**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

# PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LOS SUBPROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN EN LA CLÍNICA CEMEDSSO CÍA. LTDA.

**ANGELA GISELA MOREJÓN COLOMA**

**DIRECTOR: ING. PABLO HERNÁNDEZ, MGTR**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: TALENTO HUMANO**

**QUITO, JULIO 2018**

**AGRADECIMIENTO:**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por la fortaleza para poder alcanzar esta meta en mi vida; a mis padres, hermanos, sobrinos y novio por brindarme su amor, comprensión y apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria y el largo trayecto en proceso de titulación.

Agradezco también al Ing. Pablo Hernández quien aceptó amablemente dirigir mi trabajo de titulación compartiendo sus conocimientos para poder concluirlo; de igual manera, quiero extender mi agradecimiento a maestros que dedicaron su tiempo y pasión por la educación buscando maneras atractivas de enseñanza.

# CONTENIDO

**Pág.**


INTRODUCCIÓN ..... 1

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ..... 3

1.1. Datos de la empresa ..... 3

1.2. Actividad económica y razón social ..... 4

1.3. Situación actual de la empresa ..... 4

1.4. Identificación de necesidades ..... 6

2. MARCO TEORICO ..... 8

2.1. Gestión de Talento Humano ..... 8

2.2. Antecedentes de la gestión por competencias ..... 11

2.3. Modelo de gestión por competencias ..... 12

2.4. Análisis y descripción de puestos ..... 15

2.5. Reclutamiento ..... 16

2.6. Selección de personal ..... 18

2.7. Proceso de selección de personal ..... 19

2.8. Técnicas de selección ..... 22

2.9. Evaluación del desempeño por competencias ..... 25

2.10. Capacitación ..... 30

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS 35

3.1. Diagnóstico del departamento del talento humano de Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) ..... 36

3.2. Formato de la entrevista ..... 37

3.3. Definición y determinación de las competencias para la Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) ..... 39

3.4. Asignación de competencias ..... 45

3.5. Análisis y descripción de cargos por competencias ..... 49

3.6. Capacitación ..... 144

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 150

4.1. Conclusiones ..... 150

4.2. Recomendaciones ..... 151

# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, al igual que los seres vivos cumplen con un ciclo de vida; y a medida que van creciendo, necesitan de mayor cantidad de recursos como capital, equipos, infraestructura, tecnología y personas. El incremento de personal dentro de la empresa implica la necesidad de que apliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas para llevar a cabo metas tanto en lo organizacional como en lo personal.

Los colaboradores cumplen un papel fundamental en una organización y trabajan conjuntamente con ella; es por esto que la administración o gestión del talento humano está conformada por procesos dirigidos a mejorar las capacidades del personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera satisfactoria explotando los recursos existentes de manera adecuada.

Dentro de estos procesos, se encuentran la selección y reclutamiento, los cuales integran al personal de acuerdo a los cargos requeridos. También están el diseño de puestos y evaluación de desempeño, donde se diseña las actividades que van a realizarse en la empresa y se evalúa el desempeño de acuerdo al cargo que ocupen; programas de higiene y seguridad ocupacional que crean condiciones adecuadas para las actividades que realicen las personas dentro de la empresa.

En el desarrollo de este trabajo de titulación se enfatizará detalladamente en los procesos nombrados anteriormente y su aplicación en las organizaciones tomando como

referencia una empresa que se dedica a la prestación de servicios de salud denominada Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) en la ciudad de Quito.

En el primer capítulo se da a conocer información de la empresa y la situación actual en la que se encuentra, definiendo sus necesidades y las razones por las que se realizará la aplicación del trabajo de titulación.

El segundo capítulo despliega el marco teórico, en el que se señalan las bases teóricas que sustentan la investigación basada en la gestión del talento humano, sus objetivos, los procesos que lo conforman.

El capítulo número tres desarrolla la propuesta para la creación de un departamento de talento humano para la clínica CEMEDSSO y en la que se definen algunos procesos que ayudarían a la empresa a igualarse y mejorar a la competencia.

Finalmente se establecen las conclusiones, en las cuales se refleja la necesidad de implementación del área de talento humano y las recomendaciones, que son sugerencias que pueden ser útiles para determinar si se aplica o no la propuesta desarrollada.

# 1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El éxito para conseguir el buen desarrollo de la organización se basa en un adecuado manejo del recurso humano, o talento humano como es denominado actualmente, y de la inversión que realice para el cumplimiento de sus metas.

En este capítulo se conocerá la situación actual de la clínica para poder justificar la necesidad de presentar una propuesta para la creación de un área de talento humano la cual pueda proporcionar el apoyo necesario al momento de integrar personal a la empresa y asignarles sus puestos de acuerdo a sus capacidades y habilidades, y de las necesidades de la empresa.

## 1.1. Datos de la empresa

La Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) fue constituida en el año 1989, con la participación de socios, actualmente está representada por el doctor Alfredo Bolívar Mantilla Vargas, quien es su Gerente General.

Está ubicada desde sus inicios en la ciudad de Quito en la calle Sodiro E4-192 E/ Av. Gran Colombia y calle Ríos y opera bajo denominación de RUC 1790930963001.

## 1.2. Actividad económica y razón social

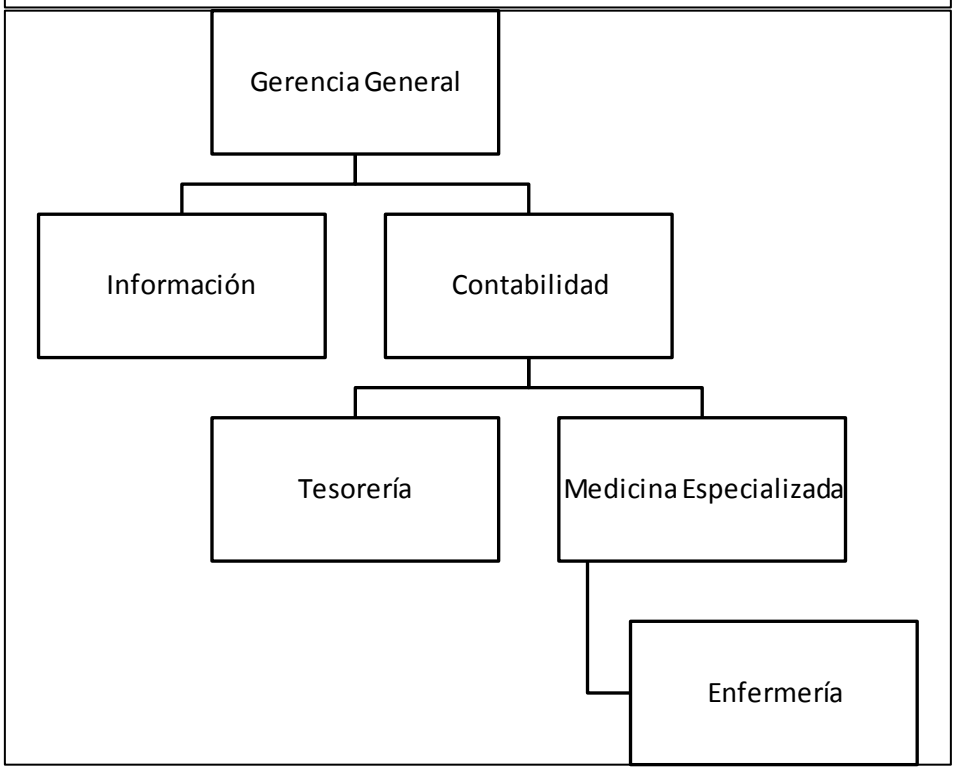
La Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) fue constituida como Compañía Limitada y de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, su actividad económica pertenece al código de CIIU Q8610 ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.

## 1.3. Situación actual de la empresa

La clínica consta de departamentos administrativos como Secretaría, Información y Tesorería dentro de los cuales se maneja el personal ya que CEMEDSSO no cuenta con un departamento de Talento Humano; y departamentos operativos tales como Emergencias, Consulta General y Especialidades.

De acuerdo a la información proporcionada por la clínica, no se cuenta con un organigrama en el cual se especifique la división de actividades; pero en la Figura 1 se puede observar una propuesta gráfica de la forma que se encuentra organizada actualmente.

**Figura 1. Organigrama funcional actual CEMEDSSO**




Esta entidad desempeña actividades de consulta y tratamiento impartidos por médicos de medicina general o especializada, así como servicios de odontología, oftalmología, ginecología, pediatría, otorrinolaringología, traumatología y cirugía, con la finalidad de prestar servicio de salud de carácter social al público en general. Además cuenta con servicios de farmacia, laboratorio, ecografía, rayos X; incluso su infraestructura está adaptada para hospedar a 15 pacientes que lo requieran debido a emergencias o cirugías realizadas dentro de la misma.

El personal que trabaja en la clínica está divido en dos grupos, el personal administrativo que incluye una secretaria, un recepcionista y un contador; y, el personal operativo dentro del cual se encuentran 12 doctores, una licenciada en

enfermería y seis auxiliares de enfermería. Los empleados de la institución laboran los 365 días del año atendiendo emergencias, citas previas y consultas, cumpliendo con sus horas de trabajo y llamadas en casos de emergencia en los que se requiera de su especialidad.

El establecimiento cuenta con dos auxiliares de enfermería por día que cumplen turnos de 24 horas cada tercer día y una licenciada en enfermería que asiste exclusivamente en las mañanas de lunes a viernes, de 07h00 a 15h00; las cuales están totalmente capacitadas para realizar sus labores y cumplir con los procedimientos que demanda su puesto de trabajo, con la particularidad que no se basan en un manual prescrito para uso dentro de la clínica puesto que no existe.

Los médicos de especialización y consulta general cumplen horarios propios en sus consultorios; emergencias atiende las 24 horas y las cirugías son programadas en caso que no sean por una causa urgente.

## 1.4. Identificación de necesidades

Como se menciona anteriormente la clínica no cuenta con un área de talento humano y es necesario, ya que, este departamento cumple con una dura labor debido a que maneja la relación permanente con el personal, debe estar al pendiente de las inquietudes y necesidades, intentar mantener al personal conforme para que pueda desempeñar sus labores de la manera adecuada.

Incluso debe realizar funciones o procesos como coordinar, reclutar, seleccionar y administrar el personal. Esto significa una labor difícil pues actúa como soporte al momento de plantear los derechos y obligaciones de cada lugar de trabajo, y debe estar dirigido a equilibrar el bienestar del personal con el de la organización.

# 2. MARCO TEORICO

El desarrollo de este trabajo de titulación propone la creación de un departamento de Talento Humano en la clínica CEMEDSSO CIA. LTDA., entidad que en la actualidad se dedica a la prestación de servicios en el área de la salud y que no cuenta con un departamento de talento humano.

## 2.1. Gestión de Talento Humano

Idalberto Chiavenato, define la Administración de Recursos Humanos (ARH) o Gestión de Talento Humano como el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

> La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 9)

> La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 9)

2.1.1. *Importancia de la función del talento humano*. Por muchos años se dio mayor importancia al recurso financiero que era considerado principal en el desarrollo de la empresa y que fue indispensable para el éxito de la misma.

Hoy en día se considera importante que; para que la empresa logre sus metas y llegue a tener éxito, debe ser capaz de reclutar y retener un grupo de trabajo ya que no es posible llevar a cabo un proyecto sin que se emplee buenas ideas, entusiasmo y fuerza de trabajo.

El futuro de las organizaciones se ve relacionado con el talento humano, las competencias y el capital humano.

2.1.2. *Procesos de la gestión del talento humano*. Chiavenato (2009) menciona como adecuados para el desarrollo de la organización a los siguientes procesos de la administración de talento humano (ver figura 2.).

**Figura 2. Los seis procesos de la administración de recursos humanos**

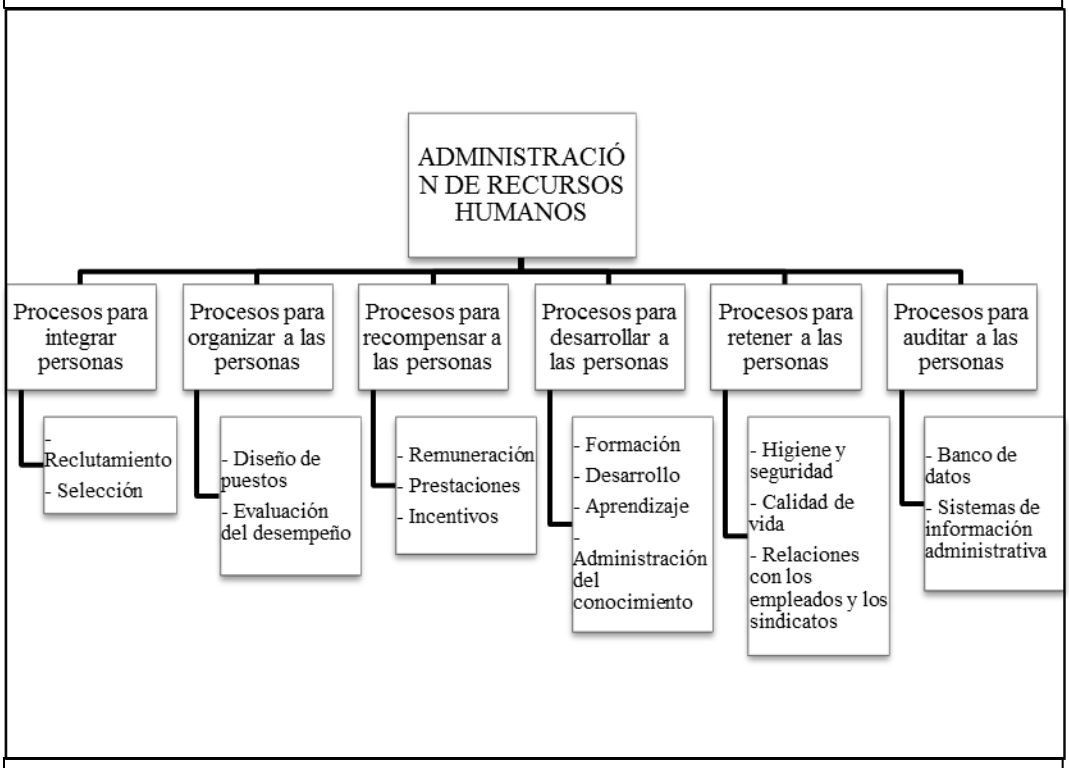



**Ilustración 1 Los seis procesos de la administración de recursos humanos - Gestión del Talento Humano - Idalberto Chiavenato**

A continuación en la Tabla 1. Se puede apreciar una breve descripción de cada uno de los seis procesos de la administración de recursos humanos.

Tabla 1. Los seis procesos de la administración de recursos humanos

| PROCESO | DEFINICIÓN |
|---|---|
| Integrar personas | Son procesos para introducir a nuevas personas a la organización en los que se incluyen reclutamiento y selección de personal. |
| Organizar a las personas | Estos procesos plantean las actividades que van a realizar las personas al momento de pertenecer a la empresa, para orientar su desempeño. Aquí se incluyen diseño organizacional, análisis, colocación y descripción de puestos, y evaluación del desempeño. |
| Recompensar a las personas | Estos procesos incentivan a las personas y satisfacen sus necesidades individuales elevadas a través de recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales. |
| Desarrollar a las personas | Son aquellos procesos que capacitan a las personas e incrementan su desarrollo profesional; en estos se incluyen formación, programa de cambios y comunicación; desarrollo de carreras, administración del conocimiento y competencias, aprendizaje y conformidad |
| Monitorear a las personas | Estos procesos crean condiciones ambientales y sicológicas para las actividades que realizan las personas; incluyen administración de la cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, relaciones sindicales, seguridad y calidad de vida. |
| Auditar a las personas | Estos dan seguimiento, controlan actividades de las personas y verifican los resultados. Aquí se incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. |

## 2.2. Antecedentes de la gestión por competencias

Por varios años las empresas consideraron a sus empleados como un instrumento de trabajo sin tomar en cuenta que por ser seres humanos cada uno puede aportar a la organización de manera distinta por el simple hecho de que todos somos diferentes y nos desenvolvemos de manera distinta en varios aspectos.

El ser humano por naturaleza busca ser el mejor, por lo que el espíritu de competencia lo lleva a inquirir maneras de superarse a sí mismo y estar un escalón más arriba que los demás; de igual manera pasa con las empresas, buscan innovar para ser mejores en el mercado.

El hecho de que los recursos humanos sean actualmente nombrados talentos humanos, permite a las organizaciones tomen la decisión de invertir dinero en la creación de un departamento de talento humano e implementar sistemas de gestión; como por ejemplo gestión por competencias, para competir en el mercado y llegar a ser exitosa.

La gestión de recursos humanos por competencias es implementada en las empresas buscando que se vuelvan competitivas y resistan en el mercado; a pesar de que no se piensa principalmente en el beneficio del personal sino en el beneficio empresarial, hay que tomar en cuenta el bienestar de las personas que forman parte la empresa, los cleintes y los resultados de la misma.

## 2.3. Modelo de gestión por competencias

Para la implantación de modelos de competencias se puede tomar varios caminos pero en todos los casos parte de la información estratégica de cada organización como son su visión y misión.

En el libro Gestión de Recursos Humanos por Competencias (ALLES, 2005) expone un modelo de gestión por competencias que relaciona los siguientes subsistemas.

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación
- Formación y Desarrollo
    - Capacitación
    - Entrenamiento
    - Planes de carrera
    - Planes de Sucesión

*2.3.1. Competencias.* Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, brinda la definición de competencia en el cual nos indica que el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2006).

Conjuntamente se considera que los conocimientos además de ser más fáciles de detectar o evaluar con relación a las competencias; constituyen la base sobre la cual se puede aplicar el modelo de competencias que propone en donde los conocimientos se encuentran antes que las competencias o los comportamientos.

*2.3.2. Modelo de gestión por competencias*. Para la implantación de modelos de competencias se puede tomar varios caminos pero en todos los casos parte de la información estratégica de cada organización como son su visión y misión.

*2.3.3. Clasificación de las competencias*. En función de la estrategia establecida de cada organización, las competencias se clasifican en cardinales y específicas.

- *Competencias cardinales:* son aquellas que deben poseer todos los miembros de la empresa.

- *Competencias específicas:* pueden ser por área o de corte vertical, o por funciones o de corte horizontal.

*2.3.4. Grados de competencia*. Comúnmente las competencias están dividas en cuatro grados o niveles que son: A, B, C y D que Alles (2006) propone para poder evaluar una competencia.

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido. No indica una subvaloración de la competencia)

D: No indica ausencia de la competencia sino que su resultado es insatisfactorio.

*2.3.5. Tipos de diccionarios*. La organización define en primera estancia un diccionario de competencias en base al análisis de su plan estratégico y la misión, la visión, los valores, etc.

El uso de un diccionario de competencias estándar puede ayudar a reducir el tiempo de armado del modelo.

*2.3.5.1. Diccionario de competencias.* En este diccionario se proponen las competencias y se define el modelo de éxito en función de la estrategia de la empresa.

*2.3.5.2. Diccionario de comportamientos.* El diccionario de comportamientos plantea ejemplos de comportamientos observables que permiten la correcta aplicación de los subsistemas de talento humano.

## 2.4. Análisis y descripción de puestos

Analizar los puestos comprende procedimientos para reunir y analizar la información sobre las tareas que se va a realizar, los requerimientos específicos para cada puesto, el entorno en el que las tareas son llevadas a cabo y que tipo de personas deben tomarse en cuenta en dicho puesto.

Cuando las empresas definen correctamente los puestos las demás tareas del departamento de talento humano son menos complicadas de desarrollar, ya que dicha información es utilizada como base para las actividades relacionadas con administración de talento humano.

La función básica del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento actual de la estructura de la empresa, su situación y sus actividades, la responsabilidad que recae en cada puesto de trabajo, el nivel de exigencia que se requiere respecto al modelo.

## 2.5. Reclutamiento

El reclutamiento es un sistema de información con el que la organización da a conocer y ofrece oportunidades de empleo en el mercado de talentos humanos, que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización.

Luego del proceso de levantamientos de perfiles ocupacionales y las respectivas asignaciones de las competencias a los puestos la etapa a seguir es el reclutamiento de talento humano que en este caso será desarrollado por competencias debido a que se enfoca en la búsqueda de personal calificado e idóneo para desempeñarse en dicho puesto de trabajo.

Existen dos maneras para desarrollar el proceso de reclutamiento que son interno y externo:

- Reclutamiento externo: Es aquel donde se convoca a personas fuera de la organización para ocupar un cargo mediante distintas fuentes implicando mayor tiempo y costo.

- Reclutamiento interno: Este proceso reduce costos debido a que se realiza promoviendo a los propios empleados de un puesto a otro dentro de la misma organización.

Para cubrir una vacante dentro de la entidad y de esta manera poder alcanzar los objetivos organizacionales a corto y largo plazo mediante la elección de personal adecuado a cubrir el puesto. A través del reclutamiento externo se accede a incorporar personas con nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Pero influye negativamente en la motivación de los actuales trabajadores de la organización, además incurre en mayores costos y tiempos; por otra parte con el reclutamiento interno se reconoce el desarrollo profesional y la motivación, pero a su vez puede originar conflictos de intereses en su entorno laboral disminuyendo el rendimiento. Esto dependerá de las políticas del departamento de Talento Humano, la disponibilidad de personal y los requerimientos del puesto a cubrir.

Algunas fuentes de reclutamiento que se pueden efectuar dependiendo de la decisión tomada por la organización son:

- Anuncios en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con universidades, institutos y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Reclutamiento virtual.

## 2.6. Selección de personal

Para seleccionar personal por competencias en primer lugar se debe elaborar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

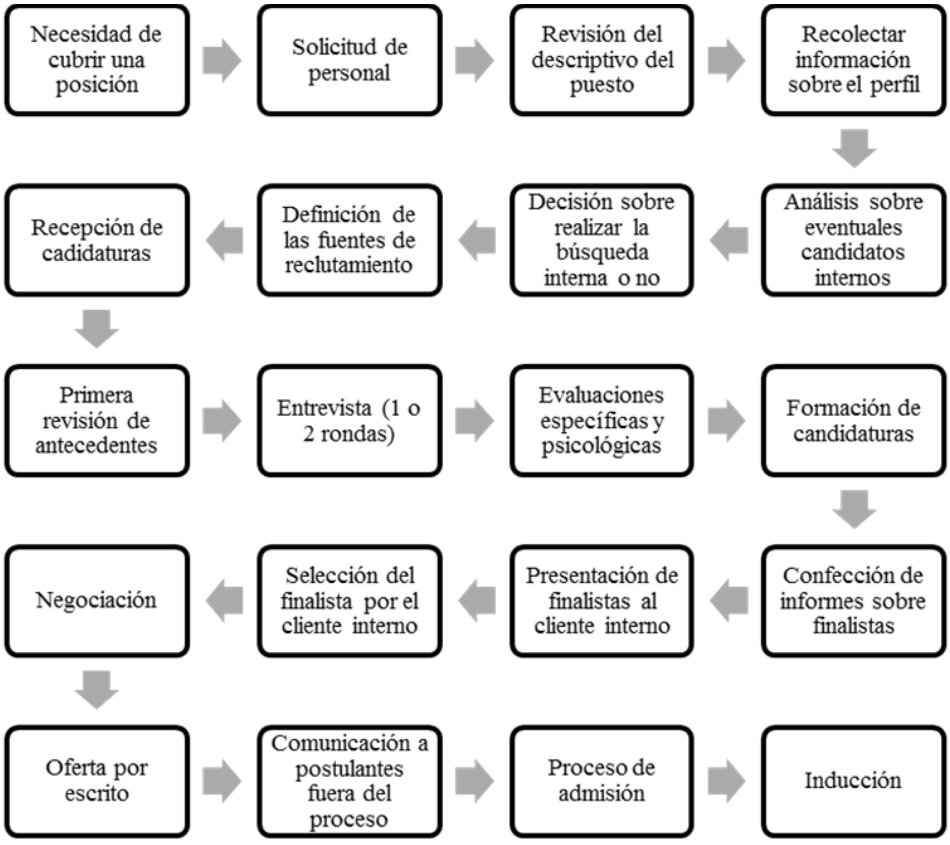
Partiendo del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Para una correcta selección debe contemplar conocimientos y competencias ya que dichos requerimientos conforman el perfil requerido.

Hoy en día las empresas no buscan seleccionar personal basado en la experiencia laboral, optan por evaluar sus competencias, permitiendo seleccionar un personal adecuado evaluando sus conocimientos, habilidades y destrezas; las organizaciones consideran también la capacidad de comunicación y adaptación a la filosofía de la empresa, la empatía, la adaptabilidad, el trabajo en equipo, la orientación al cliente. Cada una de ellas contribuyendo a la entidad a ser más competitiva en el desarrollo de sus actividades por lo cual se presenta un proceso de selección para poder elegir de una manera eficaz y eficiente a un nuevo miembro de la organización.

## 2.7. Proceso de selección de personal

En el texto de Martha Alles (2006) nos explica que lo indispensable para emplear un proceso de selección de personal es que sea corto y sencillo, y que a su vez cubra los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado.

Figura 3. Proceso de selección de personal




**Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias-Martha Alles 2006 pág. 172-173**

1. La necesidad de cubrir una posición y la decisión de hacerlo depende de la línea o cliente interno.

2. La solicitud de empleado o solicitud de personal se determina en la línea que demanda la posición a cubrir.

3. La revisión del descriptivo del puesto está previamente definida, se deberá partir de este documento, revisar y tomar notas adicionales.

4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y realizar un análisis del cargo.

5. Análisis del personal que pertenece actualmente a la organización, para determinar si existe un posible candidato interno para el cargo.

6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no para reclutamiento interno y se puede considerar auto postulación.

7. Definición de las fuentes de reclutamiento externo como anuncios, bases de datos, contactos, consultoras.

8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

9. Primera revisión de antecedentes que implica lecturas de hojas de vida o aplicaciones de filtros en el caso de búsquedas a través de internet; deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar, lo que dependerá de cada caso en particular.

10. Entrevistas (una sola o varias rondas) usualmente son dos rondas de entrevistas donde se presenta al aspirante del puesto disponible, se analiza y evalúa la historia laboral para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan con el perfil buscado.

11. Evaluaciones específicas y psicológicas tienen como propósito evaluar personalidad, actitudes y potencial de desarrollo, ente otros aspectos; muchas veces se realizan preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden aplicarse evaluaciones adicionales.

12. Formación de candidaturas; con análisis de la información que se logra recolectar en los pasos anteriores se debe identificar a los mejores aspirantes en relación con el perfil requerido, considerando los aspectos económicos.

13. Confección de informes sobre finalistas donde la información debe ser completa y, a la vez, debe presentarse de manera atractiva al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

14. En la presentación de finalistas al cliente interno apoya en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda requerir.

15. Para la selección del finalista por parte del cliente interno, se asesora al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos a la satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

16. Negociación de la oferta de empleo puede ser realizada por el jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijará una política al respecto.

17. Exponer la oferta por escrito no es de uso frecuente en muchos países; sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles.

18. Para la comunicación a los postulantes que tuvieron que salir del proceso de selección, se propone realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

19. Proceso de admisión.

20. Inducción.

De acuerdo a Martha Alles "la secuencia de los pasos a seguir depende de las habilidades o competencias del selector, deberá administrar las cantidad justa de

instancias de evaluación para asegurarse del contrato de un buen participante sin olvidar los riesgos y gastos que implica". (2006, pág. 175)

## 2.8. Técnicas de selección

2.8.1. *Entrevista por competencias*. La entrevista por competencias es un proceso que tiene como objetivo examinar y valorar las competencias de los candidatos(as), mediante preguntas específicas que están relacionadas con las competencias requeridas en el perfil a cubrir.

2.8.1.1. *Etapas de la entrevista*

*Inicio*. Dentro de esta etapa se busca crear un ambiente de confianza para que el candidato se sienta cómodo y de esta manera pueda proporcionar toda la información necesaria para realizar una evaluación efectiva de sus cualidades para desempeñarse en el puesto de trabajo.

*Desarrollo*. En esta etapa lo primordial es conseguir la evidencia que nos facilite conocer el nivel de desarrollo de las competencias del candidato/a, así como el nivel de motivación y comprensión que tiene del puesto específico al que postula.

*Cierre*. Finalmente después de haber concluido con los pasos anteriormente descritos, se da la oportunidad a que el candidato

pueda adicionar información que considere relevante para su proceso de evaluación.

*2.8.2. Evaluaciones psicológicas.* De acuerdo con la autora Alles "Evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con determinado puesto de trabajo y el entorno laboral. Es decir, no tienen un propósito de tipo clínico, sino sólo evaluar a una persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral". (Alles, 2006)

El propósito de esta evaluación es seleccionar a la persona indicada para ocupar un cargo, considerando se estabilidad emocional, los valores éticos y las competencias que estén relacionadas con el puesto de trabajo que va a cubrir y con la cultura organizacional.

2.8.3. *Assessment*. Esta herramienta puede ser utilizada cuando se necesita realizar procesos masivos de selección de personal y nos permite obtener información objetiva acerca de cómo procederían las personas en diferentes tareas y acontecimientos. Propone los siguientes beneficios:

- Evaluación del potencial en forma completa y precisa,

- Entrega información sobre el comportamiento de las personas en situaciones concretas de trabajo,

- Apoya a la identificación de habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada puesto.

Para la correcta elección del método de selección por competencias que podría ejecutar la organización, se debe realizar un análisis costo-beneficio de cada método, así como su facilidad administrativa y la posibilidad de aceptación del candidato. Para la aplicación del diseño se utilizará el método de la entrevista por competencias dado que en este caso de estudio se asignarán las competencias a cada uno de los perfiles y de esta manera poder alinearlos a las necesidades de la clínica para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la colocación adecuada de una persona al puesto.

Toda empresa busca el éxito en su respectivo mercado, por eso el proceso de reclutamiento y selección son parte fundamental, dado que ayuda en la búsqueda del personal adecuado para cubrir las necesidades que demandan dichas organizaciones frente a los cambios del mercado que cada vez se vuelven más exigentes. Una vez elegida la persona adecuada a formar parte de la misma es importante que pase por nuevos procesos que contribuyan el mejor desarrollo de dicho personal dentro de la organización.

## 2.9. Evaluación del desempeño por competencias

Para cualquier tipo de organización los programas de evaluación son elementales dentro de la gestión de talento humano, ya que ayudan a la promoción, al mejoramiento continuo, a la determinación del salario, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, por lo tanto la evaluación es una herramienta que permite mejorar los resultados en la misma.

De acuerdo al libro de Werther "la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa". (2014, pág. 216)

La evaluación del desempeño que se basa en un enfoque por competencias facilita la toma de decisiones al departamento de talento humano, también permite enfocarse en los esfuerzos de todos los integrantes de la organización hacia los resultados, y de esta forma proyectan los sistemas de evaluación del personal de manera que se pueda analizar las ventajas y desventajas de cada empleado; en el cual la evaluación del desempeño está en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa actualmente, en relación con las competencias que les corresponde y que permite describirlas de una mejor manera con los comportamientos de las personas.

Es importante tener presente que el método que se escoja será una herramienta, un medio para obtener datos que se puedan registrar y procesar para la toma de decisiones e instrucciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la empresa. A continuación, se presentan algunos métodos que permiten el diseño de una evaluación por competencias.

*2.9.1. Métodos de evaluación de desempeño*. Todo evaluador del desempeño tiene expectativas fijadas sobre la conducta del personal que debe evaluar; la revista digital Gestópolis (2002) enumera algunos de los métodos de evaluación que se tomarán en cuenta a continuación:

2.9.1.1. *Métodos basados en características*.

*Escalas gráficas de calificación.* Cada característica para evaluar se representa por una escala en la cual el evaluador indica hasta qué grado el empleado tiene esas características.

*Escalas mixtas.* Similar a la escala gráfica pero con descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

*Distribución forzada.* El evaluador elige entre varias declaraciones, generalmente puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

*Formas narrativas.* El evaluador debe preparar un ensayo que describa al empleado con la mayor precisión posible, presenta subjetividad dependiendo de habilidades del evaluador.

### *2.9.1.2. Métodos basados en comportamientos*

*Método de incidente crítico.* Evalúa el comportamiento de acuerdo al éxito o fracaso del evaluado en alguna parte de sus actividades.

*Escala fundamentada para la medición del comportamiento.* Consiste en una serie de escalas verticales para cada dimensión importante del desempeño laboral (cuantitativo o cualitativo)

*Observación de conductas.* Mide la frecuencia de las conductas observables que a cada competencia les corresponde las mismas que se encuentran definidas en el diccionario de comportamientos.

### *2.9.1.3. Métodos basados en resultados*

*Autoevaluaciones.* Hacer que los empleados se sometan a una autoevaluación puede generar resultados muy útiles, cuando el objetivo es estimular el desarrollo individual y es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.

*Administración por objetivos.* Se califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante un acuerdo entre el trabajador y la empresa.

*2.9.2. Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño*. Dependerá de cada organización, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación y de la cantidad de dinero que desee invertir. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son las adecuadas para una institución en particular.

**Tabla 2. Cuadro comparativo de métodos de evaluación**

| | **Métodos de características** | **Métodos de comportamientos** | **Métodos de resultados** |
|---|---|---|---|
| **VENTAJA** | Es de rápido y fácil diseño.<br>Fácil de usar.<br>Menor coste. | Se pueden definir patrones de desempeño que son aceptados fácilmente por jefes y subordinados.<br>Son muy útiles para la compensación de la evaluación. | Evitan la imparcialidad y son aceptados rápidamente por jefes y subordinados.<br>Vinculan el desempeño de las personas con la organización.<br>Promueven los objetivos compartidos |
| **DESVENTAJA** | No son tan útiles para dar compensación a los empleados.<br>El margen de error es mayor. | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y más costos. | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden provocar en los empleados un enfoque de corto plazo. |

### *2.9.3. Pasos de una evaluación de desempeño.*

*Definir el puesto:* Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

*Evaluar el desempeño en función del puesto:* Incluye un tipo de valoración en relación con una escala definida previamente.

*Retroalimentación:* Exponer el desempeño y los procesos del participante.

*2.9.4. Evaluación de 360 grados.* "Sistema de evaluación de desempeño en el cual participan quienes tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, sus compañeros, además del supervisor" es lo que Werther y demás autores nos exponen en su texto de gestión del capital humano. (William B. Werther, 2014, pág. 232)

#### *2.9.4.1. Proceso de evaluación de 360º.*

1. Definición de las competencias; tanto cardinales como específicas de la organización y del puesto según corresponda.

2. Diseño de la herramienta; el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.

3. Elección de las personas involucradas en el proceso de evaluación.

4. Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.

5. Relevamiento y procesamiento de los datos el mismo que debe realizar un consultor externo.

6. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

7. Informe solo al evaluado.

## 2.10. Capacitación

El desarrollo y formación del personal "es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas". (Chiavenato, 2009, pág. 371)

Es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, por razón del cual se desarrolla las habilidades de los trabajadores, que permitan un mejor desempeño en sus puestos de trabajo. Se aplica de manera sistemática y organizada a corto plazo, mediante el cual personas asimilan conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Para muchas organizaciones se puede presentar la capacitación como un gasto; lo cual actualmente es identificada como una inversión debido a que la capacitación es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir positivamente con el desarrollo del negocio; haciéndolas más productivas, creativas e innovadoras.

2.10.1. *Proceso.* El procesos de capacitación de acuerdo al autor Chiavenato (2009) es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas.

Las etapas del proceso de capacitación son las siguientes:

1. *Transmisión de información*. Amplía el conocimiento de las personas ofreciéndoles información acerca de la organización en cuanto a productos, servicios, políticas, reglamentos y clientes.

2. *Desarrollar habilidades*. Mejoran las habilidades y destrezas preparándose para la ejecución de tareas, maquinaria y herramientas.

3. *Desarrollar actitudes*. Desarrollan o modifican los comportamientos de negativos a favorables; al igual que concienciación y sensibilización de tanto en clientes internos como externos.

4. *Desarrollar conceptos*. Elevan el nivel de contemplación desarrollando ideas y conceptos para encaminar a las personas a enfocarse en términos globales.

El proceso de capacitación es presentado a continuación:

1. *Diagnóstico.* Se realiza un inventario de las necesidades de capacitación que deberían ser atendidas.

2. *Diseño.* Prepara el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas anteriormente.

3. *Implantación.* Se ejecuta y dirige el programa de capacitación.

4. *Evaluación.* Revisa los resultados obtenidos con la capacitación.

*2.10.2. Métodos de capacitación.* Existen varios métodos de capacitación, y para poder determinar cuál de ellos aplicar, las organizaciones deben tomar en consideración algunos factores como: su efectividad y el contenido del programa con respecto al costo que implica, las instalaciones con la que

cuenta la misma, también debemos considerar las necesidades de las personas que recibirán dicha capacitación.

A continuación se detallan algunos de los métodos que de acuerdo a Chiavenato (2009) se pueden realizar en el proceso de capacitación:

1. Evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos en el proceso, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, etc.

2. La realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación si las personas se expresan con palabras claras, habilidades, competencias o actitudes necesarias para ejecutar mejor sus tareas.

3. Implica la visión organizacional del futuro introduciendo nuevas tecnologías, nuevos procesos de la organización, nuevos productos/servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios; son señales de que las personas necesitan adquirir o desarrollar nuevas habilidades, competencias y destrezas.

*2.10.2.1. Métodos internos.* Son aquellos que se realizan al mismo tiempo que se cumplen con las labores frecuentes:

*Mentoring*. Proceso de aprendizaje en el cual un individuo con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en

competencias; denominado mentor, guía, enseña, aconseja y ayuda a otro; nombrado mentorizado, en el desarrollo de sus competencias y en la formación de su puesto de trabajo invirtiendo tiempo y conocimientos.

*Rotación de puestos.* Es en el cual se asigna temporalmente actividades no relacionadas con el puesto que se encuentra desempeñando actualmente, incluso pueden ser asignados a otras áreas con la intención de mejorar las capacidades de los miembros de la organización**.**

*Asignación a grupos especiales.* Las asignaciones se dan en remplazo a las frecuentes responsabilidades según la descripción del puesto.

*Asignación a comités o nuevos proyectos*. Se refiere a la asignación de un grupo de personas a comités que tienen un propósito y además el objetivo principal es la resolución de problemas, y desarrollo de nuevos proyectos.

*2.10.2.2. Métodos externos.* Son aquellas actividades orientadas al desarrollo de conocimientos y competencias, que se pueden realizar dentro o fuera de los horarios laborales.

*Juegos gerenciales y role playing*. Son técnicas de simulación y dramatización que consiste en colocar a personas en situaciones concretas en la cual toman decisiones individuales o grupales, con la diferencia de que los juegos gerenciales se enfocan a desarrollar conocimientos mientras el role playing se orienta a desarrollar las competencias.

*Capacitación on line*. Son actividades de capacitación que se realizan mediante el manejo de la tecnología, donde no es necesario un desplazamiento físico del personal que va a realizar la capacitación, de igual manera podrán elegir el horario para la misma.

*Cursos formales de capacitación*. Son cursos que realiza la organización de acuerdo a las necesidades de la misma, que van desde los clásicos cursos de capacitación hasta postgrados direccionados.

# 3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La gestión que realizan actualmente las organizaciones, es explotar el talento dentro de la misma, esto se consigue mediante la incorporación adecuada del personal. Permitiendo dar paso a una administración donde el ser humano es el capital más importante, valorando sus conocimientos, habilidades y destrezas para obtener un mejor desempeño con sus superiores, sus pares o subordinados.

Por lo tanto, un enfoque basado en competencias promueve el conocer e implantar un nivel elevado de las competencias individuales del talento humano de acuerdo a los requerimientos de la clínica, garantizando el desarrollo y el manejo del potencial de los participantes que desempeñan una labor dentro de la misma.

Los modelos de gestión por competencias son diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada empresa. Un modelo de competencia se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar un trabajo integrado de talento humano para un alto desempeño de la empresa indistintamente de los subsistemas de talento humano que interrelacione.

La propuesta e implementación de un Modelo de Gestión por competencias para la Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de un adecuado manejo de las actividades del área de talento humano, actualizando los procesos administrativos, favoreciendo el clima organizacional de la clínica, para lo cual se

seguirá el modelo propuesto por Martha Alles, que interrelaciona a 3 subsistemas de recursos humanos:

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación
- Formación y Desarrollo

## 3.1. Diagnóstico del departamento del talento humano de Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.)

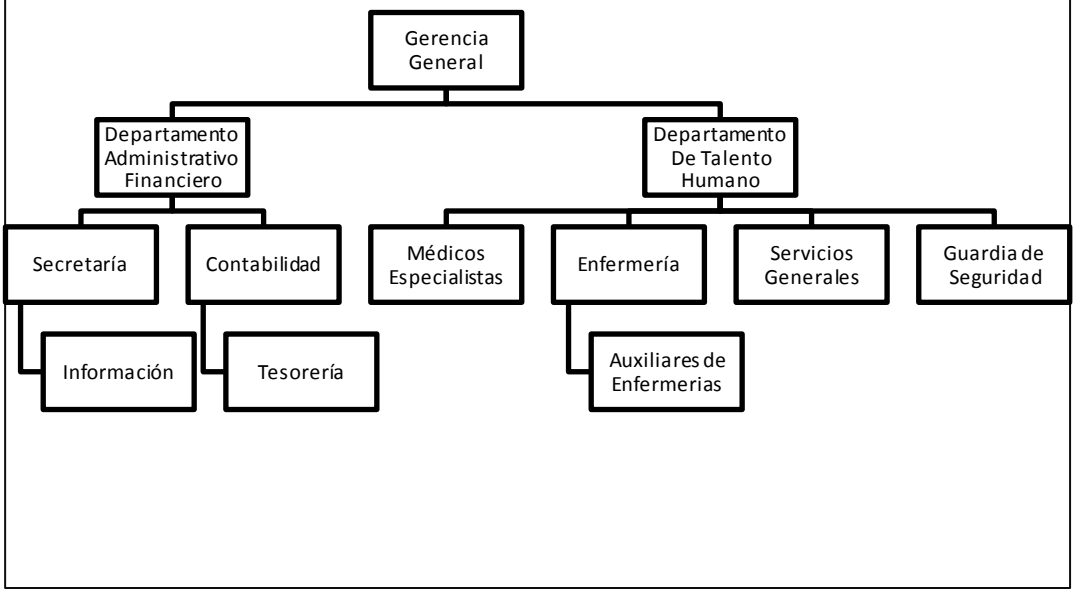
Debido a que la organización no cuenta con una misión y visión elaborada, en este trabajo de titulación se va a plantear como parte de la propuesta.

*3.1.1. Misión.* "Contribuir a la salud de las personas, ofreciendo servicios de calidad, superando continuamente las expectativas de nuestros clientes y colaboradores".

*3.1.2. Visión.* "Ser reconocidos como la mejor opción para nuestros clientes, por ser una clínica de carácter social con sistemas de calidad y servicios de excelencia en el área de la salud".

*3.1.3. Estructura Organizacional.* Como se menciona al inicio del trabajo de titulación, la empresa no cuenta con un organigrama establecido**,** que se puede apreciar en la Figura 4 que se presenta a continuación.

**Figura 4. Estructura rganizacional propuesta**




## 3.2. Formato de la entrevista

**Entrevista para el diagnóstico de talento humano aplicado a la Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) dirigida al Gerente General**

1. ¿Quién es el responsable del departamento de Talento Humano y cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del área?
2. ¿La clínica posee un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y a las estrategias corporativas?
3. ¿Cómo se realiza el levantamiento de los perfiles?

4. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que maneja actualmente la clínica, ha existido alguna dificultad con este proceso?

5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de personal para la clínica?

6. ¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?

7. ¿Realiza algún tipo de evaluación de desempeño?

8. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de sus empleados?

9. ¿Realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?

10. ¿Existe algún incentivo no económico para los empleados?

### *3.2.1. Resultados de la entrevista*

- Mediante la entrevista realizada al actual Gerente General de la clínica, se ha identificado que no existe formalmente un departamento de talento humano y que es el personal que se desempeña en el área de Contabilidad quienes manejan nómina y horarios de los colaboradores de la clínica.

- La clínica no cuenta con un mapa de competencias y sus objetivos son mantenerse dentro del mercado brindando servicios de salud de calidad y menor precio, teniendo en mente que su creación fue con fines de ayuda social.

- No existe gran rotación de personal en la clínica, el personal que se desempeña son médicos fundadores al igual que el equipo de auxiliares de enfermería. Estudiantes que realizan sus prácticas prestan su ayuda al

momento de atención a pacientes pero no son considerados parte de la nómina de la clínica.

- Cuando entra personal del área de enfermería se enfrenta a tres meses de prueba para el desarrollo de sus labores.

### 3.3. Definición y determinación de las competencias para la Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.)

Para determinar las competencias para la Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.) se procede a revisar y considerar el actual enunciado de la misión, la misma que se encuentra detallada a inicios de capítulo, por lo que al mantener una reunión con el Gerente General se ha determinado que el enunciado cumple con los parámetros de contenido necesarios para la clínica y no requiere ningún cambio, por lo cual se da paso a la definición de las competencias.

Con el propósito de determinar las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo en la empresa Clínica de Especialidades Médicas de Servicio Social (CEMEDSSO CIA. LTDA.), se procede a describir en base al formato presentado en el cuadro a continuación, en el cual se presenta un primer borrador donde las competencias cardinales están propuestas en base a la misión y visión de la clínica y las competencias específicas por área y por puestos de acuerdo a los perfiles profesionales en base a un análisis personal.

*3.3.1. Diccionario de competencias.* El diccionario de competencias usado, es una recopilación de los diccionarios publicados por la autora Martha Alles como dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario (ALLES, 2002); Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I (Alles, 2013) y es usado como material de apoyo para el desarrollo y explicación de competencias laborales.

*3.3.2. Borrador de competencias.*



C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| **Cardinales** |
|---|
| Adaptabilidad a los cambios del entorno |
| Compromiso con la calidad de trabajo |
| Ética y sencillez |
| Flexibilidad y adaptación |
| Integridad |
| Respeto |
| Responsabilidad |
| **Específicas Gerenciales** |
| Conducción de personas |
| Desarrollo de su equipo |
| Entrenador |
| Liderazgo |
| Integridad |
| Pensamiento estratégico |
| Iniciativa |
| Adaptabilidad |
| **Específicas por Área** |
| Flexibilidad y adaptación |
| Calidad y mejora continua |
| Colaboración |
| Comunicación eficaz |
| Conocimiento de la industria y el mercado |
| Conocimientos técnicos |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento |
| Dinamismo y energía |
| Disciplina personal y productividad |
| Manejo de crisis |
| Orientación al cliente interno y externo |
| Orientación a los resultados |
| Pensamiento estratégico |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios |
| Responsabilidad |
| Trabajo en equipo |
| Temple y dinamismo |
| Tolerancia a la presión de trabajo |
| Toma de decisiones |

Es necesario asignar niveles de evaluación que se utilizarán por el Gerente de Talento Humano de la empresa para identificar aquellas competencias que se acoplen a la misión y visión de la clínica, estos niveles detallarán el grado de desarrollo de la competencia en su desempeño. Para esto se trabaja con los niveles de evaluación propuestos por la autora Martha Alles:

| | |
|---|---|
| 4 | Alto |
| 3 | Bueno, por encima del estándar |
| 2 | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| 1 | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

Para identificar y validar las competencias necesarias anteriormente seleccionadas junto con el Gerente General y jefes de área, se procede a aplicar la siguiente encuesta en las distintas gerencias y demás grupos que se encuentren bajo su cargo. A continuación se adjunta el formato de la misma.

### *3.3.3. Formato de encuesta.*

Estimado(a). Solicito a usted de manera gentil, se permita responder la siguiente encuesta siguiendo las siguientes instrucciones. Los resultados se utilizarán para llevar a cabo el tema de tesis "Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para los subprocesos de Evaluación de Desempeño y Capacitación para la Clínica CEMEDSSO CIA. LTDA."

1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo colocando una **X** en el casillero asignado.

2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos.

| | |
|---|---|
| **A** | Alto |
| **B** | Bueno, por enciam del estandar |
| **C** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| **D** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |
| **Nota:** El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo | |

3. En caso de sugerencias u observaciones puede proponerlas en el casillero.

| **GERENCIA:** | | **CARGO:** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| **COMPETENCIAS CARDINALES** | **APROBACIÓN** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | | | | | |
| Compromiso con la calidad de trabajo | | | | | |
| Ética y secillez | | | | | |
| Flexibilidad y adaptación | | | | | |
| Integridad | | | | | |
| Respeto | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | |
| **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **APROBACIÓN** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Adaptabilidad | | | | | |
| Conducción de personas | | | | | |
| Desarrollo de su equipo | | | | | |
| Entrenador | | | | | |
| Iniciativa | | | | | |
| Integridad | | | | | |
| Liderazgo | | | | | |
| Pensamiento estratégico | | | | | |
| **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA** | **APROBACIÓN** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Adaptabilidad - flexibilidad | | | | | |
| Calidad y mejora continua | | | | | |
| Colaboración | | | | | |
| Comunicación eficaz | | | | | |
| Conocimiento de la industria y el mercado | | | | | |
| Conocimientos técnicos | | | | | |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | | | |
| Dinamismo y energía | | | | | |
| Disciplina personal y productividad | | | | | |
| Manejo de crisis | | | | | |
| Orientación a los resultados | | | | | |
| Orientacion al cliente interno y externo | | | | | |
| Pensamiento estrategico | | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | |
| Temple y dinamismo | | | | | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | | |
| Toma de decisiones | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |
| **OBSERVACIONES:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

*3.3.4. Resultados de la encuesta.*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| COMPETENCIAS CARDINALES | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Compromiso con la calidad de trabajo | | | | | | | | |
| Ética y secillez | | | | | | | | |
| Flexibilidad y adaptación | | | | | | | | |
| Integridad | | | | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | | | | |
| **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | | | | | | |
| **GERENCIA GENERAL** | **GERENCIA ADMINISTRATIVA -FINANCIERA** | | | **GERENCIA DE TALENTO HUMANO** | | | | |
| Adaptabilidad | Adaptabilidad | | | Adaptabilidad | | | | |
| Conducción de personas | Liderazgo | | | Conducción de personas | | | | |
| Desarrollo de su equipo | Integridad | | | Desarrollo de su equipo | | | | |
| Entrenador | Pensamiento estratégico | | | Liderazgo | | | | |
| Liderazgo | Desarrollo de su equipo | | | Integridad | | | | |
| Integridad | | | | | | | | |
| **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA** | | | | | | | | |
| **Gerente** | **Contador** | **Cajera-Asist.Contable** | **Secretaria-Recep.** | **Enfermera** | **Aux-Enfermería** | **Aux. Servicios** | **Conserje** | **Aux. Farmacia** |
| Adaptabilidad - flexibilidad | Adaptabilidad - flexibilidad | | | Adaptabilidad - flexibilidad | | | | |
| Calidad y mejora continua | Calidad y mejora continua | | | Calidad y mejora continua | | | | |
| Comunicación eficaz | Comunicación eficaz | | | Colaboración | | | | |
| Conocimientos técnicos | Conocimientos técnicos | | | Comunicación eficaz | | | | |
| Disciplina personal y productividad | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | Conocimientos técnicos | | | | |
| Manejo de crisis | Disciplina personal y productividad | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | | |
| Orientación a los resultados | Orientación a los resultados | | | Dinamismo y energía | | | | |
| Pensamiento estrategico | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | | Disciplina personal y productividad | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | Responsabilidad | | | Manejo de crisis | | | | |
| Responsabilidad | Tolerancia a la presión de trabajo | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | | | |
| Temple y dinamismo | Toma de decisiones | | | Responsabilidad | | | | |
| Toma de decisiones | Trabajo en equipo | | | Temple y dinamismo | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | Tolerancia a la presión de trabajo | | | | |
| | | | | Trabajo en equipo | | | | |

Después de haber presentado el borrador de competencias y realizado la respectiva encuesta al personal de la clínica, se presenta los resultados de la evaluación de cada competencia. Se asigna y se valida las competencias que quedan establecidas en el cuadro anteriormente presentado.

### 3.4. Asignación de competencias

A continuación se realiza la asignación de competencias a los diferentes puestos de trabajo con su respectivo nivel de acuerdo a su perfil profesional y basándose en los resultados obtenidos anteriormente, ubicándolos de acuerdo a la estructura organizacional propuesta para la clínica.

CEMEDSSO
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO

| GERENCIA | CARGO | COMPETENCIAS | | NIVEL | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D |
| GERENCIA GENERAL | Gerente General | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | X | | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | X | | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | X | | | |
| | | | Conducción de personas | X | | | |
| | | | Desarrollo de su equipo | | X | | |
| | | | Entrenador | | X | | |
| | | | Liderazgo | X | | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | X | | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | X | | |
| | | | Comunicación eficaz | X | | | |
| | | | Conocimientos técnicos | | X | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | | X | | |
| | | | Manejo de crisis | X | | | |
| | | | Orientación a los resultados | X | | | |
| | | | Pensamiento estrategico | | X | | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | X | | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | | Temple y dinamismo | X | | | |
| | | | Toma de decisiones | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | X | | | |



C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO

| GERENCIA | CARGO | COMPETENCIAS | | NIVEL | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D |
| GERENCIA ADMINISTRATIVA -FINANCIERA | Gerente Administrativo Financiero | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | X | | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | X | | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | X | | | |
| | | | Liderazgo | X | | | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Pensamiento estratégico | | X | | |
| | | | Desarrollo de su equipo | X | | | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | X | | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | X | | |
| | | | Comunicación eficaz | X | | | |
| | | | Conocimientos técnicos | | X | | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | X | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | X | | | |
| | | | Orientación a los resultados | X | | | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | X | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | X | | | |
| | | | Toma de decisiones | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | X | | | |
| | Contador | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | | X | | |
| | | | Ética y secillez | X | | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | X | | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | | Responsabilidad | | X | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | X | | | |
| | | | Liderazgo | | X | | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Pensamiento estratégico | | X | | |
| | | | Desarrollo de su equipo | | X | | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | X | | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | X | | |
| | | | Comunicación eficaz | | X | | |
| | | | Conocimientos técnicos | X | | | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | X | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | | X | | |
| | | | Orientación a los resultados | X | | | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | X | | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | | X | | |
| | | | Toma de decisiones | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | | X | | |
| | Asistente Contable-Cajera | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | | X | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | | X | | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | | X | | |
| | | | Liderazgo | | | X | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Pensamiento estratégico | | | X | |
| | | | Desarrollo de su equipo | | | X | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | | X | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | X | | |
| | | | Comunicación eficaz | | X | | |
| | | | Conocimientos técnicos | | | X | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | X | |
| | | | Disciplina personal y productividad | | X | | |
| | | | Orientación a los resultados | | | X | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | X | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | | X | | |
| | | | Toma de decisiones | | X | | |
| | | | Trabajo en equipo | | | X | |

| GERENCIA | CARGO | COMPETENCIAS | | NIVEL | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D |
| GERENCIA DE TALENTO HUMANO | Secretaria-Recepcionista | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | | X | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | | X | | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | | X | | |
| | | | Liderazgo | | | X | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Pensamiento estratégico | | | X | |
| | | | Desarrollo de su equipo | | | X | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | | X | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | X | | |
| | | | Comunicación eficaz | X | | | |
| | | | Conocimientos técnicos | | | X | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | X | |
| | | | Disciplina personal y productividad | | | X | |
| | | | Orientación a los resultados | | | X | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | X | | |
| | | | Responsabilidad | | X | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | | X | | |
| | | | Toma de decisiones | | | X | |
| | | | Trabajo en equipo | | | X | |
| | Gerente de Talento Humano | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | X | | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | X | | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Específicas generales | Conducción de personas | X | | | |
| | | | Desarrollo de su equipo | X | | | |
| | | | Entrenador | | X | | |
| | | | Liderazgo | | X | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | Específicas por área | Calidad y mejora continua | X | | | |
| | | | Comunicación eficaz | X | | | |
| | | | Conocimientos técnicos | | X | | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | X | | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | | X | | |
| | | | Orientación a los resultados | | X | | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | X | | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | | X | | |
| | | | Toma de decisiones | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | X | | | |
| | Enfermera | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | | X | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | X | | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | | X | | |
| | | | Conducción de personas | X | | | |
| | | | Desarrollo de su equipo | X | | | |
| | | | Liderazgo | X | | | |
| | | | Integridad | X | | | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | X | | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | X | | |
| | | | Colaboración | X | | | |
| | | | Comunicación eficaz | X | | | |
| | | | Conocimientos técnicos | X | | | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | X | | | |
| | | | Dinamismo y energía | X | | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | X | | | |
| | | | Manejo de crisis | X | | | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | X | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | | Temple y dinamismo | X | | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | X | | | |

CEMEDSSO

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO

| GERENCIA | CARGO | COMPETENCIAS | | NIVEL | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D |
| GERENCIA DE TALENTO HUMANO | Auxiliar de Enfermería | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | X | | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | | X | | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Responsabilidad | | X | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | X | | | |
| | | | Conducción de personas | | | X | |
| | | | Desarrollo de su equipo | | X | | |
| | | | Liderazgo | | | X | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | | X | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | X | | |
| | | | Colaboración | X | | | |
| | | | Comunicación eficaz | | X | | |
| | | | Conocimientos técnicos | X | | | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | X | | |
| | | | Dinamismo y energía | | X | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | | X | | |
| | | | Manejo de crisis | X | | | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | X | | |
| | | | Responsabilidad | X | | | |
| | | | Temple y dinamismo | | X | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | X | | | |
| | Auxiliar de Servicios | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | | X | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | | X | | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | | Responsabilidad | | X | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | | X | | |
| | | | Conducción de personas | | | X | |
| | | | Desarrollo de su equipo | | | X | |
| | | | Liderazgo | | X | | |
| | | | Integridad | | X | | |
| | | Específicas por área | Adaptabilidad - flexibilidad | | X | | |
| | | | Calidad y mejora continua | | | X | |
| | | | Colaboración | X | | | |
| | | | Comunicación eficaz | | X | | |
| | | | Conocimientos técnicos | | | X | |
| | | | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | X | |
| | | | Dinamismo y energía | | X | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | | | X | |
| | | | Manejo de crisis | | | X | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | | X | |
| | | | Responsabilidad | | X | | |
| | | | Temple y dinamismo | | | | X |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | | X | | |
| | Guardia de Seguridad | Cardinales | Compromiso con la calidad de trabajo | X | | | |
| | | | Ética y secillez | | X | | |
| | | | Flexibilidad y adaptación | | X | | |
| | | | Integridad | | | X | |
| | | | Responsabilidad | | X | | |
| | | Específicas generales | Adaptabilidad | | | X | |
| | | | Conducción de personas | | | | X |
| | | | Desarrollo de su equipo | | | | X |
| | | | Liderazgo | | | | X |
| | | | Integridad | | | X | |
| | | | Calidad y mejora continua | | | X | |
| | | | Colaboración | X | | | |
| | | | Comunicación eficaz | X | | | |
| | | | Conocimientos técnicos | | | X | |
| | | Específicas por área | Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | | X |
| | | | Dinamismo y energía | X | | | |
| | | | Disciplina personal y productividad | X | | | |
| | | | Manejo de crisis | X | | | |
| | | | Profundidad en el conocimiento de los servicios | X | | | |
| | | | Temple y dinamismo | | X | | |
| | | | Tolerancia a la presión de trabajo | X | | | |
| | | | Trabajo en equipo | | X | | |

## 3.5. Análisis y descripción de cargos por competencias

Para la propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias se realiza la descripción de cargos por competencias, por lo cual, se realiza el levantamiento de información basándose en la asignación de competencias antes realizada y luego se procede a la realización de un formato de descripción de cargos con la finalidad de que la clínica pueda conocer los conocimientos, habilidades y destrezas que requieran sus empleados con la propósito de mantener perfiles exitosos para cada puesto de trabajo.

*3.5.1. Formatos de perfiles profesionales y descripción de cargos.* Se realiza el formato de los perfiles profesionales y descripción de cargos para cada uno de los puestos que se propone a la clínica y después de la validación del Gerente General y la corrección respectiva se concluye los formatos y se presentan a continuación:

### *3.5.1.1. Formatos de perfiles profesionales.*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gerente General |
| **SUPERVISIÓN:** | Diirectorio |
| **DEPARTAMENTO** | Gerencia |
| **SUBORDINACIÓN** | Gerente Administrativo y Financiero<br>Gerente de Talento Humano |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | En su calidad de máxima autoridad ejecutiva que cumple como representante legal y su labor inicia en la toma de decisiones, responsable por la planificación, organización, dirección y evaluación de todas las funciones de la empresa y por sus resultados. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Responde de los resultados de sus acciones y las de sus subordinados ante el Directorio, de quien depende. |
| | Aprueba presupuestos e inversiones, solicita revisiones de auditoría, maneja las relaciones públicas y aprueba contrataciones de personal administrativo y médico |
| | Elabora las políticas a aplicar en todos los ámbitos, las transmite a sus subordinados directos y se ocupa de que la empresa las cumpla. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | Administración. Salud |
| Conocimientos específicos | Computación. Idioma inglés. |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | De 3 a 5 años |
| Laboral | Áreas Administrativas |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | A |
| Integridad | A |
| Responsabilidad | A |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | A |
| Conducción de personas | A |
| Desarrollo de su equipo | B |
| Entrenador | B |
| Liderazgo | A |
| Pensamiento estratégico | B |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | B |
| Comunicación eficaz | A |
| Conocimientos técnicos | B |
| Disciplina personal y productividad | B |
| Manejo de crisis | A |
| Orientación a los resultados | A |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | A |
| Temple y dinamismo | A |
| Toma de decisiones | A |
| Trabajo en equipo | A |

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gerente Administrativo y Financiero |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO** | Administrativo y Financiero |
| **SUBORDINACIÓN** | Contador<br>Asistente Contable |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Máximo responsable funcional de las actividades financieras, contables, presupuestarias y administrativas de la empresa. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Dirige las gestiones financieras y controla el endeudamiento de la empresa. |
| | Propone y supervisa el cumplimiento de las políticas de contabilización, cobranzas, seguros, abastecimiento y atención de accionistas. |
| | Supervisa el adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias. |
| | Actúa de contraparte de los auditores externos. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | Administración y/o Finanzas |
| Conocimientos específicos | Computación. Idioma inglés. |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | De 3 a 5 años |
| Laboral | Áreas Administrativas y Contables |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | A |
| Integridad | A |
| Responsabilidad | A |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | A |
| Conducción de personas | A |
| Desarrollo de su equipo | B |
| Entrenador | B |
| Liderazgo | A |
| Pensamiento estratégico | B |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | B |
| Comunicación eficaz | A |
| Conocimientos técnicos | B |
| Disciplina personal y productividad | B |
| Manejo de crisis | A |
| Orientación a los resultados | A |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | A |
| Temple y dinamismo | A |
| Toma de decisiones | A |
| Trabajo en equipo | A |

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Contador |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente Administrativo y Financiero |
| **DEPARTAMENTO** | Administrativo y Financiero |
| **SUBORDINACIÓN** | Asistente Contable |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Elaborar y ejecutar procesos contables de manera ordenada para la obtención de Estados Financieros bajo las actuales leyes en el país con el propósito de mostrar la situación real de la empresa. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Administrar y ejecutar procesos contables |
| | Responsable por los registro contable de las operaciones financieras. |
| | Preparar Estados Financieros y demás informes correspondientes a las operaciones del área. |
| | Preparar información requerida para el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias y seguro social. |
| | Realizar pagos en cheque o efectivo a proveedores y pago mensuales a clientes internos. |

| **PERFIL DE CARGO** | |
|---|---|
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | Contabilidad y/o Finanzas |
| Conocimientos específicos | Computación. Tributación. NIIF´S. Otros Idiomas. |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | De 2 a 4 años |
| Laboral | Contabilidad y/o Finanzas |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | B |
| Ética y sencillez | A |
| Integridad | A |
| Responsabilidad | B |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | A |
| Liderazgo | B |
| Pensamiento estratégico | B |
| Desarrollo de su equipo | B |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | B |
| Comunicación eficaz | B |
| Conocimientos técnicos | A |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | B |
| Disciplina personal y productividad | B |
| Orientación a los resultados | A |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | A |
| Tolerancia a la presión de trabajo | B |
| Toma de decisiones | A |
| Trabajo en equipo | B |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Asistente Contable |
| **SUPERVISIÓN:** | Contador |
| **DEPARTAMENTO** | Administrativo y Financiero |
| **SUBORDINACIÓN** | |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Ejecutar procesos administrativos y contables definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento y lograr resultados oportunos garantizando la prestación efectiva del servicio. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Cobrar los servicios prestados por la clínica. |
| | Conciliaciones bancarias. |
| | Elaboración de factura, comprobantes, depósitos, N/C, N/E, N/D. |
| | Postear los comprobantes de cheques. |
| | Elaboración de cheques y archivos de comprobantes. |
| | Control de archivo del área. |
| | Control de préstamos y descuentos del personal. |
| | Elaboración de recibos de nóminas, utilidades, vacaciones y prestaciones sociales. |
| | Elaborar pedidos de artículos de oficina. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | Contabilidad y/o Finanzas |
| Conocimientos específicos | Computación. Tributación. NIIF´S. |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | De 1 a 3 años |
| Laboral | Contabilidad y/o Finanzas |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | B |
| Ética y sencillez | A |
| Integridad | A |
| Responsabilidad | B |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Liderazgo | B |
| Pensamiento estratégico | B |
| Desarrollo de su equipo | B |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | B |
| Comunicación eficaz | B |
| Conocimientos técnicos | C |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | C |
| Disciplina personal y productividad | B |
| Orientación a los resultados | C |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | B |
| Tolerancia a la presión de trabajo | B |
| Trabajo en equipo | C |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gerente de Talento Humano |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano |
| **SUBORDINACIÓN** | Secretaria/o Recepcionista<br>Enfermera/o<br>Auxiliar de Enfermería<br>Auxiliar de Mantenimiento<br>Guardia de Seguridad |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Desarrollar las actividades relacionadas con los procesos integrales del manejo del talento humano como contratación, clima laboral, desarrollo y capacitación, responsabilidad social y seguridad social de los miembros de la clínica, cumpliendo la normatividad legal vigente de la legislación laboral. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Supervisar la gestión operativa del departamento de Talento Humano. |
| | Administrar documentos. |
| | Definir e implementar acciones de clima laboral. |
| | Supervisar resultados generados. |
| | Apoyo en actividades para organización de eventos y notificación de cumpleaños. |
| | Realizar reportes oportunos de condiciones inseguras y/o accidentes de trabajo. |
| | Exigir al personal orden y aseo en su puesto de trabajo. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | Ingeniería Comercial / Sicología |
| Conocimientos específicos | Computación. Legislación laboral. |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | De 3 a 5 años |
| Laboral | Áreas Administrativas, Talento Humano o Trabajo Social |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | A |
| Integridad | A |
| Responsabilidad | A |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | A |
| Conducción de personas | A |
| Desarrollo de su equipo | A |
| Entrenador | B |
| Liderazgo | B |
| Pensamiento estratégico | A |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | A |
| Comunicación eficaz | A |
| Conocimientos técnicos | B |
| Disciplina personal y productividad | A |
| Manejo de crisis | B |
| Orientación a los resultados | B |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | A |
| Temple y dinamismo | B |
| Toma de decisiones | A |
| Trabajo en equipo | A |

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Secretaria/o Recepcionista |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente de Talento Humano |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano |
| **SUBORDINACIÓN** | |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Trabajar bajo la supervisión directa de la asistente administrativa y el Gerente administrativo. Crea y actualiza los ficheros de clientes, se ocupa del seguimiento de los presupuestos y actualiza las tarifas siguiendo las instrucciones del asistente o Gerente administrativo. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Facturación. |
| | Relación de ventas. |
| | Pasar libro de ventas. |
| | Cierre mensual de ventas. |
| | Tipeo de estadísticas. |
| | Cobranzas. |
| | Recepción. |
| | Depósitos. |
| | Archivo: facturar comprobantes, depósitos, N/C, N/E, N/D. |
| | Inserción de datos de filiación en las historias clínicas. |
| | Programación de citas para atención de médicos. |
| | Mantener el ordenamiento de las historias clínicas. |
| | Brindar información de los servicios de la clínica. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | 3 año de bachillerato |
| Estudios profesionales | |
| Conocimientos específicos | Computación, atención al cliente |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | 6 meses a 1 año |
| Laboral | Puestos similares |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | B |
| Integridad | B |
| Responsabilidad | A |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | B |
| Liderazgo | C |
| Pensamiento estratégico | C |
| Desarrollo de su equipo | C |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | B |
| Comunicación eficaz | A |
| Conocimientos técnicos | C |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | C |
| Disciplina personal y productividad | C |
| Orientación a los resultados | C |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | B |
| Tolerancia a la presión de trabajo | B |
| Toma de decisiones | C |
| Trabajo en equipo | C |

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Enfermera/o |
| **SUPERVISION:** | Gerente de Talento Humano |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano |
| **SUBORDINACIÓN** | Auxiliar de Enfermería |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Es la encargada/o de supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa es decir todo lo que son los procedimientos médicos, en todas las áreas de la clínica, control de insumos, planifica y prevé el abastecimiento de todos los materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo, funciona como coordinadora de acciones conjuntas, además tiene una labor de entrenamiento a las técnicas las que se encuentran bajo su mando |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Supervisar al personal técnico como auxiliares de enfermería y aseo. |
| | Coordinar acciones e intervenciones médicas. |
| | Verificar el stock de insumos médicos de todas las áreas. |
| | Informar el consumo insumos, procedimientos visitas médicas de los pacientes de hospitalización. |
| | Informar a los pacientes sobre todos los servicios de la clínica. |
| | Informar cualquier desperfecto de desperfecto de los equipos médicos. |
| | Apoyo logístico a los médicos en intervenciones. |
| | Conteo y control de insumos de todas sus áreas. |
| | Revisión y llenado de las historias clínicas y formatos de consumo de los pacientes internados. |
| | Coordinaciones con los médicos. |
| | Información al público. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | Licenciatura en enfermería |
| Conocimientos específicos | Computación. Idioma inglés. |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | De 1 a 3 años |
| Laboral | Enfermería |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | B |
| Integridad | A |
| Responsabilidad | A |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | B |
| Conducción de personas | A |
| Desarrollo de su equipo | A |
| Liderazgo | A |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | B |
| Colaboración | A |
| Comunicación eficaz | A |
| Conocimientos técnicos | A |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | A |
| Dinamismo y energía | A |
| Disciplina personal y productividad | A |
| Manejo de crisis | A |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | B |
| Temple y dinamismo | A |
| Tolerancia a la presión de trabajo | A |
| Trabajo en equipo | A |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Auxiliar de Enfermería |
| **SUPERVISIÓN:** | Enfermera/o |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano |
| **SUBORDINACIÓN** | Auxiliar de Enfermería |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Ayuda en tareas clínicas simples, tales como cambiar vendajes y recoger muestras para las pruebas. Son responsables del control de los suministros y puede realizar pedidos cuando es necesario. Trabajan en colaboración del personal de limpieza para mantener las habitaciones limpias y ordenadas. Cambian la ropa de cama y la envían a la lavandería o la introducen en una bolsa para que el personal de mantenimiento la recoja. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Apoyar a médicos en procedimientos pequeños y atención de pacientes en sus respectivas áreas. |
| | Dar atención personal al paciente. |
| | Movilización de historias clínicas. |
| | Informar a los pacientes y al público sobre todos los servicios de la clínica. |
| | Colocar inyectables. |
| | Acondicionamiento de consultorios. |
| | Apoyo a médicos y enfermería en el acondicionamiento de habitaciones de hospitalización. |

| **PERFIL DE CARGO** | |
|---|---|
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | Tecnología en Auxiliar de Enfermería |
| Conocimientos específicos | |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | 6 meses a 1 año |
| Laboral | Auxiliar de enfermería |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | A |
| Integridad | B |
| Responsabilidad | B |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | A |
| Conducción de personas | C |
| Desarrollo de su equipo | B |
| Liderazgo | C |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | B |
| Colaboración | A |
| Comunicación eficaz | B |
| Conocimientos técnicos | A |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | B |
| Dinamismo y energía | B |
| Disciplina personal y productividad | B |
| Manejo de crisis | A |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | B |
| Temple y dinamismo | B |
| Tolerancia a la presión de trabajo | A |
| Trabajo en equipo | A |

CEMEDSSO

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Auxiliar de Mantenimiento |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente de Talento Humano |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano |
| **SUBORDINACIÓN** | |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Mantenimiento y limpieza de toda la clínica |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Limpieza de consultorios. |
| | Limpieza de baños. |
| | Limpieza de las Áreas Administrativas. |
| | Limpieza de tópico, sala de intervenciones y de reposo. |
| | Administrar elementos de cafetería. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | 7mo año Educación Básica |
| Bachillerato | |
| Estudios profesionales | |
| Conocimientos específicos | |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | 0 a 6 meses |
| Laboral | Limpieza |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | B |
| Integridad | B |
| Responsabilidad | B |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | B |
| Conducción de personas | C |
| Desarrollo de su equipo | C |
| Liderazgo | B |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | C |
| Colaboración | A |
| Comunicación eficaz | B |
| Conocimientos técnicos | C |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | C |
| Dinamismo y energía | B |
| Disciplina personal y productividad | C |
| Manejo de crisis | C |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | C |
| Temple y dinamismo | D |
| Tolerancia a la presión de trabajo | A |
| Trabajo en equipo | B |

CEMEDSSO

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Guardia de Seguridad |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente de Talento Humano |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano |
| **SUBORDINACIÓN** | |
| **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** | Se encarga de evitar los delitos e infracciones en un entorno definido, vigilando y protegiendo a las personas y sus bienes. |
| **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:** | Controla el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en el recinto o lugar asignado dentro de la institución. |
| | Efectúa rondas en el recinto de la Institución cubriendo las áreas asignadas, para prevenir y detectar robos, incendios mal uso de equipos o instalaciones en general. |
| | Inspecciona oficinas, salas, dependencias en su turno, revisando puertas y ventanas en general. |
| | Verifica el uso de iluminación con relación a las necesidades de control. |
| | Vela por el mantenimiento y el orden, evitando cualquier acontecimiento que entorpezca el normal desarrollo de las actividades universitarias. |
| | Registra novedades en el tiempo cumplido, e informa de anomalías. |
| **PERFIL DE CARGO** | |
| **FORMACIÓN ACADEMICA** | |
| Básica | |
| Bachillerato | 3 año de bachillerato |
| Estudios profesionales | |
| Conocimientos específicos | Manejo de armas |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | |
| Años | 1 año |
| Laboral | Guardianía |
| | |

| **COMPETENCIAS** | |
|---|---|
| **CARDINALES** | **NIVEL** |
| Compromiso con la calidad de trabajo | A |
| Ética y sencillez | B |
| Integridad | C |
| Responsabilidad | B |
| **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | **NIVEL** |
| Flexibilidad y Adaptación | B |
| Conducción de personas | D |
| Desarrollo de su equipo | D |
| Liderazgo | D |
| **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | **NIVEL** |
| Calidad y mejora continua | C |
| Colaboración | A |
| Comunicación eficaz | A |
| Conocimientos técnicos | C |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | D |
| Dinamismo y energía | A |
| Disciplina personal y productividad | A |
| Manejo de crisis | A |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | A |
| Temple y dinamismo | B |
| Tolerancia a la presión de trabajo | A |
| Trabajo en equipo | B |

### *3.5.1.2. Formatos de descripción de cargos*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gerente General | |
| **SUPERVISIÓN:** | Directorio | |
| **DEPARTAMENTO** | Gerencia | |
| **SUBORDINACIÓN** | Gerente Aadministrativo Financiero<br>Gerente de Talento Humano | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |
| **Nota:** El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo | | |

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 4 | -4 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 4 | -4 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 4 | -4 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 4 | -4 |
| 6 | Genera un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | | 4 | -4 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 3 | -3 |
| 8 | Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | | 3 | -3 |
| 9 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 4 | -4 |
| 10 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 11 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 3 | -3 |
| 12 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz.. | | 4 | -4 |
| 13 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área.. | | 3 | -3 |
| 14 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo.. | | 3 | -3 |
| 15 | Sabe reaccionar adecuadamente manejo de crisis.. | | 4 | -4 |
| 16 | Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados. | | 4 | -4 |
| 17 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 3 | -3 |
| 18 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 4 | -4 |
| 19 | Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | | 4 | -4 |
| 20 | Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | | 4 | -4 |
| 21 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 4 | -4 |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gerente Aadministrativo Financiero | |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente General | |
| **DEPARTAMENTO** | Aadministrativo Financiero | |
| **SUBORDINACIÓN** | Contador<br>Asistente Contable | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

**Nota:** El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 4 | -4 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 4 | -4 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 4 | -4 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 4 | -4 |
| 6 | Genera un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | | 4 | -4 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 3 | -3 |
| 8 | Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | | 3 | -3 |
| 9 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 4 | -4 |
| 10 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 11 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 3 | -3 |
| 12 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 4 | -4 |
| 13 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 3 | -3 |
| 14 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo.. | | 3 | -3 |
| 15 | Sabe reaccionar adecuadamente manejo de crisis. | | 4 | -4 |
| 16 | Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados. | | 4 | -4 |
| 17 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 3 | -3 |
| 18 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 4 | -4 |
| 19 | Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | | 4 | -4 |
| 20 | Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | | 4 | -4 |
| 21 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 4 | -4 |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Contador | |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente Aadministrativo Financiero | |
| **DEPARTAMENTO** | Aadministrativo Financiero | |
| **SUBORDINACIÓN** | Asistente Contable | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |
| **Nota:** El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo | | |

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 3 | -3 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 4 | -4 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 4 | -4 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 4 | -4 |
| 6 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 3 | -3 |
| 7 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 3 | -3 |
| 8 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 9 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 3 | -3 |
| 10 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 3 | -3 |
| 11 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 34 | -34 |
| 12 | Fomenta e incentiva el crecimiento del talento propio y de los demás utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. | | 3 | -3 |
| 13 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 3 | -3 |
| 14 | Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados. | | 4 | -4 |
| 15 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 4 | -4 |
| 16 | Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación. | | 3 | -3 |
| 17 | Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | | 4 | -4 |
| 18 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 3 | -3 |



# CEMEDSSO

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Asistente Contable | |
| **SUPERVISIÓN:** | Contador | |
| **DEPARTAMENTO** | Aadministrativo Financiero | |
| **SUBORDINACIÓN** | | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

**Nota:** El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 3 | -3 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 4 | -4 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 4 | -4 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 3 | -3 |
| 6 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 3 | -3 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 8 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 3 | -3 |
| 9 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 3 | -3 |
| 10 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 2 | -2 |
| 11 | Fomenta e incentiva el crecimiento del talento propio y de los demás utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. | | 2 | -2 |
| 12 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 3 | -3 |
| 13 | Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados. | | 2 | -2 |
| 14 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 3 | -3 |
| 15 | Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación. | | 3 | -3 |
| 16 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 2 | -2 |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gerente de Talento Humano | |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente General | |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano | |
| **SUBORDINACIÓN** | Secretaria/o Recepcionista<br>Enfermera/o<br>Auxiliar de Enfermería<br>Auxiliar de Mantenimiento<br>Guardia de Seguridad | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

**Nota:** El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 4 | -4 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 4 | -4 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 4 | -4 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 4 | -4 |
| 6 | Genera un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | | 4 | -4 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 4 | -4 |
| 8 | Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | | 3 | -3 |
| 9 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 10 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 4 | -4 |
| 11 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 4 | -4 |
| 12 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 3 | -3 |
| 13 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 4 | -4 |
| 14 | Sabe reaccionar adecuadamente manejo de crisis. | | 3 | -3 |
| 15 | Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados. | | 3 | -3 |
| 16 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 4 | -4 |
| 17 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 4 | -4 |
| 18 | Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | | 3 | -3 |
| 19 | Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | | 4 | -4 |
| 20 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 4 | -4 |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Secretaria/o Recepcionista | |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente de Talento Humano | |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano | |
| **SUBORDINACIÓN** | | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

**Nota:** El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 3 | -3 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 3 | -3 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 4 | -4 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 3 | -3 |
| 6 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 2 | -2 |
| 7 | Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica. | | 2 | -2 |
| 8 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 2 | -2 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 9 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 3 | -3 |
| 10 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 4 | -4 |
| 11 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 2 | -2 |
| 12 | Fomenta e incentiva el crecimiento del talento propio y de los demás utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. | | 2 | -2 |
| 13 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 2 | -2 |
| 14 | Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados. | | 2 | -2 |
| 15 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 3 | -3 |
| 16 | Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación. | | 3 | -3 |
| 17 | Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | | 2 | -2 |
| 18 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 2 | -2 |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Enfermera/o | |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente de Talento Humano | |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano | |
| **SUBORDINACIÓN** | Auxiliar de Enfermería | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

**Nota:** El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 3 | -3 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 4 | -4 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 4 | -4 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 3 | -3 |
| 6 | Genera un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | | 4 | -4 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 4 | -4 |
| 8 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 4 | -4 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 9 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 3 | -3 |
| 10 | Capacidad para brindar apoyo a los demás, responder a necesidades y requerimientos, y solucionar problemas o dudas, aunque no hayan sido manifestadas. | | 4 | -4 |
| 11 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 4 | -4 |
| 12 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 4 | -4 |
| 13 | Fomenta e incentiva el crecimiento del talento propio y de los demás utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. | | 4 | -4 |
| 14 | Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. | | 4 | -4 |
| 15 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 4 | -4 |
| 16 | Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la posibilidad de adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. | | 4 | -4 |
| 17 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 3 | -3 |
| 18 | Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | | 4 | -4 |
| 19 | Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación. | | 4 | -4 |
| 20 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 4 | -4 |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Auxiliar de Enfermería | |
| **SUPERVISIÓN:** | Enfermera/o | |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano | |
| **SUBORDINACIÓN** | | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

Nota: El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 4 | -4 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 3 | -3 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 4 | -4 |
| 6 | Genera un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | | 2 | -2 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 3 | -3 |
| 8 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 2 | -2 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 9 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 3 | -3 |
| 10 | Capacidad para brindar apoyo a los demás, responder a necesidades y requerimientos, y solucionar problemas o dudas, aunque no hayan sido manifestadas. | | 4 | -4 |
| 11 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 3 | -3 |
| 12 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 4 | -4 |
| 13 | Fomenta e incentiva el crecimiento del talento propio y de los demás utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. | | 3 | -3 |
| 14 | Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. | | 3 | -3 |
| 15 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 3 | -3 |
| 16 | Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la posibilidad de adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. | | 4 | -4 |
| 17 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 3 | -3 |
| 18 | Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | | 3 | -3 |
| 19 | Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación. | | 4 | -4 |
| 20 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 4 | -4 |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Auxiliar de Mantenimiento | |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente de Talento Humano | |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano | |
| **SUBORDINACIÓN** | | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

Nota: El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 3 | -3 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 3 | -3 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 3 | -3 |
| 6 | Genera un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | | 2 | -2 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 2 | -2 |
| 8 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 9 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 2 | -2 |
| 10 | Capacidad para brindar apoyo a los demás, responder a necesidades y requerimientos, y solucionar problemas o dudas, aunque no hayan sido manifestadas. | | 4 | -4 |
| 11 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 3 | -3 |
| 12 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 2 | -2 |
| 13 | Fomenta e incentiva el crecimiento del talento propio y de los demás utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. | | 2 | -2 |
| 14 | Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. | | 3 | -3 |
| 15 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 2 | -2 |
| 16 | Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la posibilidad de adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. | | 2 | -2 |
| 17 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 2 | -2 |
| 18 | Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | | 1 | -1 |
| 19 | Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación. | | 4 | -4 |
| 20 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 3 | -3 |



C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

| DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Guardia de Seguridad | |
| **SUPERVISIÓN:** | Gerente de Talento Humano | |
| **DEPARTAMENTO** | Talento Humano | |
| **SUBORDINACIÓN** | | |
| **ESCALAS** | **4** | Alto |
| | **3** | Bueno, por encima del estándar |
| | **2** | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| | **1** | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

Nota: El grado 1 indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

| Nº | CONDUCTA OBSERVABLE | RESPUESTA | ÓPTIMA AL CARGO | BRECHA |
|---|---|---|---|---|
| | **CARDINALES** | | | |
| 1 | Demuestra excelencia en el trabajo a realizar. | | 4 | -4 |
| 2 | Sabe actuar en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | | 3 | -3 |
| 3 | Obra con rectitud y probidad. | | 2 | -2 |
| 4 | Cumple con responsabilidad sus labores afines al cargo. | | 3 | -3 |
| | **ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | |
| 5 | Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | | 3 | -3 |
| 6 | Genera un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | | 1 | -1 |
| 7 | Escucha activamente, demuestra apertura e interés al interlocutor brindando conocimientos. | | 1 | -1 |
| 8 | Genera compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | | 1 | -1 |
| | **ESPECÍFICAS DE ÁREA** | | | |
| 9 | Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | | 2 | -2 |
| 10 | Capacidad para brindar apoyo a los demás, responder a necesidades y requerimientos, y solucionar problemas o dudas, aunque no hayan sido manifestadas. | | 4 | -4 |
| 11 | La comunicación dentro de área laboral es eficaz. | | 4 | -4 |
| 12 | Se desempeña aplicando conocimientos técnicos acordes al área. | | 2 | -2 |
| 13 | Fomenta e incentiva el crecimiento del talento propio y de los demás utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. | | 1 | -1 |
| 14 | Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. | | 4 | -4 |
| 15 | Demuestra disciplina personal y productividad en su lugar de trabajo. | | 4 | -4 |
| 16 | Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la posibilidad de adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. | | 4 | -4 |
| 17 | Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | | 4 | -4 |
| 18 | Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | | 3 | -3 |
| 19 | Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación. | | 4 | -4 |
| 20 | Tiene la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | | 3 | -3 |

*3.5.2. Evaluación de desempeño por competencias.* Existen algunos modelos de evaluación de desempeño que se aplican de acuerdo a las necesidades de la empresa, en el caso de la clínica se propone el método de Evaluación 360º, que tiene como objetivo dar a los colaboradores una visión integral de su desempeño y es la más acertada al obtener información de todos los niveles de jerarquía.

Se propone a continuación los formatos de evaluación de desempeño de cada puesto de trabajo en el que incluyen: autoevaluación, evaluación de nivel superior, evaluación de nivel a la par y evaluación de nivel inferior.

CEMEDSSO

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360º**

| NIVEL / PUESTO | Autoevaluación | Evaluador nivel superior | Evaluador nivel a la par | Evaluador nivel inferior |
|---|---|---|---|---|
| Gerente General | Gerente General | Directorio | N/E | Gerente Administrativo Financiero |
| Gerente Administrativo Financiero | Gerente Administrativo Financiero | Gerente General | Gerente de Talento Humano | Contador |
| Contador | Contador | Gerente Administrativo Financiero | Secretaria/o-Recepcionista | Asistente Contable |
| Asistente Contable-Cajera | Asistente Contable | Contador | Secretaria/o-Recepcionista | Auxiliar de Mantenimiento |
| Secretaria-Recepcionista | Secretaria/o-Recepcionista | Gerente de Talento Humano | Enfermera/o | Auxiliar de Mantenimiento |
| Gerente de Talento Humano | Gerente de Talento Humano | Gerente General | Gerente Administrativo Financiero | Enfermera/o |
| Enfermera | Enfermera/o | Gerente de Talento Humano | Secretaria/o-Recepcionista | Auxiliar de Enfermería |
| Auxiliar de Enfermería | Auxiliar de Enfermería | Enfermera/o | Auxiliar de Mantenimiento | N/E |
| Auxiliar de Mantenimiento | Auxiliar de Mantenimiento | Gerente de Talento Humano | N/E | N/E |
| Guardia de Seguridad | Guardia de Seguridad | Gerente de Talento Humano | N/E | N/E |

*3.5.2.1. Ejemplo de Evaluación De Desempeño 360° para el cargo de Gerente General*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Gerencia |
| **Puesto:** | Gerente General |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente General |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Gerencia |
| **Puesto:** | Gerente General |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Diirectorio |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Gerencia |
| **Puesto:** | Gerente General |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

**Nota:** Por tratarse del Gerente General esta herramienta no evalúa a un puesto a la par.

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Gerencia |
| **Puesto:** | Gerente General |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

*3.5.2.2. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Gerente de Administración y Finanzas*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente General |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

| **FIRMAS** | | | |
|---|---|---|---|
| f) | **Gerente General** | f) | **Dep. Talento Humano** |
| f) | **Evaluador** | f) | **Evaluado** |

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Contador |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Tolerancia a la presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

*3.5.2.3. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Gerente de Talento Humano*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente General |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Enfermera/o |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a la presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

*3.5.2.4. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Contador*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Contador |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Contador |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |

| | |
|---|---|
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Tolerancia a la presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Contador |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente Administrativo y Financiero |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Contador |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Contador |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Asistente Contable |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |

| | |
|---|---|
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

*3.5.2.5. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Asistente Contable*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Asistente Contable |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Asistente Contable |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Asistente Contable |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Contador |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |

| | |
|---|---|
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Tolerancia a la presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Asistente Contable |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |

| | |
|---|---|
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Administrativo y Financiero |
| **Puesto:** | Asistente Contable |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Nota:** Por tratarse del Asistente Contable esta herramienta no evalúa a un puesto inferior.

*3.5.2.6. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Enfermera/o*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Enfermera/o |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Enfermera/o |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a la presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Enfermera/o |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Enfermera/o |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |

| | |
|---|---|
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Enfermera/o |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Auxiliar de Enfermería |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

*3.5.2.7. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Auxiliar de Enfermería*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Enfermería |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Auxiliar de Enfermería |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Enfermería |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Enfermera/o |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a la presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Enfermería |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Auxiliar de Mantenimiento |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Enfermería |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Nota:** Por tratarse del Auxilar de Enfermería esta herramienta no evalúa a un puesto inferior.

*3.5.2.8. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Secretaria/o Recepcionista*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |

| | |
|---|---|
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Enfermera/o |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a la presión de trabajo** | |
| desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Secretaria/o Recepcionista |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Auxiliar de Mantenimiento |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

*3.5.2.9. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Auxiliar de Mantenimiento*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Mantenimiento |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Auxiliar de Mantenimiento |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Mantenimiento |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| | |
|---|---|
| **Fecha:** | 00/00/0000 |

| **Datos del evaluado:** | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Mantenimiento |

| **Datos del evaluador** | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| **CALIFICACIÓN** | **Regular** | **Bueno** | **Muy Bueno** | **Excelente** |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Nota:** Por tratarse del Auxiliar de Mantenimiento esta herramienta no evalúa a un puesto a la par.

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Auxiliar de Mantenimiento |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Nota:** Por tratarse del Auxiliar de Mantenimiento esta herramienta no evalúa a un puesto inferior.

*3.5.2.10. Ejemplo de Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Guardia de Seguridad*

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Guardia de Seguridad |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Guardia de Seguridad |
| **Relación con el evaluado** | AUTOEVALUACIÓN |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |

| | |
|---|---|
| **Colaboración** | |
| Su capacidad para brindar apoyo y ayuda a los demás, responder a sus necesidades y requerimientos. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Desarrollo y Autodesarrollo del talento** | |
| La capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del conocimientos y competencias propio y de los demás, utilizando para ello diversos recursos. | |
| **Dinamismo y energía** | |
| Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diversos participantes, en jornadas extensas de trabajo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Tolerancia a presión de trabajo** | |
| Capacidad para trabajar con firmeza para alcanzar objetivos manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

# Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Guardia de Seguridad |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | Gerente de Talento Humano |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL SUPERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| **Compromiso con la calidad de trabajo** | |
| Siente como propios los objetivos de la organización. | |
| **Ética y Secillez** | |
| Su comportamiento en todo momento con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. | |
| **Integridad** | |
| Sus acciones son coherentes con lo que dice. | |
| **Responsabilidad** | |
| Su compromiso con las tareas encomendadas y su preocupación por el cumplimiento de la tarea asignada está primero. | |
| **Flexibilidad y Adaptación** | |
| Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida. | |
| **Conducción de personas** | |
| Puede generar un ambiente cordial al especificar las actividades de las demás personas a su cargo. | |
| **Desarrollo de su equipo** | |
| La facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender el efecto que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. | |
| **Entrenador** | |
| Forma a otros tanto en conocimiento como en competencias. | |
| **Liderazgo** | |
| Genera compromiso y logra el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. | |

| | |
|---|---|
| **Pensamiento estrategico** | |
| Percibe la urgencia de determinadas tareas y actúa en consecuencia para resolverlo de manera estratégica.. | |
| **Calidad y mejora continua** | |
| Presenta ideas para mejorar en forma clara y proponiendo métodos adecuados. | |
| **Comunicación eficaz** | |
| La capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. | |
| **Conocimientos Técnicos** | |
| Su capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas al cargo. | |
| **Disciplina personal y productividad** | |
| Tiene la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | |
| **Manejo de crisis** | |
| La capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas. | |
| **Orientación a los resultados** | |
| Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a los resultados | |
| **Profundidad en el conocimiento de los servicios** | |
| Conoce a profundidad los servicios que ofrece la organización. | |
| **Temple y dinamismo** | |
| Capacidad para trabajar activamente en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. | |
| **Toma de decisiones** | |
| Analiza diversas opciones con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. | |
| **Trabajo en equipo** | |
| Maneja la habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo. | |

| **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA** | |
|---|---|
| Indica algunas fortalezas y oportunidades de mejora particulares que identifiques en el evaluado | |
| FORTALEZAS | |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | |

**FIRMAS**

f) **Gerente General**

f) **Dep. Talento Humano**

f) **Evaluador**

f) **Evaluado**

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Guardia de Seguridad |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL IGUAL |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Nota:** Por tratarse del Guardia de Seguridad esta herramienta no evalúa a un puesto a la par.

C E M E D S S O

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SERVICIO SOCIAL

## Evaluación de 360 Grados

| Fecha: | 00/00/0000 |
|---|---|

| Datos del evaluado: | |
|---|---|
| **Nombre:** | ZZZ |
| **Departamento:** | Talento Humano |
| **Puesto:** | Guardia de Seguridad |

| Datos del evaluador | |
|---|---|
| **Nombre:** | XXX |
| **Puesto:** | |
| **Relación con el evaluado** | NIVEL INFERIOR |

| CALIFICACIÓN | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Nota:** Por tratarse del Guardia de Seguridad esta herramienta no evalúa a un puesto inferior.

### 3.6.Capacitación

Para el proceso de capacitación se proponen algunas políticas que la organización y los empleados deban acatar para que se pueda llevar a cabo adecuadamente este proceso.

- Estar directamente relacionada a las necesidades de la Clínica y a la función que desempeña el empleado.

- Mejorar el desempeño actual y provocar un impacto positivo en el desarrollo de las tareas asignadas.

- Existirá un beneficio de comisión de servicio, siempre que la actividad de capacitación se realice –a totalidad o parcialmente- dentro del horario habitual de trabajo.

- La asignación de un porcentaje fijo para la financiación de la actividad y/o de los viáticos, en caso de ser correspondiente.

- Cambiar de horario por razones de servicio, siempre que el desarrollo de la actividad supere el horario habitual del seleccionado.

- Asistir a la actividad de capacitación de forma puntual y cumplir con las evaluaciones correspondientes.

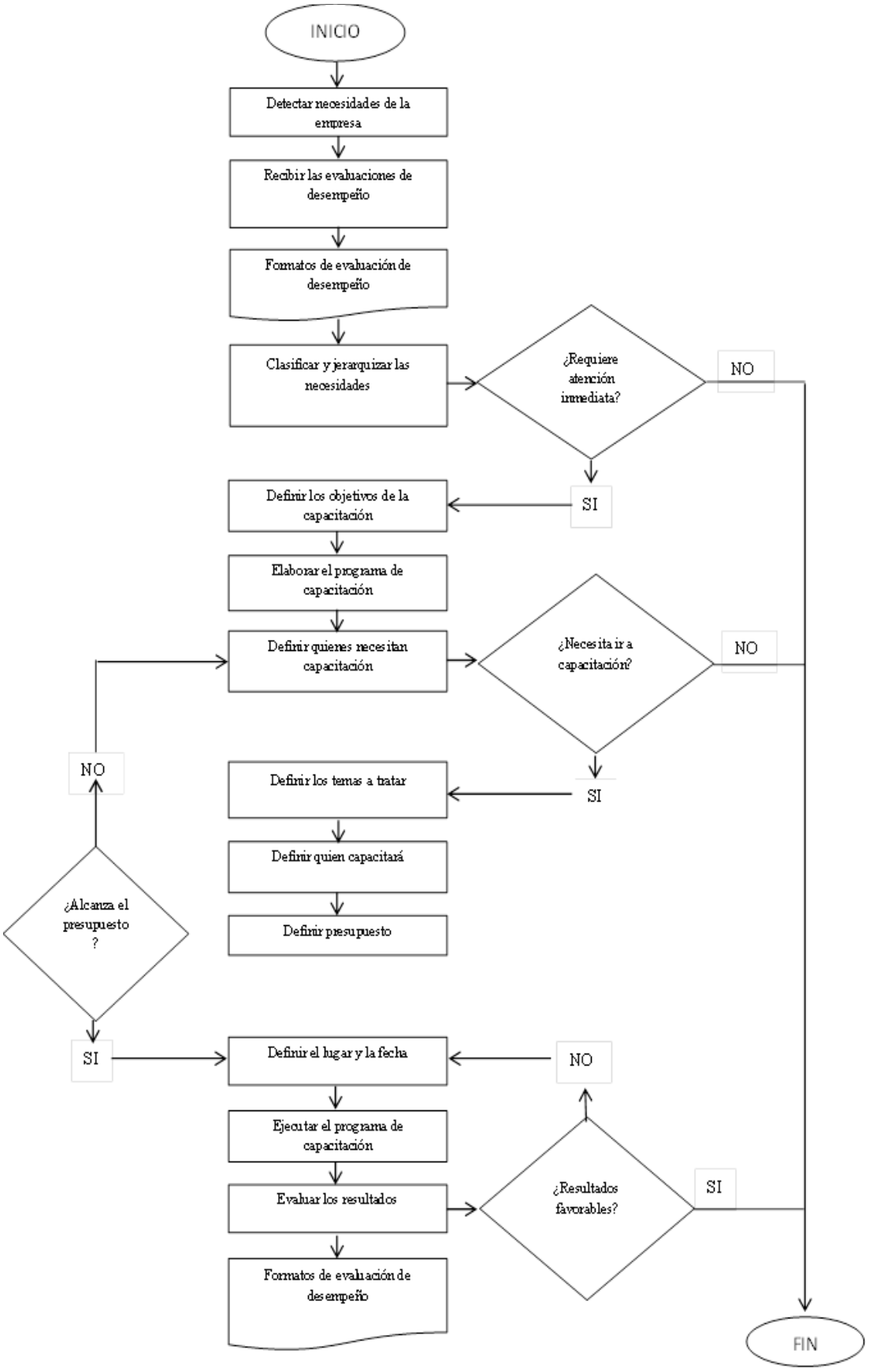
- Mantener una conducta adecuada.

- La transmisión de los conocimientos y entrega de materiales obtenidos en el lugar que se designe la capacitación.

- Presentar constancia o certificado de asistencia y/o aprobaciones.

- Realizar una evaluación al finalizar el curso de capacitación sobre el contenido y calidad de la actividad.

*3.6.1. Diagrama del proceso de capacitación.*



### *3.6.2. Proceso de capacitación*

El prceso de capacitación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Tomar los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.

- Analizar las brechas para saber en que competencia el evaluado se encuentra bajo o sobre a la calificación asignada de acuerdo su puesto de trabajo.

- Seleccionar las competencias que tienen brechas en común de los diferentes puestos evaluados.

- Indentificar las brechas que tengan necesidad de capacitacion de acuerdo a la necesidad de cada puesto evaluado.

- Identificar si existe personal aptamente capacitado que pueda educar a los empleados que necesiten apoyo dentro de la clínica en las competencias que requieran.

- Identificar que competencias o habilidades necesita capacitación de proveedores externos.

- Buscar proveedores de capacitacion y pedir las cotizaciones respectivas.

- Evaluar las cotizaciones adquiridas para elegir la mas conveniente de acuerdo al presupuesto y las necesidades de capacitación de los empleados.

- Hacer una lista con las personas que necesitan capacitación mas emergente para brindar capacitación y poder ajustarlo al presupuesto.

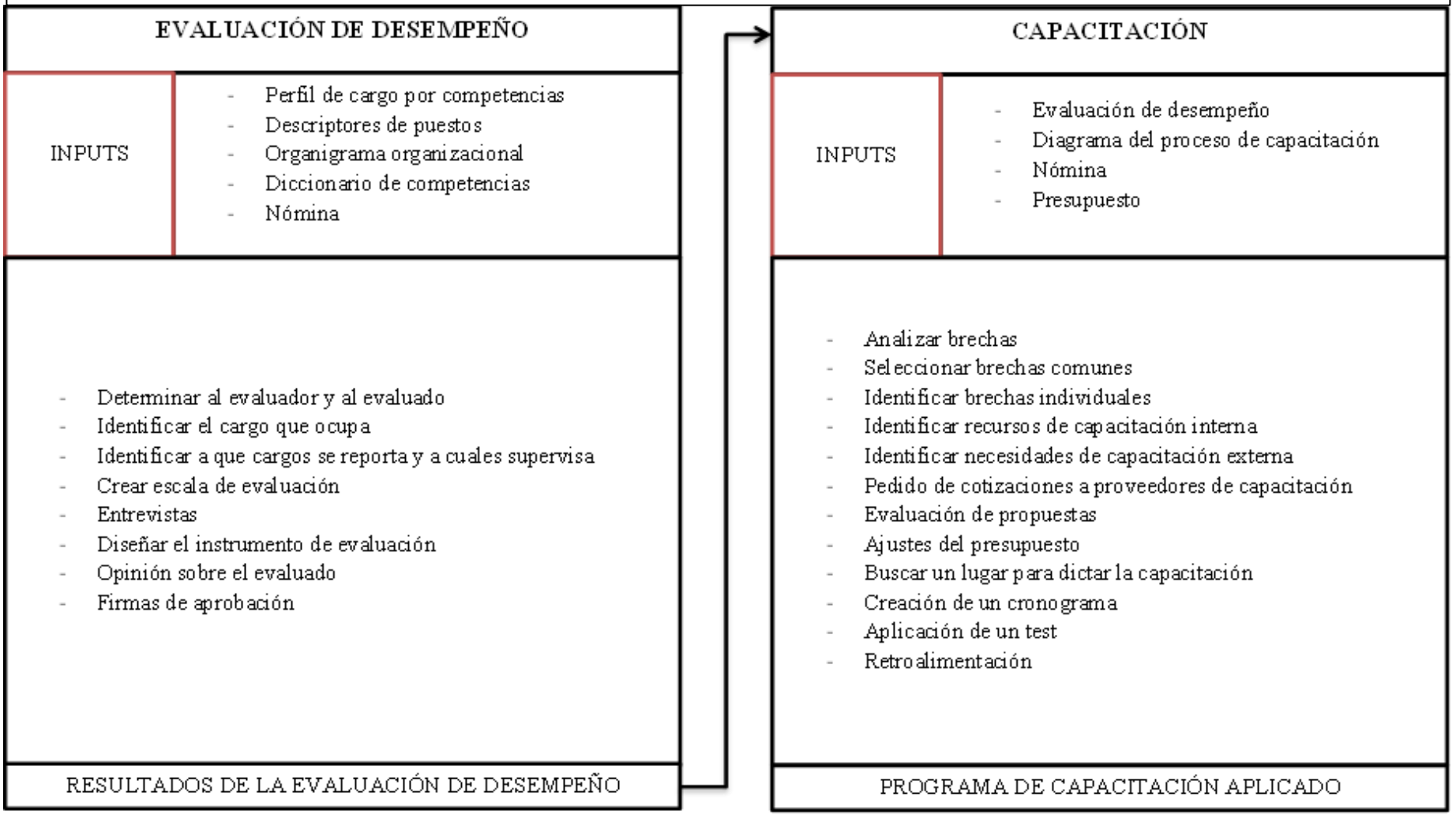
- Buscar un lugar que puede ser dentro o fuera de la clínica para empezar la capacitación, programar fechas y horas que se ajusten a los horarios de los empleados.

- Realizar un test de evaluación de la capacitación que se adquiere para saber si fue la indicada.

- Realimentación

3.6.3. *Modelo de gestión*. En la Figura 5 se resume el modelo de gestión que se propone para el uso de la clínica, por parte del Departamento de Talento Humano o por empresas que presten el servicio de reclutamiento de personal.

**Figura 5. Modelo de Gestión**



# 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 4.1. Conclusiones

1. Evidencia de falta de gestión y manejo técnico, debido a que no existía levantamiento de cargos y que no contaban con un diccionario de competencias.

2. Inexistencia de herramientas y formatos para el manejo del talento humano dentro de la clínica como perfiles de cargos.

3. Precariedad en la selección y evaluación del desempeño que será superada con la aplicación de la propuesta.

4. Poca importancia en la innovación de conocimientos técnicos y atención al cliente para el personal que conforma la clínica.

## 4.2. Recomendaciones

1. Implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, basándose en él como una herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos, a su vez formando parte de la cultura organizacional de la clínica.

2. Socializar constantemente al personal, sobre la importancia de participar plenamente en el proceso de implementación del modelo de talento humano, con el objetivo de que comprendan que no se trata únicamente de documentación de procesos, si no parte de la cultura en donde se basan sus actitudes y actividades para alcanzar la misión y visión deseada por la clínica y el logro de su crecimiento y reconocimiento como profesional.

3. Realizar una revisión periódica de los perfiles con el fin de mantenerlos actualizados al igual que las competencias requeridas para cada cargo, tomando en cuenta que el mercado al que se enfoca la clínica es competitivo, por lo que es importante que todos los cargos de la estructura se encuentren alineados a la misión y visión permanente.

4. Evaluar el desempeño de los empleados por lo menos una vez por año, para determinar el nivel de desarrollo de conocimientos y competencias adquiridos para poder generar planes de capacitación acorde a las necesidades y oportunidades que aparezcan.

## BIBLIOGRAFÍA


ALLES, M. (2002). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. En M. ALLES, *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.* Buenos Aires: Granica.

ALLES, M. (2005). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA.* BUENOS AIRES: EDISIONES GRANICA.

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. En M. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (págs. 172-173). EDISIONES GRANICA.

Alles, M. (2013). DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. LA TRILOGÍA. TOMO I. En M. Alles, *LA TRILOGÍA. TOMO I.*

Chiavenato, I. (2009). Gestion de Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestion de Talento Humano* (pág. 375). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

GESTOPOLIS. (2002). *GESTOPOLIS*. Obtenido de GESTOPOLIS: https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/

William B. Werther, K. D. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. En K. D. William B. Werther, *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (pág. 216). McGraw-Hill Interamericana.

Dalziel, M., Cubiero, J., & Fernández, G. (s.f). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos.* España: Ediciones Deusto.

Gonzales, & Gonzales Ariza, L. (2006). *Métodos de Compesación Basado en Competencias.* Colombia.

Dota Vintimilla, Mercy Yadira Samaniego Gomezcoello, Maribel Alexandra (2014). Tesis previa a la obtención del titulo de ingenieria comercial: *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo.*

https://www.gestiopolis.com/descripcion-y-analisis-de-puestos-de-trabajo-en-una-clinica/

http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf