y consecuentes, asumiendo la responsabilidad de manera directa.		5
Elije la mejor alternativa tendiendo en cuenta el escenario estudiado		
Realiza una revisión de la situación y revisa alternativas.		5
Analiza las diferentes acciones teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.		5

Anexo 4.1. Competencias por cargos

Directivos

Tipo de Calificacion	
Competencias Institucionales y Especificas	
MUY DEFICIENTE	1
DEFICIENTE	2
REGULAR	3
BUENO	4
EXCELENTE	5

DESCRIPCION	%
MUY DEFICIENTE	1 A 29
DEFICIENTE	30 A 49
REGULAR	50 A 79
BUENO	80 A 89
EXCELENTE	90 A 100

DIRECTIVOS

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
SERVICIO Es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades del usuario, familiares, trabajadores y proveedores con altos estándares de calidad, basados en los derechos, deberes, principios y valores empleando una comunicación asertiva, un trato digno, amable y respetuoso.	Valor
Actúa de manera responsable frente a las necesidades del usuario, familiares, trabajadores y proveedores, brindando una respuesta oportuna.	5
Presta una atención amable y cortés, es coherente frente a los deberes, derechos, principios y valores institucionales con los usuarios, familiares, trabajadores y proveedores.	5
Brinda soluciones a las inquietudes de los usuarios, familiares, trabajadores y proveedores con altos estándares de calidad.	5

Mantiene en sus relaciones interpersonales una comunicación asertiva, promoviendo un ambiente cálido, cordial para satisfacer las necesidades de los usuarios, familiares, trabajadores y proveedores con altos estándares de calidad.	5
COMUNICACIÓN ASERTIVA Capacidad para comunicarse, escuchar, entender y transmitir permanentemente en forma clara, precisa, completa y oportuna la información requerida por los usuarios, familiares, cuidadores, trabajadores y proveedores a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	Valor
Su comunicación es clara utilizando un vocabulario adecuado y acorde con sus expresiones no verbales	5
Su comunicación es oportuna, trasmite la información de manera precisa, completa, ordenada y veraz utilizando los canales adecuados.	5
Su comunicación es asertiva, expresa sus ideas respetuosamente logrando el entendimiento por parte del que escucha.	5
Escucha con atención sin interrumpir a los demás las instrucciones, recomendaciones y cambios que debe realizar cuando sea necesario.	4
Su comunicación es efectiva (clara, precisa, completa y comprendida) con compañeros, pacientes, familiares, cuidadores y/o proveedores.	4
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, promoviendo un buen clima de trabajo.	Valor
Sus relaciones interpersonales son respetuosas con el equipo interdisciplinario contribuyendo al buen clima de trabajo.	5
Cumple con las tareas y los roles asignados en función de los objetivos del equipo y de la organización.	5
Contribuye con actitud y buena disposición a la solución de problemas del área o de la organización.	5
Aporta ideas, comparte información y contribuye al mejoramiento del equipo y de la organización.	4
Aporta con su comportamiento a un buen clima de trabajo (escucha, recibe y se relaciona respetuosamente con quienes interactúa).	4
SEGURIDAD Es la capacidad de identificar peligros y riesgos, estableciendo medidas y barreras preventivas para incidentes, accidentes, eventos adversos, acciones inseguras, enfermedades laborales y emergencias.	Valor
Practica el autocuidado durante su jornada de trabajo evitando accidentes de trabajo (aplicación de lavado de manos, uso adecuado epp, uso seguro y disposición correcta de corto punzantes, pausas activas, higiene postural, movilización segura de pacientes/ cargas).	5
Aplica las barreras de seguridad durante el proceso de atención en su jornada de trabajo (IDENTIFICACIÓN DE PACIENTES, PREVENCIÓN DE CAÍDAS, 12 CORRECTOS, ULCERAS POR PRESIÓN).	5

Aplica los estándares y lineamientos de seguridad para la prevención de riesgos en su puesto de trabajo (PIPAB, PILAS-PILAS CON LAS CAIDAS, PUBLICO Y MOVILIDAD, RADIACIONES IONIZANTES Y PSICOSOCIAL).	3
Aplica las normas de bioseguridad y barreras de seguridad, con una adherencia a todas las estrategias de prevención y control de riesgo, implementando comportamientos seguros durante la ejecución del trabajo.	4
Actúa efectivamente frente a los códigos de alerta y alarma según la emergencia. (Indagar códigos). Conoce las rutas de evaluación y puntos de encuentro. Identifica al líder de evacuación, brigadistas e integrantes del Comité de Emergencias.	5
LIDERAZGO Desarrollar compromiso con los miembros de su equipo orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.	Valor
Planea, orienta a su equipo de trabajo para cumplir los objetivos de la organización.	5
Establece dirección, asume el compromiso y lo demuestra haciendo seguimiento y retroalimentación continua a su equipo de trabajo.	
Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas para el logro de los objetivos institucionales	
Reconoce, incentiva y retroalimenta de forma oportuna los logros individuales y los del equipo.	
Promueve en su equipo el desarrollo de un ambiente de trabajo respetuoso, un clima de participación y cooperación al interior y con otras áreas de la Institución.	4
TOMA DE DECISIONES Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	Valor
Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables, analizando las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto en la organización.	
Asume de manera responsable las consecuencias de las decisiones tomadas.	5
Elige la mejor alternativa teniendo en cuenta el escenario estudiado	
Analiza las diferentes acciones teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la organización.	5
NEGOCIACION Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes con el fin de lograr acuerdos satisfactorios para la organización utilizando técnicas y estrategias de negociación gana- gana, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.	Valor
Llegan acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo utilizando herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia adecuada para cada negociación en concordancia con los objetivos de la organización.	5

Permanente mente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y se esfuerza por cuidar las relaciones e identificar las ventajas comunes para ambas partes.	
Investiga y obtiene la mayor cantidad de información, analiza fortalezas y debilidades tanto de la situación como de las personas involucradas en la negociación.	5
Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ellos utilizar técnicas basadas en el concepto gana- gana	5
Atiende los objetivos de la clínica y busca realizar negociaciones en concordancia con los requerimientos del negocio	4
INNOVACION Es enfrentar flexiblemente situaciones nuevas, presentar recursos, ideas y métodos innovadores, concretándolos en acciones tendientes a crear valor organizacional.	Valor
Posee una clara visión del mercado, responde con apertura lo que le permite generar propuestas de solución y /o negocios.	
Interpreta los cambios que se producen en el entorno y adapta su conducta para favorecerlos según la pertinencia de éstos.	
Usa nueva información, ideas o estrategias para alcanzar sus propósitos.	
Se adapta rápidamente a los cambios del entorno y flexibiliza sus capacidades mediante un enfoque de aprendizaje continuo.	

COORDINADORES

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
RESULTADOS Dirige sus acciones a lograr los resultados esperados, gestionando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos	Valor
Establece y cumple objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.	5
Analiza las acciones de mejoramiento y cumple los compromisos logrando los indicadores establecidos.	5
Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos de sus avances y de los de su equipo.	5
Realiza modificaciones en sus procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.	5
Asegura el cumplimiento de los resultados usando eficientemente los recursos, generando valor, mejoras permanentes de la calidad del trabajo y la prestación del servicio que se brinda en la organización.	

<u>LIDERAZGO</u> Desarrollar compromiso con los miembros de su equipo orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.	Valor
Planea, orienta a su equipo de trabajo para cumplir los objetivos de la organización.	5
Establece dirección, asume el compromiso y lo demuestra haciendo seguimiento y retroalimentación continua a su equipo de trabajo.	
Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas para el logro de los objetivos institucionales	
Reconoce, incentiva y retroalimenta de forma oportuna los logros individuales y los del equipo.	
Promueve en su equipo el desarrollo de un ambiente de trabajo respetuoso, un clima de participación y cooperación al interior y con otras áreas de la Institución.	4
<u>TOMA DE DECISIONES</u> Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	Valor
Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables, analizando las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto en la organización.	
Asume de manera responsable las consecuencias de las decisiones tomadas.	5
Elije la mejor alternativa teniendo en cuenta el escenario estudiado.	
Analiza las diferentes acciones teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la organización.	5
<u>APRENDIZAJE CONTINUO</u> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos niveles de efectividad organizacional	Valor
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo	
Aprende de la experiencia propia y de otros compañeros fortaleciendo sus conocimientos y habilidades.	
Constantemente se actualiza, asimila nuevos conocimientos que aportan al mejoramiento de su área.	
Aplica los conocimientos adquiridos, se forma periódicamente en diferentes temáticas para el desarrollo y aporta al mejoramiento de su trabajo.	
Realiza seguimiento del nivel de conocimiento de los trabajadores de su área como mecanismo para el desarrollo personal y organizacional.	
Promueven la asistencia a las capacitaciones, equipos naturales, conversatorios programados por la organización.	

PROFESIONALES Y JEFES ASISTENCIALES

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
<u>ATENCIÓN AL DETALLE</u>	Valor
Es la capacidad para analizar y revisar materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados e información confiable.	
Actúa de manera responsable en la revisión de antecedentes y verificación de información corroborando que los datos correspondan al usuario, empresa o EAPB.	5
Comprueba y verifica que los materiales, insumos, instrumentos, equipos y la información correspondan al paciente o empresa cumpliendo con los procedimientos y protocolos que se deriven de la atención. Diligencia correctamente la información en el sistema o en los formatos correspondientes.	5
Analiza y reporta los hallazgos evidenciados en la atención del paciente, los comunica y documenta en la historia clínica.	4
Asegura el análisis y revisión de la información documentada y justificada en la historia clínica. Los resultados muestran adherencia a los procedimientos y guías de atención generando una información confiable.	5
Asegura el cumplimiento de los resultados usando eficientemente los recursos, generando valor, mejoras permanentes de la calidad del trabajo y la prestación del servicio que se brinda en la organización.	
<u>LIDERAZGO</u> Desarrollar compromiso con los miembros de su equipo orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.	Valor
Planea, orienta a su equipo de trabajo para cumplir los objetivos de la organización.	5
Establece dirección, asume el compromiso y lo demuestra haciendo seguimiento y retroalimentación continua a su equipo de trabajo.	
Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas para el logro de los objetivos institucionales	
Reconoce, incentiva y retroalimenta de forma oportuna los logros individuales y los del equipo.	
Promueve en su equipo el desarrollo de un ambiente de trabajo respetuoso, un clima de participación y cooperación al interior y con otras áreas de la Institución.	4
<u>CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES</u> Capacidad para comprometerse con el cumplimiento integral de las responsabilidades encomendadas.	Valor
Cumple las funciones establecidas de manera oportuna aportando efectividad al proceso.	5

Tiene una actitud comprometida con las tareas asignadas y brinda apoyo al equipo oportunamente.	5
Cumple con los plazos establecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.	5
Asume la responsabilidad cumpliendo los procedimientos, protocolos, instructivos, políticas o programas de manera efectiva aportando al mejoramiento continuo.	5
Cumple con las responsabilidades encomendadas por la organización y con los compromisos de mejoramiento aportando al cumplimiento de los objetivos de la organización.	5
<u>APRENDIZAJE CONTINUO</u> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos niveles de efectividad organizacional	Valor
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo	5
Aprende de la experiencia propia y de otros compañeros fortaleciendo sus conocimientos y habilidades.	5
Constantemente se actualiza, asimila nuevos conocimientos que aportan al mejoramiento de su área.	5
Aplica los conocimientos adquiridos, se forma periódicamente en diferentes temática para el desarrollo y aporta al mejoramiento de su trabajo.	5
Realiza seguimiento del nivel de conocimiento de los trabajadores de su área como mecanismo para el desarrollo personal y organizacional.	4
Promueven la asistencia a las capacitaciones, equipos naturales, conversatorios programados por la organización.	5

PROFESIONALES Y JEFES ADMINISTRATIVOS

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
<u>RESULTADOS</u> Dirige sus acciones a lograr los resultados esperados, gestionando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos	Valor
Establece y cumple objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.	5
Analiza las acciones de mejoramiento y cumple los compromisos logrando los indicadores establecidos.	5
Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos de sus avances y de los de su equipo.	5
Realiza modificaciones en sus procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.	5

Asegura el cumplimiento de los resultados usando eficientemente los recursos, generando valor, mejoras permanentes de la calidad del trabajo y la prestación del servicio que se brinda en la organización.	
<u>CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES</u> Capacidad para comprometerse con el cumplimiento integral de las responsabilidades encomendadas.	Valor
Cumple las funciones establecidas de manera oportuna aportando efectividad al proceso.	5
Tiene una actitud comprometida con las tareas asignadas y brinda apoyo al equipo oportunamente.	5
Cumple con los plazos establecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.	5
Asume la responsabilidad cumpliendo los procedimientos, protocolos, instructivos, políticas o programas de manera efectiva aportando al mejoramiento continuo.	5
Cumple con las responsabilidades encomendadas por la organización y con los compromisos de mejoramiento aportando al cumplimiento de los objetivos de la organización.	5
<u>ATENCIÓN AL DETALLE</u> Es la capacidad para analizar y revisar materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados e información confiable.	Valor
Actúa de manera responsable en la revisión de la información, verifica que los datos correspondan a la atención.	
Comprueba y verifica que la información corresponda al procedimiento, empresa cumpliendo con los procesos y protocolos que se deriven de la atención. Diligencia correctamente la información en el sistema o en los formatos correspondientes.	
Analiza y reporta los hallazgos evidenciados para mejoramiento de los procesos.	
Asegura el análisis y revisión de los materiales, insumos, instrumentos, equipos e información. Los resultados generan información confiable.	
<u>APRENDIZAJE CONTINUO</u> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos niveles de efectividad organizacional	Valor
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo	
Aprende de la experiencia propia y de otros compañeros fortaleciendo sus conocimientos y habilidades.	
Constantemente se actualiza, asimila nuevos conocimientos que aportan al mejoramiento de su área.	
Aplica los conocimientos adquiridos, se forma periódicamente en diferentes temáticas para el desarrollo y aporte al mejoramiento de su trabajo.	

TRABAJO EN EQUIPO		Valor
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional. Comprende a los otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo.		
Sus relaciones interpersonales son respetuosas con el equipo interdisciplinario.		5
Actúa y colabora con otras personas, participa y se involucra en el equipo.		5
Aporta en la solución de conflictos, construye soluciones integrales con actitud y buena disposición, apoya las decisiones del equipo.		5
Aporta conocimientos, experiencias, comunica ideas, comparte información y contribuye al mejoramiento del equipo y de la organización		4
Aporta con su comportamiento a un buen clima de trabajo (escucha, recibe y se dirige respetuosamente con quienes interactúa)		4
HUMANIZACIÓN		Valor
Es amable, cortés y respetuoso con los usuarios, su familia y los colaboradores.		5
Posee un trato cordial y digno hacia el usuario, su familia y compañeros; interesándose por cada uno como persona, realizando esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de ellos.		4
Asegura la confidencialidad - privacidad de la información del paciente, familia, colaboradores e institución.		5
Promueve estrategias encaminadas a fortalecer la cultura de Humanización de la atención.		4

MÉDICOS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<u>APRENDIZAJE CONTINUO</u> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos niveles de efectividad organizacional	Valor
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo	
Aprende de la experiencia propia y de otros compañeros fortaleciendo sus conocimientos y habilidades.	
Constantemente se actualiza, asimila nuevos conocimientos que aportan al mejoramiento de su área.	
Aplica los conocimientos adquiridos, se forma periódicamente en diferentes temáticas para el desarrollo y aporte al mejoramiento de su trabajo.	
Asiste a las capacitaciones, equipos naturales, conversatorios promovidos por la organización.	
<u>PENSAMIENTO ANALÍTICO</u> Tiene la capacidad de analizar, entender y comprender una situación, identificando sus causas de forma sistemática, generando oportunidades de mejoramiento que permitan dar soluciones efectivas a dicha problemática.	Valor

"Reconoce, Interpreta y descompone una situación sencilla, por medio del análisis de las implicaciones que se pueden generar.	5
Identifica causas, y propone alternativas de solución a los problemas o situaciones complejas.	4
Analiza y comprende la patología del paciente resolviéndola de manera efectiva teniendo en cuenta su complejidad y siguiendo la Guía de Práctica Clínica cuando haya lugar.	5
Brinda estructura coherente y sistemática al problema, Identificando relaciones entre situaciones. (Describe y justifica de manera completa patologías, apoyos diagnósticos)	5
Identifica causas y brinda solución a las diferentes situaciones (Justifica de manera efectiva el manejo del paciente)	5
<u>TOMA DE DECISIONES</u> Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	Valor
Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables, analizando las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto en la organización.	
Asume de manera responsable las consecuencias de las decisiones tomadas.	5
Elije la mejor alternativa teniendo en cuenta el escenario estudiado	
Analiza las diferentes acciones teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la organización.	5
<u>ATENCIÓN AL DETALLE</u> Es la capacidad para analizar y revisar materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados e información confiable.	Valor
Actúa de manera responsable en la revisión de la información, antecedentes, verifica que los datos correspondan a la atención.	5
Comprueba y verifica la información del paciente para su análisis, cumple los procedimientos o protocolos que se deriven de la atención, comprueba, diligencia correctamente la información de la atención en la historia clínica y suministra las ordenes al equipo interdisciplinario.	5
Analiza, describe en la historia clínica los hallazgos evidenciados en el paciente de manera clara y completa y los comunica al equipo interdisciplinario	4
Asegura el análisis y revisión de la información documentada y justificada en la historia clínica. Los resultados muestran adherencia a los procedimientos y guías de atención generando una información confiable.	5

MÉDICOS GESTOR

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
<u>APRENDIZAJE CONTINUO</u> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos niveles de efectividad organizacional	Valor
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo	
Aprende de la experiencia propia y de otros compañeros fortaleciendo sus conocimientos y habilidades.	
Constantemente se actualiza, asimila nuevos conocimientos que aportan al mejoramiento de su área.	
Aplica los conocimientos adquiridos, se forma periódicamente en diferentes temáticas para el desarrollo y aporte al mejoramiento de su trabajo.	
Asiste a las capacitaciones, equipos naturales, conversatorios promovidos por la organización.	
<u>PENSAMIENTO ANALITICO</u> Tiene la capacidad de analizar, entender y comprender una situación, identificando sus causas de forma sistemática, generando oportunidades de mejoramiento que permitan dar soluciones efectivas a dicha problemática.	Valor
Reconoce, Interpreta y descompone una situación sencilla, por medio del análisis de las implicaciones que se pueden generar.	5
Identifica causas, propone alternativas de solución a los problemas o situaciones complejas, a través de la construcción de oportunidades de mejoramiento.	4
Analiza y comprende una situación resolviéndola de manera efectiva (verifican capacidad resolutoria del cuerpo médico para el manejo de las diferentes patologías del servicio)	5
Brinda estructura coherente y sistemática al problema, Identificando oportunidades de mejoramiento y soluciones.	5
Verifica y realiza seguimiento a las acciones de mejoramiento obteniendo resultados efectivos.	5
<u>TOMA DE DECISIONES</u> Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	Valor
Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la organización.	
Genera acciones y estrategias efectivas y consecuentes, asumiendo la responsabilidad de manera directa.	5
Elije la mejor alternativa teniendo en cuenta el escenario estudiado	

Realiza una revisión de la situación y revisa alternativas.	5
Analiza las diferentes acciones teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la organización.	5
<u>ATENCIÓN AL DETALLE</u> Es la capacidad para analizar y revisar materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados e información confiable.	Valor
Actúa de manera responsable en la revisión de la información, antecedentes, verifica que los datos correspondan a la atención.	5
Comprueba y verifica la información del paciente para su análisis, cumple los procedimientos o protocolos que se deriven de la atención, comprueba, diligencia correctamente la información de la atención en la historia clínica y suministra las ordenes al equipo interdisciplinario.	5
Analiza y describe los hallazgos evidenciados en la historia clínica del paciente de manera clara y completa	4
Asegura el análisis y revisión de la información documentada y justificada en la historia clínica. Los resultados muestran adherencia a los procedimientos y guías de atención generando una información confiable.	5

AUXILIAR ASISTENCIAL

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
<u>CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES</u> Capacidad para comprometerse con el cumplimiento integral de las responsabilidades encomendadas.	Valor
Cumple las funciones establecidas de manera oportuna aportando efectividad al proceso.	5
Tiene una actitud comprometida con las tareas asignadas y brinda apoyo al equipo oportunamente.	5
Cumple con los plazos establecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.	5
Asume la responsabilidad cumpliendo los procedimientos, protocolos, instructivos, políticas o programas de manera efectiva aportando al mejoramiento continuo.	5
Cumple con las responsabilidades encomendadas por la organización y con los compromisos de mejoramiento aportando al cumplimiento de los objetivos de la organización.	5

<u>ATENCIÓN AL DETALLE</u>	Valor
Es la capacidad para analizar y revisar materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados e información confiable.	
Actúa de manera responsable en la revisión de los materiales, insumos, equipos o información relacionada con la ejecución del trabajo; verifica que los datos correspondan a la atención.	5
Comprueba y verifica que los materiales, insumos, instrumentos, equipos y la información correspondan al paciente cumpliendo con los procedimientos, protocolos que se deriven de la atención que se está prestando. Diligencia correctamente la información de la atención y la documenta en la historia clínica, el sistema o en los formatos correspondientes.	5
Analiza y reporta los hallazgos evidenciados para mejoramiento de los procesos.	4
Asegura el análisis y revisión de los materiales, insumos, instrumentos, equipos e información. Los resultados generan información confiable.	5
<u>APRENDIZAJE CONTINUO</u> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos niveles de efectividad organizacional	Valor
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo	
Aprende de la experiencia propia y de otros compañeros fortaleciendo sus conocimientos y habilidades.	
Constantemente se actualiza, asimila nuevos conocimientos que aportan al mejoramiento de su área.	
Aplica los conocimientos adquiridos, se forma periódicamente en diferentes temáticas para el desarrollo y aporte al mejoramiento de su trabajo.	
Asiste a las capacitaciones, equipos naturales, conversatorios promovidos por la organización.	

AUXILIAR ADMINISTRATIVO


COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
<u>CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES</u> Capacidad para comprometerse con el cumplimiento integral de las responsabilidades encomendadas.	Valor
Cumple las funciones establecidas de manera oportuna aportando efectividad al proceso.	5
Tiene una actitud comprometida con las tareas asignadas y brinda apoyo al equipo oportunamente.	5

Cumple con los plazos establecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.	5
Asume la responsabilidad cumpliendo los procedimientos, protocolos, instructivos, políticas o programas de manera efectiva aportando al mejoramiento continuo.	5
Cumple con las responsabilidades encomendadas por la organización y con los compromisos de mejoramiento aportando al cumplimiento de los objetivos de la organización.	5
<u>ATENCIÓN AL DETALLE</u> Es la capacidad para analizar y revisar materiales, insumos y/o documentos para la emisión de resultados e información confiable.	Valor
Actúa de manera responsable en la revisión de los materiales, insumos, equipos o información relacionada con la ejecución del trabajo; verifica que los datos correspondan a la atención.	5
Comprueba y verifica que los materiales, insumos, instrumentos, equipos y la información correspondan al paciente cumpliendo con los procedimientos, protocolos que se deriven de la atención que se está prestando. Diligencia correctamente la información de la atención y la documenta en la historia clínica, el sistema o en los formatos correspondientes.	5
Analiza y reporta los hallazgos evidenciados para mejoramiento de los procesos.	4
Asegura el análisis y revisión de los materiales, insumos, instrumentos, equipos e información. Los resultados generan información confiable.	5
<u>APRENDIZAJE CONTINUO</u> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos niveles de efectividad organizacional	Valor
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo	
Aprende de la experiencia propia y de otros compañeros fortaleciendo sus conocimientos y habilidades.	
Constantemente se actualiza, asimila nuevos conocimientos que aportan al mejoramiento de su área.	
Aplica los conocimientos adquiridos, se forma periódicamente en diferentes temáticas para el desarrollo y aporte al mejoramiento de su trabajo.	
Asiste a las capacitaciones, equipos naturales, conversatorios promovidos por la organización.	

Anexo 5. Competencias establecidas en la Clínica Chicamocha.

ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
<p>Directivos</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas: Liderazgo, Negociación, Toma de decisiones, Innovación.</p>	<p>Directivos</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas: Liderazgo, Negociación, Toma de decisiones, Innovación.</p>
<p>Coordinadores</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas: Liderazgo, Resultados, Toma de decisiones, Aprendizaje Continuo.</p>	<p>Coordinadores</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas: Liderazgo, Resultados, Toma de decisiones, Aprendizaje Continuo.</p>
<p>Profesional y Jefes Asistencial</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas: Liderazgo, Atención al Detalle, Cumplimiento de Responsabilidades, Aprendizaje continuo.</p> <p>NOTA: A los profesionales que no tienen a cargo personal no se evalúa la competencia de Liderazgo.</p>	<p>Profesional Administrativo</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas: Resultados, Atención al Detalle, Cumplimiento de Responsabilidades, Aprendizaje continuo.</p>
<p>MEDICOS</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas</p> <p>Pensamiento analítico, Toma de decisiones, Aprendizaje continuo, Atención al Detalle.</p>	<p>MEDICOS - Gestor Clínico</p> <p>Institucionales: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas</p> <p>Pensamiento analítico, Toma de decisiones, Aprendizaje continuo, Atención al Detalle.</p>
<p>Auxiliares: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, seguridad.</p> <p>Específicas: Atención al detalle, Cumplimiento de Responsabilidades, Aprendizaje continuo.</p>	<p>Auxiliares: Servicio, Comunicación Asertiva, trabajo en equipo, Seguridad.</p> <p>Específicas: Atención al detalle, Cumplimiento de Responsabilidades, Aprendizaje continuo.</p>

Anexo 6. Formato de Evaluación de periodo de prueba

 CLÍNICA CHICAMOCHA S.A.		EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA	
Area	0	Fecha Evaluación	
Documento	0	Jefe Inmediato	
Empleado	0	Cargo Jefe Inmediato	
Cargo	0	Fecha de Ingreso	
Aspectos a 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 en el desempeño y elevar la calidad de la prestación del servicio.			
ASPECTOS A EVALUADOS			
1. La puntualidad en su trabajo es			
Observaciones:			
obs1			
2. Su presentación personal es adecuada a su rol			
Observaciones:			
ob2			
3. Cumple las instrucciones y tareas asignadas			
Observaciones:			
obs3			
4. El conocimiento para desarrollar su cargo es			
Observaciones:			
ob4			
5. Es cuidadoso y usa razonablemente los elementos y/o equipos para desarrollar su trabajo			
Observaciones:			
ob5			
6. Las relaciones interpersonales con personal interno y externo son			
Observaciones:			
ob6			
7. Su comunicación es clara y asertiva, brindando información cuando se le solicita			
Observaciones:			
obs7			
8. Es receptivo a la hora de hacerle sugerencias o correcciones frente a su trabajo			
Observaciones:			
obs8			
9. Su capacidad para el trabajo en equipo es			
Observaciones:			
obs9			
10. Su participación en equipos naturales y capacitaciones es			
Observaciones:			
11. El interés por seguir las normas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST es			
Observaciones:			
obs11			
12. El interés por cumplir con las políticas del sistema único de acreditación es			
Observaciones:			
obs12			
13. Seguimiento de compromisos establecidos desde el ingreso (competencias)			
Observaciones:			
obs13			
14. Cuales son las Fortalezas			
Observaciones:			
fortalezas			

15. Qué aspectos sugiere mejorar?			
Observaciones:			
aspectoa a mejorar			
Compromisos			
mi compromiso			
CALIFICACION	MALO	PORCENTAJE	25%
Firma del Jefe Inmediato		Firma Evaluado	
<small>Talento Humano: 10/01/2019</small>		<small>Hoja 4/4</small>	

Anexo 7. Proceso de Evaluación de desempeño anual

Proceso de evaluación de desempeño anual

- Se definieron las competencias a evaluar para diseñar la ficha técnica con sus respectivas competencias con su definición e indicadores, la cual fue enviada a algunos coordinadores de área para su respectiva evaluación.
Aspectos evaluados son:
 - Redacción
 - Comprensión
 - Definición
 - Indicadores
 - Pertinencia
- Se realizó una revisión de los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha técnica a los coordinadores, se diseñó un formato de recolección de información de la ficha técnica y se socializó la información a la psicóloga y coordinadora de talento humano.
- Se establecieron reuniones frecuentes para continuar con la socialización de los resultados donde se modificaron y se hicieron correcciones del formato de evaluación de desempeño anual.

4. Continuo a las correcciones se fueron modificando, cambiando y eliminando competencias de algunos cargos y definiéndolas por áreas y se sistematizó la información para su calificación.
5. Se realizó la verificación del formato ya finalizado con todas modificaciones y se realizaron correcciones en redacción, palabras y ortografía.
6. Se envió el formato de evaluación de desempeño anual al área de Gestión Clínica a la doc. Helena para su respectiva revisión y autorización.
7. Lo que se tiene como proyección en caso después de ser aprobado, es iniciar a implementarlo en la organización y realizar las respectivas retroalimentaciones a cada coordinador sobre las modificaciones que se realizaron al modelo de evaluación de desempeño y a las competencias de cada cargo.

El archivo contiene la siguiente información:

1. En la hoja 1 del archivo encontrará un primer cambio que se realizó donde se escribe la división de los cargos en Asistencial y Administrativo. De la misma manera se clasificaron los cargos por categorías con sus respectivas competencias las cuales son:

Asistencial: Directivos, Coordinadores, Profesionales y jefes asistenciales, Médicos y auxiliares.

Administrativo: Directivos, Coordinadores, Profesionales, Médicos - Gestor Clínico y auxiliares.

2. En las siguientes encontrará las categorías de los cargos con las competencias a evaluar.

En cada competencia se encontrará la definición de la competencia y seguido los criterios que la evaluarán. El rango de evaluación es de 1 a 5.

image.png

El proceso contiene oportunidades de mejora y los compromisos. Con sistemas no apoyaremos para ajustar la herramienta.

Anexo 8. Publicidad de E+motivate para crecer.

Conferencia
E+Motivate
Para crecer

Conferencista
Iván Rodríguez

Día
08 AGOSTO

Hora:
6:00 P.M.

¿Cuál es el propósito de tu vida? ¡Descúbrelo!

Auditorio:
Sede González Valencia

Inscríbete: sicologia@clinicachicamocha.com Ext: 6309 / 0498

Clínica Chicamocha S.A.
 Artífices del bienestar humano

Anexo 9. Rumbaterapia agosto



RUMBA TERAPIA

INVITA: BIENESTAR

No es como Bailas, no es lo que Bailas... ¡Es lo que sientes al Bailar!

FECHA: 15 DE AGOSTO
HORA: 6:00 PM
AUDITORIO: SEDE GONZÁLEZ VALENCIA


Clínica Chicamocha S.A.
Artífices del Bienestar Humano

Anexo 10. Rumbaterapia septiembre



RUMBA TERAPIA

Viernes 13 de septiembre
Hora: 6:00 P.M

Auditorio González Valencia

NO ES Como Bailas,
no es lo que Bailas...
¡Es lo que sientes al Bailar!

INVITA: BIENESTAR

Traer Termo y toalla
Juntos contribuimos al cuidado del medio ambiente.


Clínica Chicamocha S.A.
Artífices del bienestar humano

Anexo 11. Día de la familia CCH



**DÍA DE LA
GRAN FAMILIA
CLÍNICA CHICAMOCHA**

**Sábado 5
Octubre**
Salida sede Rosita 7:30 am

**Club Ruitoque
campestre**
KM 1.4 Vía acapulco-Ruitoque bajo

LLEVAR ROPA DEPORTIVA

**PREMIOS
RIFAS
y MAS!**

“ La integración
de la familia nos
inspira a Servir
con
amor. ”

**TRANSPORTE
INCLUIDO**

**INSCRIPCIONES ABIERTAS DEL
30 SEP HASTA EL 03 DE OCTUBRE**
Ext: 6306 // 6316

**Clínica
Chicamocha S.A.**
Así que del bienestar humano

Anexo 12. Día de los niños

OCTUBRE 19

DÍA DE LOS NIÑOS CCH

COLISEO COL. SAN PEDRITO
Sede Preescolar y Primaria: Calle 63 No. 32-76

Hora: 8:30 A.M

ESTA ACTIVIDAD ES SOLO PARA LOS HIJOS DE LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA CHICAMOCHA. LA EDAD MÁXIMA ES DE 8 AÑOS. INSCRIPCIONES ABIERTAS HASTA EL 12 DE OCTUBRE OFICINA TALENTO HUMANO EXT: 6306/6307/6316

Anexo 13. Rumbaterapia Noviembre

RUMBATERAPIA NEON party

INVITA: BIENESTAR

CIERRE DE AÑO RUMBATERAPIA

FECHA: 22 DE NOVIEMBRE
HORA: 7:00 P.M.
AUDITORIO: SEDE GONZÁLEZ VALENCIA

TRAER TERMO Y TOALLA JUNTOS CONTRIBUIMOS AL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

Clínica Chicamocha S.A.

Actividad: Arreglo navideño



INCLUYE MATERIALES

CURSO ARREGLO NAVIDEÑO

**AUDITORIO
LA ROSITA**
SÁBADO 7 de Dic.
8:00 A.M. a 12:00 P.M.

Inscripciones abiertas
del 20 al 2 de Diciembre
Cupos Limitados
Ext: 6309, 0498


**Clínica
Chicamocha S.A.**
Artífices del bienestar humano