

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE HABILITACIÓN
DEL NIÑO (CEHANI E.S.E.)
2006 – 2009
SAN JUAN DE PASTO**

**YANETH PEREZ GUERRERO
OLGA LUCIA ZARAMA RINCÓN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
IX PROMOCIÓN
2006**

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE HABILITACIÓN
DEL NIÑO (CEHANI E.S.E.)
2006 – 2009
SAN JUAN DE PASTO**

**YANETH PEREZ GUERRERO
OLGA LUCIA ZARAMA RINCÓN**

Trabajo presentado como tesis para optar por el título de Especialistas en Alta Gerencia

ASESOR
DR. CARLOS ARTURO RAMÍREZ
Especialista en Gerencia de Mercadeo
Magíster Modelos de Enseñanza Problemática

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
IX PROMOCIÓN
2006**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Junio de 2006

RESUMEN

La presente investigación se ejecutó en el Centro de Habilitación del Niño (CEHANI), Empresa Social del Estado, teniendo como objetivo principal diseñar el plan de desarrollo de su Talento Humano, a partir del establecimiento de los perfiles y análisis de cargo, mediante un modelo de gerencia por competencias.

Siendo el CEHANI una entidad prestadora de servicios en salud, tiene como prioridad la valoración y estimulación de sus competencias laborales, entendidas como el ejercicio eficaz de las capacidades que facilita el desarrollo de una labor, incluyendo no solo los conocimientos técnicos referidos al saber y saber hacer, sino también el conjunto de comportamientos de la persona que se evidencia en la ejecución de la ocupación.

Para su desarrollo, se partió de la definición de perfiles de cargo, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y competencias laborales esperados por cargo, posterior a lo cual se establecieron las herramientas de medición que permitieron establecer el grado de desarrollo de cada una de estas competencias, calificándolas desde diferentes puntos: evaluación ascendente, descendente, del mismo rango y autoevaluación.

Posterior a la tabulación de resultados, se planteó el plan de desarrollo del talento humano, teniendo en cuenta dos dimensiones: por competencia, donde se identifica la forma de estimularla teniendo en cuenta el nivel en el que se encuentra; y a nivel organizacional, definiendo seis (6) líneas de desarrollo: clima organizacional, cultura del servicio, cultura organizacional, evaluación de desempeño, investigación y empoderamiento.

ABSTRACT

The present investigation executed in the Center of Rehabilitation of the Child (CEHANI), social enterprise of the State, has how main objective to design the plan of development of his/her human talent, establishment of the profiles and analysis of charge, according to Model of Manager by Competences.

Being the CEHANI a borrowed organization of services in health, has how priority the valuation and stimulation of his/her laboral competences, they understood how the effective practice of the capacities to facilitate the development of one work, include not only the technic knowledges refer to learn and how to make except too the group of person's behaviorisms that evidence in the execution of the occupation.

To this unrolling, it divided the definition of charges profiles, structured in turn knowledges, skills and labor expected competences of his/her responsibility later to that established the measured tools permit stablish the grade of development of one each competences, certify them from different points: ascendant evaluation, descendent, the same range and autoevaluation.

Next to the result's tabulation, carried out the plan of the development of the human talent, having to two dimentions by competence, where identify the form of it stimulate according to grade in it is, and organizational grade, determining six (6) lines of development: organizational clime, culture of the service, organizational culture, evaluation of the performance, investigation and empowerment.

GLOSARIO

Análisis de Cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones). Permite establecer la información pertinente con respecto a los requisitos y a las características que debe aspirar el aspirante al cargo.

Brecha: espacio de separación entre el desarrollo que presenta el colaborador y lo que se espera de él en su desempeño laboral y por competencias.

Clima organizacional: conjunto de características de su entorno de trabajo percibida por los colaboradores, tomada como prioridad en el desarrollo de su comportamiento al interior de la empresa.

Competencia: habilidad demostrada para aplicar conocimientos y actitudes.

Competencia laboral: aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Estas aptitudes se logran con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber-hacer.

Eficacia: alcance obtenido en el logro de los objetivos planteados.

Eficiencia: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

Evaluación de competencias laborales: instrumento que permite identificar en los colaboradores las fortalezas y debilidades en el desarrollo de las competencias laborales esperadas para su cargo, con el fin de concientizarlos de su progreso, mejorar su desempeño e identificar debilidades o fortalezas, encaminado a su optimización.

Gerencia por competencias: modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal y organizacional.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Perfil de cargo: es el listado de competencias requeridas para el desarrollo del cargo. Permite establecer cuáles son las necesidades referidas a conocimiento, comportamiento, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo.

Proceso: conjunto de actividades relacionadas entre sí y que interactúan mediante el establecimiento de unas entradas que llevan a unos resultados.

Procedimiento: especificaciones o pasos para llevar a cabo un proceso.

Satisfacción del usuario: percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades.

Talento Humano: es el capital principal de una organización, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

Usuario: persona quien recibe los servicios de la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	18
2.1. General	18
2.2. Específicos	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1. MARCO TEÓRICO	20
4.1.1. Definición de Gestión del Talento Humano	20
4.1.2. Gerencia por competencias	23
4.1.2.1. Competencia Laboral	23
4.1.2.2. Gerencia por competencias	24
4.2. MARCO CONTEXTUAL	27
4.3. MARCO JURÍDICO	32
4.4. MARCO CONCEPTUAL	33
4.4.1. Talento Humano	33
4.4.2. Competencia Laboral	33
4.4.3. Gerencia por competencias	34
4.4.4. Perfil de cargo	34
4.4.5. Análisis de cargo	34
4.4.6. Evaluación de competencias laborales	34
4.5. MARCO ESPACIAL	34
4.6. MARCO TEMPORAL	34
5. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA	35
5.1. TIPO DE ESTUDIO	35
5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
5.2.1. Fuentes Secundarias	35
5.2.2. Fuentes primarias	35
5.2.2.1. Observación	35
5.2.2.2. Cuestionarios	35
5.2.2.3. Entrevista	36
5.3. PROCEDIMIENTO	36
6. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA	38
6.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.	38
6.1.1. Política del Talento Humano del Centro de Habilitación del Niño (CEHANI E.S.E.)	38
6.1.2. Elaboración del instrumento de evaluación de las competencias Laborales	43

6.2.	FASE II: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS	43
6.2.1.	Nivel Gerencial	44
6.2.2.	Nivel Subgerencias	47
6.2.3.	Nivel Jefatura financiera	50
6.2.4.	Nivel jefatura AIPA y Consulta Externa	52
6.2.5.	Nivel Personal Administrativo	55
6.2.6.	Nivel Personal Terapéutico	57
6.2.7.	Nivel Personal Operativo	59
6.2.8.	Conglomerado organizacional	60
6.3.	FASE III: CONCERTACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE METAS DE MEJORAMIENTO	65
6.4.	FASE IV: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DEL CEHANI	65
6.4.1.	Parte I: características generales del plan	65
6.4.1.1.	Política General	65
6.4.1.2.	Objetivo General	66
6.4.1.3.	Objetivos específicos	66
6.4.1.4.	Bases Legales	66
6.4.1.5.	Caracterización del Talento Humano según la organización	67
6.4.1.6.	Búsqueda de mejoramiento del Talento Humano	70
6.4.1.7.	Oficina de Gestión del Talento Humano	70
6.4.2.	Parte II: componente estratégico	71
6.4.2.1.	Plan de desarrollo por competencias	72
6.4.2.2.	Plan de desarrollo organizacional	127
7.	CONCLUSIONES	141
8.	RECOMENDACIONES	143
9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	145
	BIBLIOGRAFIA	146
	ANEXOS	149

TABLA DE CUADROS

	Pag.
CUADRO 1. Principales procesos de la gestión del Talento Humano.	22
CUADRO 2. Competencias CEHANI.	31
CUADRO 3. Distribución de encuestas aplicadas por cargo.	44
CUADRO 4. Evaluadores nivel gerencial.	45
CUADRO 5. Evaluadores nivel subgerencias.	48
CUADRO 6. Evaluadores nivel Jefaturas división financiera.	50
CUADRO 7. Evaluadores nivel Jefaturas AIPA y Consulta Externa.	53
CUADRO 8. Evaluadores personal administrativo.	55
CUADRO 9. Evaluadores personal terapéutico.	57
CUADRO 10. Evaluadores personal operativo.	59
CUADRO 11. Puntaje obtenido a nivel organizacional	61
CUADRO 12. Organigrama CEHANI.	63

TABLA DE GRAFICOS

	Pág.
GRAFICO 1. Competencias: nivel gerencial	47
GRAFICO 2. Competencias: nivel subgerencias	49
GRAFICO 3. Competencias: nivel Jefatura división financiera	52
GRAFICO 4. Competencias: Nivel jefaturas división AIPA y Consulta externa	54
GRAFICO 5. Competencias: nivel personal administrativo	56
GRAFICO 6. Competencias: nivel personal terapéutico	58
GRAFICO 7. Competencias: nivel personal operativo	60
GRAFICO 8. Competencias: conglomerado organizacional	61

INTRODUCCIÓN

El Centro de Habilitación del niño E.S.E., es una entidad de orden departamental, que presta servicios de atención a personas con discapacidad, ubicándose en segundo nivel de atención, ubicándose en la ciudad de San Juan de Pasto. Según evaluación del área de Talento Humano, el CEHANI adolece de un plan que lleve a generar acciones que permitan optimizar su desempeño laboral. Por esta razón, se plantea la necesidad de realizar un plan que determine las estrategias necesarias para llegar a la evaluación y metas de mejoramiento, por medio de un enfoque de gerencia por competencias.

La presente investigación se basó en un estudio descriptivo, partiendo de los perfiles y evaluación de las competencias laborales de los diferentes cargos con los que cuenta la empresa, que permitieron la elaboración de un plan de desarrollo de su Talento Humano.

En su metodología, se tuvo en cuenta fuentes secundarias como fue la consulta a libros, revistas, documentos, trabajos de grado, diccionarios, leyes relacionadas con el tema investigado. Para la recolección de la información propia de la empresa se tuvo en cuenta fuentes primarias como la observación, los cuestionarios de evaluación y las entrevistas.

En su desarrollo, se partió del diagnóstico de las competencias laborales del personal de la empresa, estableciendo la política de su talento humano y la evaluación según niveles de los cargos: gerencia, subgerencias, jefaturas de división, personal administrativo, personal terapéutico y personal operativo, contando con valoración desde los enfoques: ascendente, descendente, mismo rango y autoevaluación. A través de la recolección y análisis de la información de, se dio prioridad a los aspectos que requieren intervención para mejorar el desempeño del personal, formulando el plan.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas más graves que pueden llegar a enfrentar las organizaciones hoy en día, es la falta de una correcta dirección de su talento humano, siendo este el valor diferenciador entre una empresa y otra, ya que tanto las instalaciones físicas, los equipos, los muebles y demás componentes necesarios para el normal funcionamiento de una organización, se pueden adquirir con la utilización de recursos económicos.

Es así como el talento humano se convierte sin lugar a duda en el activo más importante de la empresa. Las organizaciones utilizan recursos materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, el Talento Humano constituye un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración del Talento Humanos ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente, de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente, siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo del Talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Por este motivo, el CEHANI, en autoevaluación realizada en el segundo semestre de 2003, bajo la asesoría de Gestión Hospitalaria de la Ciudad de Santafé de Bogotá y el auspicio del Instituto Departamental de Salud, utilizando los parámetros de Acreditación de las entidades de salud, llego a determinar los siguientes hallazgos con respecto a la administración de su Talento Humano:

Al realizar evaluación de la forma como se hace para identificar y responder a las necesidades de los trabajadores, se encuentra ausencia de un proceso estructurado, que contemple la retención, promoción, seguimiento y retiro de su personal. Existe un procedimiento para realizar el reclutamiento, selección y vinculación, la cual se realiza mediante tres clases: nomina, contrato por prestación de servicios y outsourcing.

La empresa cuenta con unos parámetros para la planeación del talento humano, que contempla: la identificación de la necesidad y complejidad de los servicios y tecnología disponible según las características de los usuarios que se atienden, teniendo en cuenta tanto la formación profesional como características de personalidad, para lo cual se realiza estudio psicológico y entrevista de la mayoría de personas que aspiran al cargo. Se garantiza la disponibilidad de recursos para la contratación del personal, teniendo en cuenta la legislación que se aplica a las empresas sociales del estado.

Se busca que el personal de la institucional, profesional y no profesional, tenga la suficiente calificación y competencia para el trabajo a desarrollar, por lo que se realiza revisión de requisitos mínimos como son: hoja de vida que incluya título profesional, experiencia y referencias, lo que es verificado por la entidad; entrevista inicial realizado por el coordinador de área, subgerente técnico o administrativo y psicólogo. La empresa define las características de los aspirantes al cargo cuando la vinculación se hace por outsourcing.

La organización no cuenta con un sistema de identificación de necesidades de educación continuada, no estando delimitadas las necesidades de sus trabajadores según los servicios en los cuales se encuentra. Se programan capacitaciones internas acordes a las falencias identificadas por el colaborador y detectadas a través de auditoría médica referida a procesos asistenciales; en el área administrativa, de acuerdo a las prioridades y los cambios en la normatividad, se delega al profesional competente para asistir a actualizaciones al respecto. No existe un sistema formal a nivel organizacional para identificación de necesidades de educación continuada y su relación con el proceso de atención al cliente. Esto conduce a que haya dificultad en el logro de las metas organizacionales, a la pérdida de recursos financieros por inadecuada selección de necesidades educativas y selección de personal para algunas capacitaciones.

En cuanto a la evaluación de desempeño de los trabajadores, en el área asistencial se valora el desempeño y los resultados obtenidos a través de auditoría médica, haciéndose de manera individual y retroalimentando al profesional, con respecto a desarrollo de funciones, mas no con respecto a atención al usuario ni a clima organizacional; en área administrativa, se valora al profesional según los resultados presentados de acuerdo a las funciones asignadas. A nivel organizacional, no se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, no existiendo un diagnóstico institucional sobre el desempeño de los trabajadores y de sistematización de la información sobre el cumplimiento de funciones encomendadas a cada colaborador.

La comunicación y el dialogo al interior de la empresa presenta dificultades, al darse generalmente a nivel verbal, provocando posible distorsión o información

fraccionada, alterando el contenido de la misma, por lo que se requiere establecer el proceso de comunicación a nivel organizacional para evitar la variabilidad de los comunicados.

Existe un programa actualizado de salud ocupacional, panorama de riesgos, plan de emergencias, buscando capacitaciones a través de la entidad de riesgos profesionales a trabajadores asignados, con dificultad en la multiplicación de la información.

Hay ausencia de un diagnóstico que permita establecer las fortalezas y debilidades en cuanto a la satisfacción del empleado, desempeño en atención al usuario ni clima organizacional.

En conclusión, se encuentra que no existe un plan definido de manejo del talento humano, con carencia de procesos de evaluación de desempeño y un plan de mejoramiento continuo. Esto lleva a insatisfacción del cliente interno, dificultad para la toma de decisión oportuna, desconocimiento del nivel de eficiencia de los trabajadores, que impacta la calidad de los servicios por el bajo desarrollo y proyección del talento humano, alterando el logro de las metas organizacionales, la pérdida de recursos financiero por inadecuada selección de necesidades educativas o del personal asignado, limitando el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de su direccionamiento estratégico.

Al tener en cuenta que las tarifas en salud tienden a ser uniformes a nivel de todos los prestadores, las instituciones deben diferenciarse por la calidad del servicio y la atención al usuario, siendo prioritario su talento humano como aspecto diferenciador de otras empresas, que facilite la fidelización de sus actuales clientes, la acogida de posibles usuarios y la penetración a otros sectores. Es allí donde el CEHANI necesita potencializar su Talento Humano como una forma de garantizar su estabilidad como empresa y la continuidad en el mercado.

Lo contrario lleva a deterioro en la calidad de prestación del servicio, con el consecuente daño de la imagen institucional, lo que va a provocar la pérdida de la confianza en ella, permitiendo la entrada de la competencia y su fortalecimiento.

De aquí que es necesario el cuidado del Talento humano, fortaleciéndolo mediante su evaluación, formación y capacitación continua y certera, con un manejo de canales de comunicación adecuados a nivel organizacional, partiendo de la premisa de que la organización podrá cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente, de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de

aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente, siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Una de las alternativas es el modelo de gerencia por competencias que puede aportar a la empresa una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño, brindándole la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar el plan de desarrollo del Talento Humano del Centro de Habilitación del Niño (CEHANI E.S.E.), a partir del establecimiento de los perfiles y análisis de cargo, mediante un modelo de gerencia por competencias?.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Diseñar el plan de desarrollo del Talento Humano del Centro de Habilitación del Niño (CEHANI E.S.E.), a partir del establecimiento de los perfiles y análisis de cargo, mediante un modelo de gerencia por competencias.

2.2. ESPECÍFICOS

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno, enfocado hacia el análisis de cargo.
- Definir los perfiles con base al análisis de cargo realizado.
- Evaluar las competencias laborales del personal perteneciente a la empresa de acuerdo a los perfiles definidos.
- Diseñar plan de mejoramiento de acuerdo a lo encontrado en la evaluación de las competencias laborales del personal.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surge de la necesidad de llevar a cabo en el Centro de Habilitación del Niño, el diseño de un plan de desarrollo organizacional de su talento humano consecuente con las exigencias de cada cargo, encaminadas a optimizar la prestación de los servicios y el bienestar de sus trabajadores, prioritarios para enfrentar los constantes cambios que llevan consigo las empresas, fortaleciendo su estructura para enfrentar su competencia y las continuas exigencias de sus usuarios.

Siendo el CEHANI una empresa de salud, su gestión se basa en el desempeño individual de cada uno de sus colaboradores, por lo que es necesario conocer con claridad las obligaciones y características de cada puesto, la adecuación de la persona a él y la evaluación continua de sus competencias laborales, encaminada a la prestación de servicio con calidad y eficiencia, permitiendo el mejoramiento continuo en la ejecución de su cargo.

Es así como esta investigación será un aporte para el CEHANI en la medida en que contribuye a fortalecer su gestión sobre talento humano, lo cual es útil para la toma de decisiones en la empresa, a la vez que facilita la retroalimentación permanente en cuanto a niveles de desempeño porque compara los logros obtenidos versus las metas propuestas. Por otra parte, incrementa la motivación de los trabajadores y su compromiso al sentirse parte fundamental del desarrollo de la organización, presentando una ejecución mas satisfactoria que redundará en beneficios para la empresa.

Igualmente, la investigación se convierte en un aporte para la formación profesional como Gerentes, canalizando los conocimientos adquiridos a través de la especialización en una situación real, aportando alternativas de solución a un conflicto actual como es la administración del Talento Humano y el desarrollo de competencias laborales.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

La importancia de la Administración de Talento Humano ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

En la actualidad ha existido cambios en cuanto a la definición de los términos referidos a como se debe nombrar el campo de manejo de los trabajadores. Es así como Chuquisengo¹, considera que “cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización”. Por esta razón, en la presente investigación se utilizará el término Talento Humano.

La administración del Talento Humano radica su importancia en que busca verificar si los colaboradores son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización. Esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo. Además, se pretende determinar si los empleados son capaces de avanzar dentro del sistema de puestos de la empresa a través del entrenamiento y desarrollo o en su defecto se requerirá del desarrollo de competencias potenciales².

4.1.1. Definición de Gestión del Talento Humano

Los trabajadores de una organización no solo aportan su mano de obra en el cargo; también contribuyen con su experiencia, rasgos de personalidad y toma de decisiones, que le dan valor agregado al servicio que presta. Al ser una tarea de inversión de tiempo y dinero para toda organización el reclutar, capacitar y desarrollar los habilidades con eficiencia y efectividad de los colaboradores para cada puesto de trabajo, se requiere cuidar este capital como el mas importante de la empresa, procurando para ello procesos que garanticen su estabilidad y optimo desenvolvimiento, que le brinde capacidad competitiva a la entidad.

La gestión del Talento Humano busca satisfacer los objetivos y metas organizacionales, desarrollando para ello una estructura organizada y coordinada

¹ CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del Talento Humano. En: monografias.com.. 1997. P. 3.

² MCGEHEE, William y THAYER, Paul. (1996). Capacitación, adiestramiento y formación professional. Editorial Limusa. México. P. 93.

de la ejecución en los cargos de sus colaboradores, procurando desarrollar estrategias que contribuyan a que el personal cumpla con la misión organizacional de manera adecuada.

“El contexto de la gestión del Talento Humano está conformado por las personas y las organizaciones. Se considera que las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, mientras que la organización tiene sus objetivos propios como la rentabilidad, productividad y calidad. Se ha comprobado que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas, para que éstos también alcancen sus objetivos individuales y se beneficien ambas partes. Esto requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos. En este contexto, es importante cambiar la manera de tratar a las personas como recursos organizacionales o como socios de la organización, ya que proveen conocimientos, habilidades, capacidades y sobretodo inteligencia³.

Es así como se considera a la gestión del Talento Humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos, relacionados con las personas. Esto incluye el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Su importancia radica en que el desempeño del personal impacta directamente en la productividad de la empresa, ya que proporciona la diferenciación frente a su competencia, porque es la gente la que se encarga de diseñar y poner en práctica los servicios, controlar la calidad, tomar decisiones cotidianas y atender directamente al cliente, desarrollando las estrategias organizacionales.

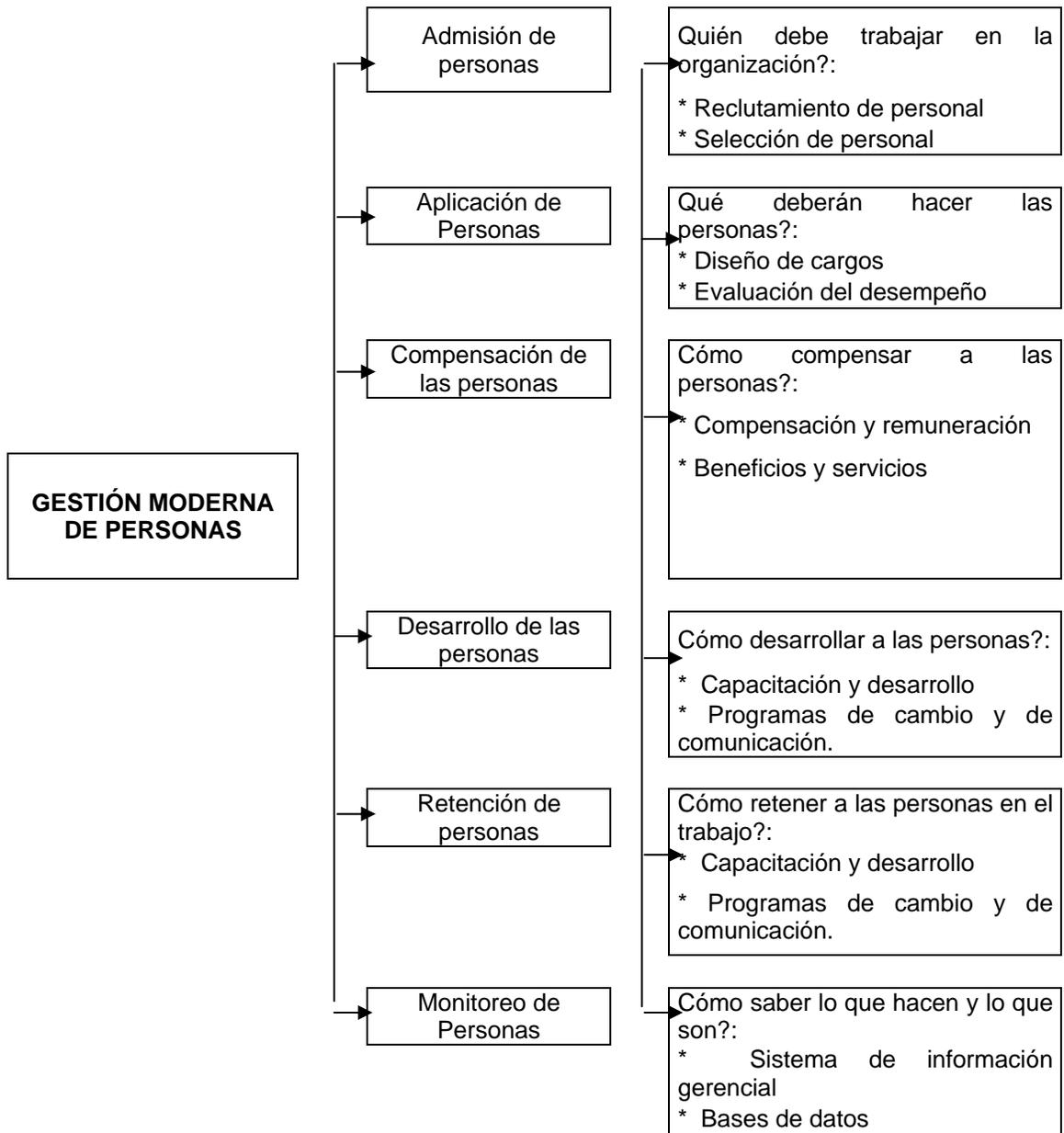
Según Chiavenato⁴, la administración del Talento Humano vista como un proceso consta de subsistemas estrechamente relacionados, que son interdependientes entre sí: subsistema de alimentación (planificación, investigación de mercado de mano de obra y selección); subsistema de aplicación (análisis y descripción de cargos, integración e inducción, evaluación del desempeño, movilidad del personal); subsistema de mantenimiento (administración de salarios, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, control de personal); subsistema de desarrollo (capacitación y planes de desarrollo de personal); subsistema de control (base de datos, sistema de información y auditoría). Gráficamente, se puede representar de la siguiente manera:

³La Moderna Gestión del Talento Humano. En: Boletín informativo de InfoRed. Volumen 7, agosto de 2004. <http://www.infored.com.sv/boletin%20V7/boletin07.htm>. P. 1.

⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1994. P. 11

CUADRO 1. PRINCIPALES PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

(Fuente: Boletín informativo de InfoRed. Volumen 7. Agosto de 2004).



4.1.2. Gerencia por competencias

4.1.2.1. Competencia Laboral: Este concepto fue utilizado por David McClelland hace 30 años. A través de sus investigaciones, McClelland, citado por Levy-lebover⁵, demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

A partir de allí, se han dado a conocer diferentes definiciones. Entre ellas se encuentran:

- Característica propia de la personalidad de un individuo innata o adquirida, que origina o anticipa el comportamiento y desempeño eficaz del individuo en una actividad laboral o situación general⁶.
- Lista de comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo, que algunas personas poseen mas que otras, y que les permiten ser mas eficaces en una situación dada⁷.
- Son aquellas características personales que predicen y producen un desempeño excelente, en un contexto específico, en función de una estrategia, estructura y cultura organizacional. Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan⁸.

Se puede sintetizar que Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. Son observables, en donde el trabajador en su desempeño cotidiano o a través de tests, pone en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, enlazando así sus características personales y las exigencias que requiere su cargo, cumpliendo con funciones previamente definidas. Surgen de la experiencia, conformando saberes relacionados entre sí, integrados y de alguna manera, automatizados. La persona puede demostrar su competencia, pero existe dificultad si se le solicita que explique que es o como las desarrolla.

⁵ LEVY – LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España, 1996, P. 102.

⁶ CRAIG, Robert y BITTEL, Lester. (1989).  de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana. México, 1989. P. 25.

⁷ 

⁸ WRATHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 3 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1998. P. 172.

Las competencias se pueden adquirir, siendo necesario para su desarrollo pasar por distintas percepciones, que van aumentando en complejidad⁹:

1. Reconocimiento: identificar la competencia al reconocerla en otra persona, sin embargo, no puede llevarla a cabo.
2. Comprensión: entendimiento de una competencia aunque probablemente no sea capaz de ejecutarla.
3. Autoevaluación: comparación entre el desarrollo actual y a donde se quiere llegar. Implica la identificación de los obstáculos internos y externos que pueden haber bloqueado la adquisición de la competencia.
4. Experimentación: se presenta cuando se ensaya el comportamiento dentro de una función determinada.
5. Práctica: se llega cuando se pasa del ensayo a integrar el comportamiento en el trabajo cotidiano.
6. Retroalimentación: se analiza con otros la propia evolución de la competencia. Permite tener una idea clara de lo que se ha logrado y de las oportunidades de mejoramiento.

Para llegar a determinar el grado de desarrollo de la competencia se necesita de una evaluación continua de desempeño, el cual es considerado como un sistema de retroalimentación entre jefes y colaboradores. Su propósito es formativo, porque busca oportunidades de mejoramiento y aprendizaje.

4.1.2.2. Gerencia por competencias: Wrther y Davis¹⁰ consideran que “una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño del Talento Humano. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los colaboradores y al Departamento de personal”.

Uno de los enfoques es el de Gerencia por competencias, el cual se lo define como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, aspectos que no pueden ser descuidados.

La gerencia por competencias implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional enfoque del rasgo de personalidad, lo que se fundamenta en una serie de importantes ventajas, tanto para la organización como para la persona.

⁹ Siendo uno, seremos mas. Sistema de gestión del desempeño. Corfinsura, octubre de 2005. P. 5.

¹⁰NUÑEZ, Jorge. Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 1997. P. 22-25

El concepto de competencia busca por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y, por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial. Hace parte de la base de formulación de políticas de formación y de los planes institucionales. Permite identificar: cualidades personales, actitudes y conocimientos considerados como fundamentales para el ejercicio de un cargo determinado.

Según Mertens¹¹, “para poder realizar un proceso basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias que, en ese caso, se convierte en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se requiere adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales. Mora Vanegas¹², las especifica de la siguiente manera:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene

Características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura empresarial y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

Marianella Rondón, citada por Mora Fanegas¹³, estructura el modelo de Gerencia por competencias en etapas progresivas:

¹¹ MERTENS, L. Competencias Laborales: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cintenfor, 1996. P. 145.

¹² MORA VANEGAS, C. Gerencia por competencia. Venezuela: Universidad de Carabobo. Postgrado de Administración. 2004. P. 21.

¹³ Idem. P. 21.

1. Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Foros de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Levy-lebover¹⁴ especifica que las ventajas del desarrollo de un Modelo de Gerencia por Competencias radica en:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

¹⁴ LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España, 1996, P. 113.

- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

4.2. MARCO CONTEXTUAL

El Centro de Habilitación del Niño “CEHANI”, Empresa Social del Estado, se inició como entidad de derecho privado en San Juan de Pasto (Nariño), en el mes de marzo de 1970 con el nombre de CENTRO DE EDUCACION ESPECIAL, fundado por la Fonoaudióloga MARIA ISABEL ARROYO DE FIJTEN y un grupo de colaboradores. Dos años más tarde se departamentalizó mediante Decreto 964 de diciembre 15 de 1971 y desde entonces viene funcionando como entidad descentralizada del orden departamental con patrimonio propio y autonomía administrativa.

Desde sus orígenes el “CEHANI” se ha orientado con criterios científicos, técnicos y humanitarios, tomando como base para su filosofía el dar cumplimiento a los derechos del niño.

En Nariño, el “CEHANI” es pionero en la evaluación, diagnóstico y tratamiento de las alteraciones del desarrollo en niños y adolescentes. La experiencia y los resultados obtenidos hacen que la sociedad haya reconocido la labor que durante 36 años ha realizado a favor del niño y joven con discapacidad.

Para el cumplimiento de su objeto social, el CEHANI ha elaborado su plan estratégico contando con la participación de la alta gerencia y sus colaboradores. En este se establece su misión, visión, valores corporativos y la definición de calidad.

MISIÓN:

Somos un Empresa Social del Estado. Nuestro propósito es prestar servicios de salud en habilitación/rehabilitación a personas con discapacidad, buscando su desarrollo personal, el de sus habilidades y destrezas y el mejoramiento de su calidad de vida. Basamos nuestra atención bajo el enfoque de los derechos humanos, así como en el principio

de la corresponsabilidad, resaltando la importancia de un trabajo mancomunado entre familia, estado, sociedad e institución. El respeto por las personas, la calidad humana, ética y profesionalismo garantizar los servicios que prestamos.

VISIÓN:

Nos proyectamos como una Empresa líder en intervención clínico-terapéutica, prevención de la discapacidad, promoción de la salud y pionera en investigación en el sur Colombiano. Contaremos con Talento Humano en continua capacitación y tecnología de punta. Nuestras acciones estarán soportadas en una organización técnico-administrativa en constante evaluación y fortalecimiento, en una gestión financiera que genere estabilidad y rentabilidad en el medio para el cumplimiento de la Misión.

La empresa ha definido sus valores, buscando que sus colaboradores los interioricen y apliquen en su diario vivir dentro y fuera de la entidad, buscando desarrollar una cultura organizacional, expresando los principios del CEHANI en cada actividad que el trabajador desarrolle, permitiendo que estos sean aprehendidos por los usuarios, las familias y cualquier persona o entidad que tenga contacto con el personal del Centro.

VALORES CORPORATIVOS:

1. Respeto por la persona: El trabajador del CEHANI se apoya en la igualdad y el deseo sincero de hacer algo por los demás, accediendo a la propia realización personal, comprende las necesidades básicas del hombre y tolera las debilidades humanas.
2. Trabajo en equipo: en el CEHANI, el trabajo en equipo fortalece las relaciones en torno a propósitos encaminados hacia un mismo fin, aumenta la capacidad creativa, productiva y la calidad de su trabajo.
3. Crea un clima de armonía en las relaciones interpersonales, haciendo posible la autoevaluación y optimizando los resultados.
4. Servicio al cliente: para el CEHANI el servicio al cliente es la condición del progreso y desarrollo, centrando sus procesos y procedimientos en él.
5. Calidad Institucional: En nuestra Institución la calidad es un compromiso personal que se consolida en equipo, en busca de la excelencia en la prestación de sus servicios, brindados en forma integral y oportuna, con accesibilidad y continuidad en sus procesos. Orientamos nuestro quehacer a satisfacer las expectativas del cliente interno y externo, sobre bases técnico-científicas y humanas, fundamentándonos en valores como la

lealtad, la competencia sana, la honestidad, el respeto mutuo y la sensación de progreso.

Para el desarrollo de su Talento Humano, el CEHANI ha definido las competencias para los diferentes cargos, siendo las siguientes:

1. Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
2. Orientación al usuario y al ciudadano: Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad
3. Transparencia: Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.
4. Aprendizaje Continuo: Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.
5. Experiencia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
6. Trabajo en Equipo y Colaboración: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
7. Creatividad e Innovación: Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.
8. Liderazgo de Grupos de Trabajo: Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.
9. Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.
10. Manejo de la Información: Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.
11. Adaptación al cambio: Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
12. Disciplina: Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.
13. Relaciones Interpersonales: Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.
14. Colaboración: Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Estas competencias se clasifican según el cargo, lo cual se visualiza en el cuadro 2.

Su talento humano esta integrado por profesionales agrupados en tres áreas específicas: administrativa, técnica y asistencial, los cuales se encuentran contratado por diferentes figuras legales:

Empleados de planta:	11
Contratos temporales:	7
Contratos por Outsourcing:	
Cooperativa (personal terapéutico)	13
Empresa temporal (auxiliares de aseo)	4
Empresa temporal (auxiliar administrativo)	1

Para la optimización de su Talento Humano, el CEHANI cuenta con manual específico de funciones para su personal de planta. El personal contratado por otras figuras legales, tiene especificado en la minuta del contrato lo que se espera de su desempeño, designando un veedor para supervisar, vigilar y controlar el desarrollo de las tareas encomendadas. No existe una evaluación formal para determinar el rendimiento o las necesidades de actualizaciones de sus colaboradores.

Esto implica que existe una organización definida pero informal, donde todos los integrantes de la empresa conocen sus funciones, pero existe distorsiones en lo referente a toma de decisiones y en la ejecución de tareas, lo que puede llegar a generar desorden en las decisiones, los roles y las responsabilidades.

La meta actual del CEHANI es el de llegar a desarrollar los estándares de “Acreditación de instituciones prestadoras de servicios en salud”, lo cual se basa en el logro de garantías de calidad en la prestación de los servicios, conformado por un conjunto de acciones sistemáticas, contínuas y deliberadas, dirigidas a evitar, prevenir y resolver oportunamente situaciones que puedan afectar de manera negativa la obtención de mayores beneficios posibles para los pacientes, con los menores riesgos (Resolución número 001471 de 2002).

Se fundamente en el mejoramiento continuo y la atención centrada en el cliente, en donde la participación de su Talento Humano, en todos los niveles, es prioritaria, existiendo el estándar denominado “Recursos Humanos”, que se enfoca en su gestión desde su planeación hasta su proceso de mejoramiento continuo,

COMPETENCIAS CEHANI

CUADRO 2. DISTRIBUCION POR CARGOS

COMPETENCIAS	DEFINICION	COMPETENCIAS POR NIVEL						
		GER.	S.G.	P.U.	P.U.S.	P.A.	P.T.	P.O.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.					X	X	X
Aprendizaje continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	X	X	X	X	X	X	
Autocontrol.	Adquirir y desarrollar de forma permanente habilidades y destrezas para su control emocional, buscando eficacia en los resultados de su trabajo cotidiano.	X	X	X	X	X	X	X
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.				X	X	X	X
Compromiso con la organización.	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.			X	X		X	
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.					X	X	X
Experiencia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.			X	X		X	
Liderazgo.	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	X	X	X	X			
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.				X	X	X	X
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizales con eficacia y calidad.	X	X	X	X	X	X	X
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a CEHANI.	X	X	X	X	X	X	X
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida, y en el respeto por los demás.	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo y colaboración.	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	X	X	X	X	X	X	
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	X	X	X	X			
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	X	X	X	X	X	X	X

razón por la cual se requiere iniciar la estructuración formal de su proceso, incluyendo la evaluación continua de sus colaboradores, cualquiera sea la figura por la cual se encuentra vinculado a la organización.

4.3. MARCO JURÍDICO

El marco jurídico de la contratación del personal vinculado al CEHANI, se basa en las Leyes Nacionales reglamentarias, buscando el equilibrio entre el capital y el trabajo, fijando criterios generales que conduzcan al crecimiento y desarrollo económico de la organización sin desconocer los derechos de los trabajadores, buscando fortalecer una relación de confianza entre la entidad y sus colaboradores.

Por ello, se rige por lo dictaminado en la Constitución Nacional sobre el derecho al trabajo en todos sus artículos, la Ley 100 de 1993 que reorganiza el Sistema Nacional de Salud y la Ley 909 de 2004 que regula el sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública, que aplican al personal de planta.

La ley 909 de 2004, define los parámetros necesarios para el desarrollo de la carrera administrativa para los empleados públicos (que implica al personal de planta de la entidad), buscando garantizar la estabilidad laboral y el desarrollo de competencias óptimas para el desempeño de las funciones. Roa Mendoza¹⁵ define la carrera administrativa como “un sistema técnico de administración de personal que en la selección de los empleados públicos no reconoce motivos distintos a sus méritos, virtudes y talentos, ofreciendo a todos los colombianos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público y estabilidad laboral de acuerdo al mérito y este se mide a través de la evaluación de desempeño o calificación de servicios”.

Para el personal de contrato o por outsourcing, el CEHANI crea su estatuto interno, bajo la responsabilidad de la Junta directiva y el Representante Legal, donde se fijan las reglas, normas y principios que rigen la contratación del Centro de Habilitación del Niño y de los contratistas que constituyen el eje fundamental de la relación contractual, fijando los principios de igualdad, transparencia, eficacia, economía, imparcialidad, celeridad, autonomía de la voluntad, responsabilidad, la buena fe y planeación.

La empresa puede contratar con personas jurídicas, naturales, consorcios y/o uniones temporales que no se encuentren incurso en causales de inhabilidad o

¹⁵ROA MENDOZA, José Israel. Conferencia sobre Gerencia del Recurso Humano. Bogotá: corporación Centro de estudios de Ciencias Administrativas y del Ambiente en Salud. 1991. P. 13.

incumplimiento constitucionales o legales, cumpliendo con los preceptos estatales consagrados en la Constitución política, las leyes, los planes de desarrollo y el respectivo presupuesto, así como la continua y eficiente prestación de los servicios de salud y la efectividad de los derechos e intereses de los usuarios. Su contratación es de derecho privado, sujetándose a la jurisdicción ordinaria conforme a las normas sobre la materia; sin embargo, podrán discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes propias de la contratación estatal.

De acuerdo con la modalidad del contrato que celebre en materia de prestación de servicios personales o con entidades, no generará relación laboral y la cesión o subcontratación por parte del contratista, no se puede realizar sin el consentimiento previo y escrito de la empresa.

En lo pertinente en materia de contratación estatal, deberá darse aplicación a lo dispuesto por la ley 80 de 1993 y las normas que la reglamenten, modifiquen o adicionen en especial el decreto 2170 de 2000.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

Para la presente investigación se tendrán en cuenta los siguientes términos: Talento Humano, competencia laboral, Gerencia por competencias, Análisis de cargo, Perfil de Cargo, evaluación de competencias laborales.

4.4.1. Talento Humano: es el capital principal de una organización, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea¹⁶.

4.4.2. Competencia laboral: aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Estas aptitudes se logran con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber-hacer.

4.4.3. Gerencia por competencias: modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal y organizacional.

¹⁶ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1994. P. 115.

4.4.4. Perfil de cargo: es el listado de competencias requeridas para el desarrollo del cargo. Permite establecer cuáles son las necesidades referidas a conocimiento, comportamiento, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo.

4.4.5. Análisis de Cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones). Permite establecer la información pertinente con respecto a los requisitos y a las características que debe aspirar el aspirante al cargo.

4.4.6. Evaluación de competencias laborales: instrumento que permite identificar en los colaboradores las fortalezas y debilidades en el desarrollo de las competencias laborales esperadas para su cargo, con el fin de concientizarlos de su progreso, mejorar su desempeño e identificar debilidades o fortalezas, encaminado a su optimización.

4.5. MARCO ESPACIAL

La presente investigación se realizará en el Centro de Habilitación del Niño, (CEHANI E.S.E.), ubicado en la calle 18 número 45 – 49, de la ciudad de San Juan de Pasto

4.6. MARCO TEMPORAL

El tiempo de duración de esta investigación será de siete (7) meses, que comprende desde noviembre de 2005 a mayo de 2006.

5. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación se centrará en las características de un estudio descriptivo, partiendo de los perfiles y evaluación de las competencias laborales de los diferentes cargos con los que cuenta la empresa, que permitan la elaboración de un plan de desarrollo de su Talento Humano.

El estudio descriptivo permite “identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, etc.)”¹⁷.

En el caso específico de la presente investigación, se pretende lograr a través de la descripción de las características que rodean al Talento Humano del CEHANI, llegar a determinar prioridades de mejoramiento en las competencias laborales, favoreciendo el diseño de un plan de mejoramiento.

5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.2.1. Fuentes secundarias

Para el desarrollo teórico se tiene en cuenta la consulta a libros, revistas, documentos, trabajos de grado, diccionarios, leyes relacionadas con el tema investigado.

5.2.2. Fuentes primarias

Para la recolección de la información propia de la empresa se pretende utilizar técnicas como:

5.2.2.1. Observación: Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre alrededor de la organización referido a los perfiles de cargo y las competencias laborales de su Talento Humano. Ofrece la ventaja de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos. Antecede al diligenciamiento del cuestionario.

5.2.2.2. Cuestionarios: formulario impreso usado para reunir información sobre el desempeño de las competencias laborales del personal. Se estructura

¹⁷ MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá: McGraw Hill, 2001. P. 136.

mediante una lista de enunciados conductuales destinadas al personal de la empresa. Se espera obtener a través de ellos una visión global sobre el desempeño organizacional relacionado con las competencias laborales, ejecutando para ello tanto cuestionarios de autovaloración, valoración por personal del mismo rango, valoración descendente (evaluación de jefe inmediato al colaborador) como ascendente (evaluación de colaborador a jefe inmediato). Cada cuestionario consta de espacios para determinar una evaluación cualitativa, evaluación cuantitativa y observaciones.

5.2.2.3. Entrevista: permite obtener información verbal del personal. Se realizará partiendo de las necesidades de recolección de información que requiere la presente investigación.

5.3. PROCEDIMIENTO

a. Fase I: DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA: se realizará mediante:

- **Aplicación de cuestionario “Autoevaluación”:** diligenciado por cada uno de los colaboradores, para determinar la propia visión sobre sus competencias laborales.
- **Aplicación de cuestionario “Evaluación de desempeño descendente:** aplicado de jefes inmediatos a colaboradores.
- **Aplicación de cuestionario “Evaluación de desempeño ascendente”:** aplicado de colaboradores a jefes inmediatos.
- **Aplicación de cuestionario “Evaluación por personal del mismo rango: diligenciado** por un colaborador que tenga similitud de competencias laborales, estando en el mismo nivel jerárquico.

Esta fase permitirá establecer la correlación entre el perfil de cargo y las competencias laborales presentes en el colaborador, desde cuatro percepciones: la propia, la de los compañeros del mismo rango, del jefe y del personal a cargo (de tenerlo).

Para su ejecución, las personas responsables de la investigación harán entrega de los cuestionarios necesarios al personal del CEHANI, asesorándolo en su adecuado diligenciamiento y realizando acompañamiento del mismo, resolviendo dudas y aclarando conceptos. Al final, se recogerá el instrumento, dejando un

cuestionario en blanco en la Subgerencia Administrativa para su utilización en posteriores evaluaciones.

- b. Fase II: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS:** se realizará mediante el conglomerado de resultados y su promedio, tanto en concepto cualitativo como cuantitativo, con cada clase de cuestionarios diligenciados.
- c. Fase III: CONCERTACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE METAS DE MEJORAMIENTO:** se realizará mediante:
- **Conocimiento de la evaluación por los colaboradores:** en reunión con Jefe Inmediato, se dará a conocer al trabajador el resultado de la evaluación global, permitiendo el registro de lo que ellos piensan sobre los conceptos cualitativos y los puntajes obtenidos. Posteriormente, se definirán metas de mejoramiento, estableciendo su indicador y porcentaje de desempeño esperado en próxima evaluación.
 - **Conocimiento de los resultados de evaluación de Jefes inmediatos por sus colaboradores:** se hará entrega de los resultados de evaluación ascendente del grupo que lidera a cada jefe inmediato, con el fin de que observe como perciben su desempeño sus colaboradores. En reunión con sus colaboradores, se determinarán metas de mejoramiento, especificando indicador y porcentaje de desempeño esperado para la próxima evaluación.
 - **Conocimiento de los resultados de evaluación organizacional por el grupo de Alta Gerencia del CEHANI:** se hará entrega de los resultados de evaluación organizacional al Comité Técnico-Administrativo del CEHANI, con el fin de determinar prioridades, metas de mejoramiento, indicadores y porcentaje de desempeño esperado para la próxima evaluación.
- d. Fase IV: DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DEL CEHANI:** a través de la recolección de la información de las fases anteriores, se dará prioridad a los aspectos que requieren intervención para mejorar el desempeño del personal, formulando el plan.

6. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

6.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Para el desarrollo de la fase inicial de la presente investigación, se observó la necesidad de llegar a documentar la filosofía que maneja el CEHANI con respecto a las competencias de su talento humano. Es así como en entrevista con la Alta Gerencia del CEHANI (conformada por Gerente, Subgerentes y Jefes de División) y con el personal, se definieron las competencias requeridas para cada cargo, a partir de lo cual se llegó a complementar los perfiles de cargo de la organización, determinándose a través de sus colaboradores y los objetivos de la empresa, la totalidad de perfiles, especificando las funciones, requisitos y competencias laborales requeridas para cada uno.

6.1.1. Política del Talento Humano del CEHANI

En revisión de los documentos que tiene el CEHANI con respecto a la Gestión de su Talento Humano, no existe uno específico que conglomere su filosofía. Existen documentos tipo acuerdos o contratos que contemplan lo que se espera del trabajador en general en cuanto a sus funciones y responsabilidades.

El CEHANI cuenta con una estructura orgánica, definida en la ordenanza No.031 de 1997, conformada por una Junta Directiva, una Gerencia General, una Subgerencia Técnica, una Subgerencia Administrativa y una Subgerencia Financiera, la cual se encuentra en línea de dependencia con el área administrativa.

El CEHANI es una institución pública de nivel I, fundada en 1.970 como una entidad de derecho privado cuya misión es el desarrollo del trabajo terapéutico principalmente dirigido a niños con discapacidades auditivas, visuales, psicomotoras y mentales especialmente de estrato 2 y 3. En el año de 1.971 se convirtió en una entidad descentralizada del orden departamental. En el año de 1.997, mediante la ordenanza 031, se transformó en Empresa Social del Estado (ESE), reglamentando e implantando su estructura orgánica de acuerdo a la normatividad legal. Desde entonces se constituye en una entidad con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Presta servicios ambulatorios de Terapia ocupacional, Terapia física, Terapia del lenguaje, Psicología, Trabajo social, Educación Especial, Consulta especializada de neurología pediátrica y ayudas diagnósticas de electroencefalografía, audiología y potenciales evocados.

Su financiación proviene de los ingresos propios, generados por la venta de servicios; La entidad no cuenta con aportes del departamento y sus necesidades deben ser cubiertas en su totalidad con recursos propios.

La subgerencia técnica se encuentra conformada por dos grandes bloques: el servicio de consulta externa donde los usuarios asisten a las terapias y algunos forman parte del Plan Casero donde se educa a la familia para el manejo y apoyo del tratamiento; y el servicio de Atención Integral para el Aprendizaje (AIPA), donde mediante técnicas terapéuticas, tratan las diversas discapacidades de los niños, niñas y adolescentes.

El CEHANI tiene convenio con algunas instituciones universitarias de la región para la práctica de estudiantes en las diversas áreas en las que presta servicios.

Cuenta con 37 empleados, de los cuales 11 pertenecen a la planta y 26 son contratados. En los primeros se encuentran las directivas del Centro: Gerencia, Subgerencia Administrativa y Subgerencia Técnica. El promedio de antigüedad de los trabajadores es alto, es decir, el menor tiempo de vinculación de las personas es aproximadamente de 5 años.

El CEHANI busca tener una política de personal que sea efectiva y considere a todos sus empleados. Por su estructura, ha agrupado a su Talento Humano en los siguientes grupos:

- Personal Asistencial.
- Personal Administrativo.
- Personal de apoyo

Se distribuye de esta manera por considerar que estos tres grupos tienen diferentes características, por lo tanto diferentes expectativas, responsabilidades y roles dentro de la empresa.

Su objetivo central es el brindar el mejor servicio en la atención de pacientes, preocupación que se considera como la prioridad de la organización, donde se conjugan esfuerzos, orientados hacia la satisfacción de los clientes a través de una excelente atención terapéutica y mecanismos de control efectivos para el logro de este fin.

El CEHANI busca ser un sistema integrado, encaminado a priorizar la fidelización del paciente, de manera que con ello logren un flujo económico continuo que

permita mantener los niveles de calidad en la atención y su sostenibilidad en el tiempo.

En la orientación de su Talento Humano, el CEHANI establece sus características dependiendo de cuatro aspectos:

- Labor que desempeña
- Expectativas personales.
- Responsabilidades.
- Rol dentro de la organización.

La función del área asistencial, se focaliza en el trato directo con el paciente, esta relación incluye dos aspectos básicos: el primero de ellos relacionado con el desarrollo de la persona y el segundo relacionado con la parte psicológica, la comprensión de la discapacidad y la forma en que afecta al paciente, la familia y su entorno, todo perfectamente compatible con el trato y el respeto hacia los clientes.

En lo referente al logro de mayores niveles de desarrollo, existen dos factores que inciden en el éxito del tratamiento: el conocimiento del profesional o especialista para solucionar el problema de salud y el segundo la colaboración del paciente y su familia para seguir las recomendaciones.

Las expectativas personales del terapeuta se enmarcan en la actualización profesional, la retribución económica y el reconocimiento en el medio en el que se desenvuelve.

El rol del terapeuta dentro del CEHANI es de suma importancia, ya que son los prestadores directos de servicio a los pacientes, además de ser los principales promotores de la fidelidad de los clientes con la empresa. De ellos depende el prestigio de la Institución. Por lo tanto, sin ninguna duda son los generadores primarios de demanda del servicio.

A este grupo pertenecen: Terapeutas Físicos, Terapeutas Ocupacionales, Terapeutas del lenguaje, Tiflólogo, Educadores Especiales, Psicólogos, Trabajadores Sociales.

El grupo de personal administrativo se caracteriza porque sus labores son base de funcionamiento de la empresa, en ellos recae el manejo organizacional, la visión global, su dedicación es exclusiva y directa, dentro de este grupo están los que desarrollan labores estratégicas de dirección y planeación, y los que realizan labores operativas, este tipo también se conoce con el nombre de personal de

soporte, por ser el equipo de trabajo que da apoyo a todo el funcionamiento de la organización de salud.

Las expectativas personales del trabajador administrativo se basan en la retribución económica, además incide también en su desempeño, el clima organizacional.

La responsabilidad de este personal no es directa con el paciente, el personal administrativo esta formado para trabajar en función de equipo de trabajo, por ello se necesita una identificación sólida con la organización, de manera que se genere el clima adecuado para su mayor productividad, para que su aporte sea importante, puesto que su dedicación exclusiva es la organización. De ellos dependerá la planeación y ejecución de los planes.

El rol del personal administrativo dentro del CEHANI es de suma importancia, son los que trabajan en colaboración directa con la Gerencia; interpretan los planes para lograr los objetivos planteados, resaltan la Imagen de la organización y son los encargados de difundir esta visión en el resto de la empresa. Son promotores y ejecutores de los objetivos comerciales y empresariales.

A este grupo pertenecen:

- Subgerente administrativo
- Subgerente Técnico
- Jefe División Operativa
- Jefe División Consulta Externa
- Jefe División AIPA
- Secretaria de Gerencia
- Cajero
- Contador

El grupo de personal de apoyo se caracteriza porque sus labores son complementarias dentro de la empresa, en apoyo tanto al personal asistencial (auxiliar de exámenes diagnóstico), como administrativo (auxiliar de sistemas, auxiliar de archivo, auxiliar de oficina de atención al usuario, auxiliares de aseo).

Las expectativas personales del personal auxiliar se basan en la retribución económica y las condiciones del clima organizacional, que influye directamente en el logro de una mayor efectividad y eficiencia en su productividad.

La responsabilidad de este personal es indirecta con el paciente y complementaria, el personal esta formado para trabajar en función de apoyo, por

ello se necesita identificación sólida con la organización, lo que debe lograrse con la finalidad de lograr la comunión entre los objetivos del CEHANI con los objetivos personales de cada uno de los trabajadores de este grupo.

El rol del personal de apoyo dentro de la empresa es de importancia, son los que trabajan en colaboración directa con los administradores, terapeutas y los clientes, siendo un medio de comunicación constante entre ellos.

A este grupo pertenecen:

- Auxiliar oficina de atención al cliente
- Auxiliar oficina de Archivo
- Auxiliar de sistemas
- Auxiliares de aseo
- Mensajero
- Conductor

En conjunto, el Talento Humano del CEHANI debe presentar un alto nivel de Vocación al Servicio, que implica la voluntad de quien da el servicio de ayudar al paciente y su familia, dado que lo que percibe más el cliente en el momento de la atención es la colaboración y el entendimiento de quien le presta el servicio.

Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en los reglamentos el CEHANI exigirá su presentación en la hoja de vida que tiene la empresa. Adjunto a la presente política, se encuentran los perfiles de cargo de cada área. (Anexo 1: formato de perfiles).

Para el ingreso y permanencia del trabajador dentro de la institución se cuenta con un Manual de procesos claramente definido, donde se especifica la forma de vinculación del personal, contemplando:

- Requerimiento de personal
- Reclutamiento de personal
- Preselección
- Vinculación de personal
- Inducción de personal
- Remuneración (personal de planta y personal por contrato)
- Capacitación

El CEHANI busca diseñar e implementar el procedimiento requerido para la evaluación de su personal, del cual adolece en el momento, siendo un primer paso la valoración de las competencias laborales de su Talento Humano actualmente vinculado, que facilitará el diseño de un plan para su mejoramiento.

6.1.2. Elaboración del instrumento de evaluación de las competencias laborales

Partiendo de la filosofía del Talento Humano del CEHANI, se elaboran los formatos necesarios para la evaluación de las competencias laborales, según el perfil de cargo, siendo:

- Gerencia.
- Subgerencias.
- Profesional Universitario (Jefe División Financiera).
- Profesional Universitario en Salud (Jefe División Consulta Externa – Jefe División AIPA).
- Profesional Universitario en Salud (Personal Terapéutico).
- Personal Administrativo.
- Personal Operativo.

En Anexo 2, se presenta el formato utilizado para la valoración de competencias laborales.

Cada rango consta de un conjunto de evaluaciones, siendo:

- Autoevaluación
- Evaluación de personal del mismo rango
- Personal ascendente
- Personal descendente

6.2. FASE II: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

Se realizó la aplicación de los cuestionarios de evaluación de las competencias laborales de la siguiente manera:

Total de encuestas aplicadas: 167

CUADRO 3. DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS POR CARGO.
Fuente: esta investigación, 2006.

CARGO	NRO. PUESTOS	AUTOEVALUACION	MISMO RANGO	DESCENDENTE	ASCENDENTE
Gerente	1	1	0	0	3
Subgerentes	2	2	2	2	3
Jefaturas División técnica	2	2	4	3	18
Jefatura División Financiera	1	1	0	1	1
Personal Administrativo	5	5	3	5	0
Personal Técnico	18	18	18	18	0
Personal Operativo	7	7	7	7	0
TOTAL	36	36	34	36	25

Para la tabulación, se organizó por similitud de funciones y de rangos, donde se incluyeron en cada grupo los diferentes tipos de encuestas. Se tuvo en cuenta el puntaje presentado, siendo:

- 1: Ausente: no posee la competencia
- 2: Esporádica: se presenta de manera casual
- 3: Regular: se presenta de manera moderada
- 4: Casi siempre presente
- 5: Siempre presente

En la interpretación, se tendrá en cuenta todas las competencias requeridas y evaluadas por cargo, y el puntaje obtenido según las evaluaciones realizadas. Entre paréntesis se colocará el promedio que obtuvo la competencia o conducta en mención. Se enfatizará en aquellas conductas que necesiten mayor nivel de estimulación o mejoramiento.

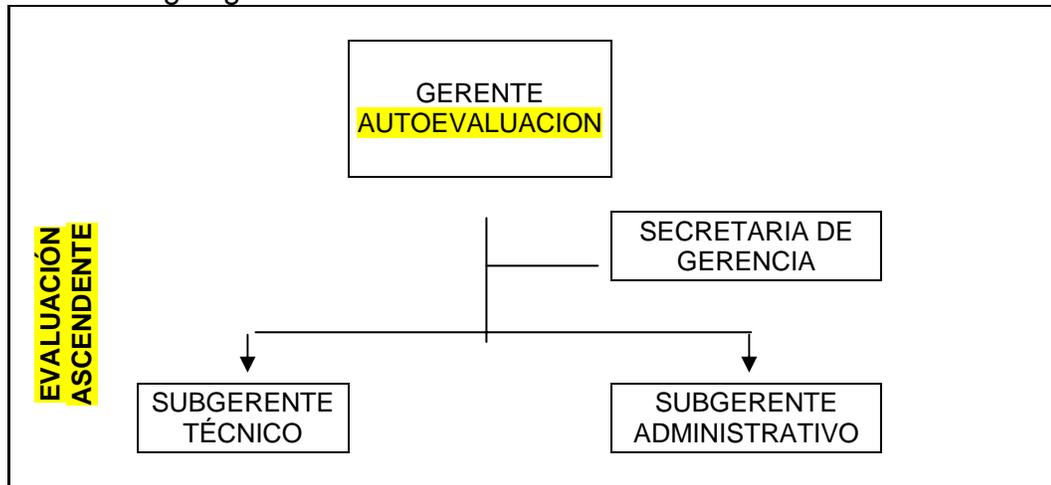
6.2.1. Nivel Gerencial

Se evaluaron diez (10) competencias, mediante autoevaluación y evaluación ascendente (subgerencias administrativa y técnica, secretaria de gerencia). Anexo 3.

En general, el perfil que presenta la gerencia se ubica en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes, exceptuando una que se ubica por debajo, en 3, indicativo que la competencia se presenta de manera regular. En la comparación de las diferentes evaluaciones (autoevaluación y ascendente), se observa cierta discrepancia en su calificación en la generalidad de los cuestionamientos, siendo de mayor puntaje la autoevaluación.

CUADRO 4. EVALUADORES NIVEL GERENCIAL

Fuente: organigrama CEHANI



La competencia con mayor desarrollo en el Compromiso con la Organización, con un puntaje de 4.8, que significa que casi siempre está presente la competencia. Requiere un mayor desarrollo de habilidades referidas a promover las metas de la organización.

La Transparencia, con un puntaje de 4,6, también resalta en su evaluación, existiendo diferencias entre autoevaluación y evaluación ascendente, donde en la última se puntúa bajo la conducta referida a proporcionar información veraz, objetiva y basada en hechos (promedio 3,7: regular); y dificultad en tener imparcialidad al tomar decisiones (promedio 3,7: regular); resto de conductas son calificadas de manera similar, con puntaje alto. Esto indica que se busca un ambiente sin corrupción y con una administración transparente.

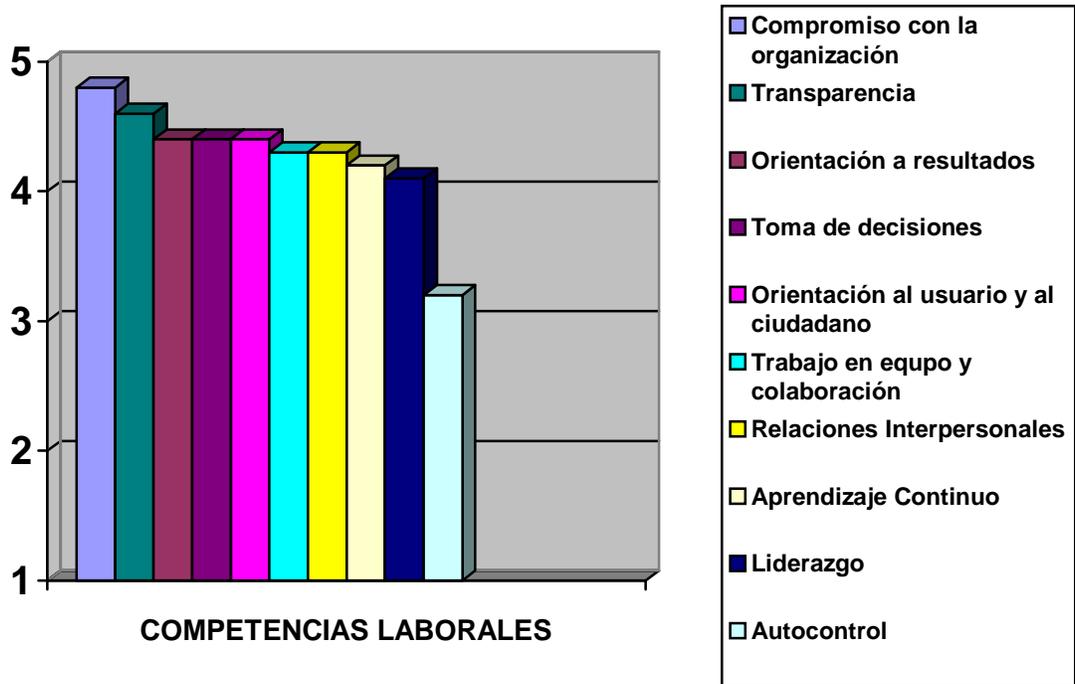
Orientación a resultados, toma de decisiones y orientación al usuario y al ciudadano, obtienen un puntaje ubicado en 4.4, que significa que las conductas que las componen casi siempre están presentes. Dentro de ellas, en la evaluación ascendente, sus colaboradores consideran que existe dificultad en el desarrollo de algunas conductas esperadas, como: reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otros (promedio: 3); cumplir con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidos por la empresa, las funciones que le son asignadas (promedio: 3,7); establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades, propuestas y responder a las mismas (promedio: 4); asumir las consecuencias de sus conductas (promedio: 3,7) y fomentar la participación en la toma de decisiones (3,7) .

Trabajo en equipo y relaciones interpersonales se ubican en un puntaje de 4.3, encontrándose en un rango de conductas casi siempre presentes. Sus colaboradores, en evaluación ascendente, consideran que debe estimular mas conductas relacionadas con: cooperar en distintas situaciones y compartir la información (4.0), planificar las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales (promedio: 3,7), respetar los criterios dispares y distintas opiniones del equipo (3.3); y en transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflicto (3.7).

Aprendizaje continuo (4.2) y Liderazgo (4.1), se ubican igualmente en competencias casi siempre presentes. Sus colaboradores consideran que debe estimular mas conductas relacionadas con la adaptación y aplicación de nuevas tecnologías (4.0), aplicación de conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo (promedio: 4.0), establecer objetivos del grupo en forma clara y equilibrada (3.3), asegurar que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales (promedio: 3,7), orientar y coordinar el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir (promedio: 3,3), facilitar la colaboración con otras áreas y dependencias (promedio: 3,7), en escuchar y tener en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo (promedio: 4.0) y en explicar las razones de las decisiones.

La competencia que más se debe desarrollar es la de Autocontrol, donde obtuvo un puntaje de 3.2, siendo consistente tanto en la autoevaluación como en la evaluación por sus colaboradores. Se evidencia dificultad en conductas relacionadas con: aprender a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse (3.0), mantener una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas (3.5) y en controlar sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma (3.0).

GRAFICO 1. COMPETENCIAS: NIVEL GERENCIAL



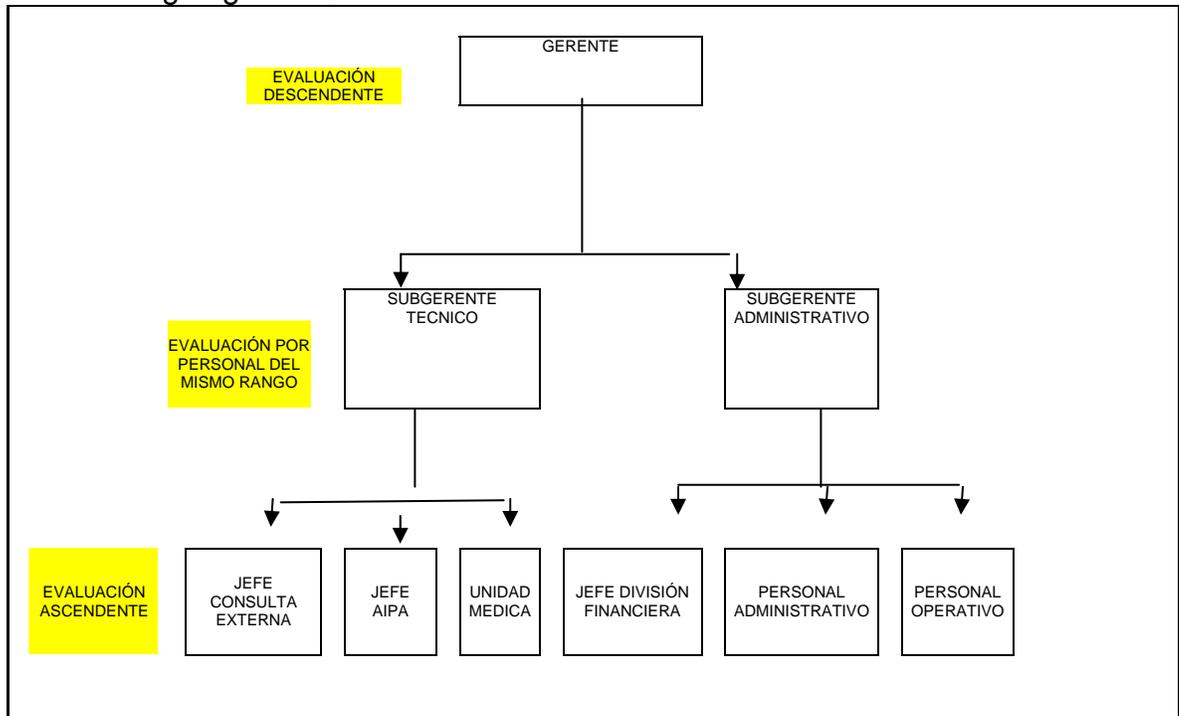
6.2.2. Nivel: subgerencias

Se evaluaron diez (10) competencias, mediante autoevaluación (subgerencia técnica y administrativa), evaluación por personal del mismo rango, evaluación descendente (Gerente) y evaluación ascendente (jefaturas de división, personal administrativo y personal operativo). Anexo 4.

En general, el perfil que presentan las subgerencias, se ubican en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes. En la comparación de las diferentes evaluaciones (autoevaluación, personal del mismo rango, descendente y ascendente), se observa cierta discrepancia, sobretodo entre la evaluación descendente y la evaluación por personal del mismo rango, que tienden a calificar de manera mas baja.

CUADRO 5. EVALUADORES NIVEL SUBGERENCIAS

Fuente: organigrama CEHANI.



La competencia con mayor puntaje es Transparencia (4.5), donde existe similitud en la calificación dada por los evaluadores. La conducta que requiere mayor refuerzo es la de demostrar imparcialidad en las decisiones (4.2).

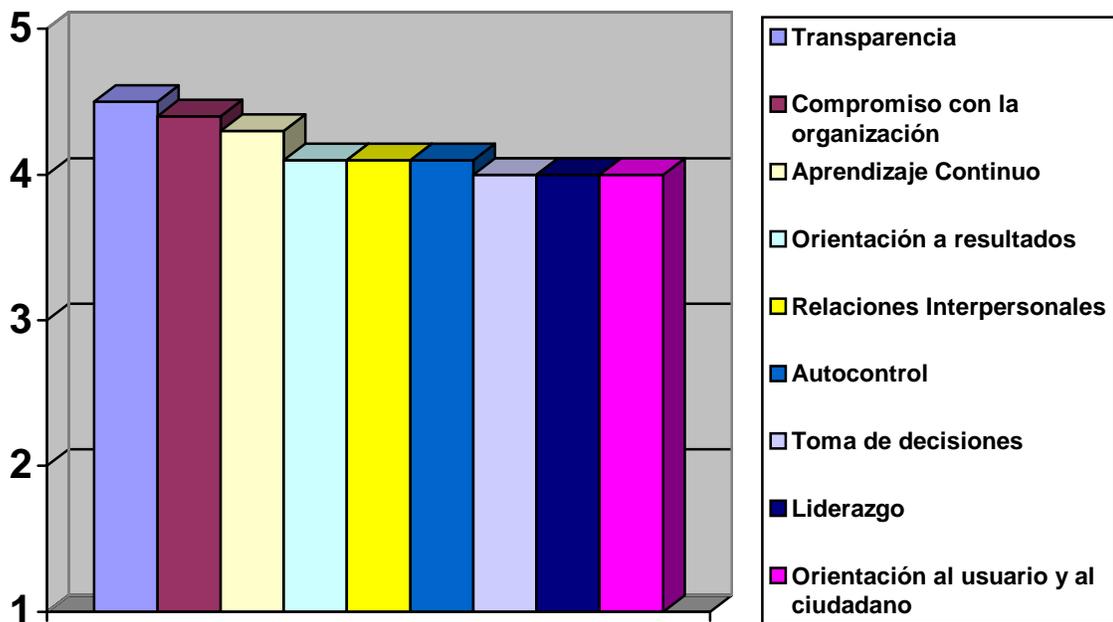
El siguiente puntaje lo obtiene la competencia referida a compromiso con la organización (4.4), donde igualmente los evaluadores observan un puntaje similar; requiere estimular las conductas encaminadas a anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades (4.0).

La orientación a resultados, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el autocontrol se ubican en un mismo puntaje (4.1), considerando que deben ser mas desarrolladas conductas referidas a: cumplir con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la organización las funciones que le son asignadas (3.9); comprometer los recursos y tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos (4.1); realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presenten (4.1); expresar expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo (3.9), aportar sugerencias, ideas y opiniones (4.1); escuchar con interés a las personas y captar sus preocupaciones, intereses y necesidades (4.0); aprender a ignorar las acciones y la agresividad en

situaciones estresantes, sin involucrarse (3.9); y en mantener una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas (4.1)

Toma de decisiones, liderazgo y orientación al usuario y al ciudadano, son las competencias que mas bajo puntaje obtuvieron, ubicándose en 4.0. En estas competencias, todas sus conductas acompañantes requieren fortalecerse, siendo las que necesitan mayor nivel de mejoramiento: fomentar la participación en la toma de decisiones (4.0), efectuar cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecten dificultades para su realización o mejorar prácticas que puedan optimizar el desempeño (4.0); explicar las razones de las decisiones (3.9), garantizar que el grupo tenga la información necesaria (3.9), asegurar que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales (3.9), establecer los objetivos del grupo en forma clara y equilibrada (4.0), gestionar los recursos necesarios para poder cumplir las metas propuestas (4.0); establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades, propuestas y responder a las mismas (3.6); y dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece la empresa (3.9).

GRAFICO 2. COMPETENCIAS: NIVEL SUBGERENCIA



6.2.3. Nivel: Jefatura División Financiera

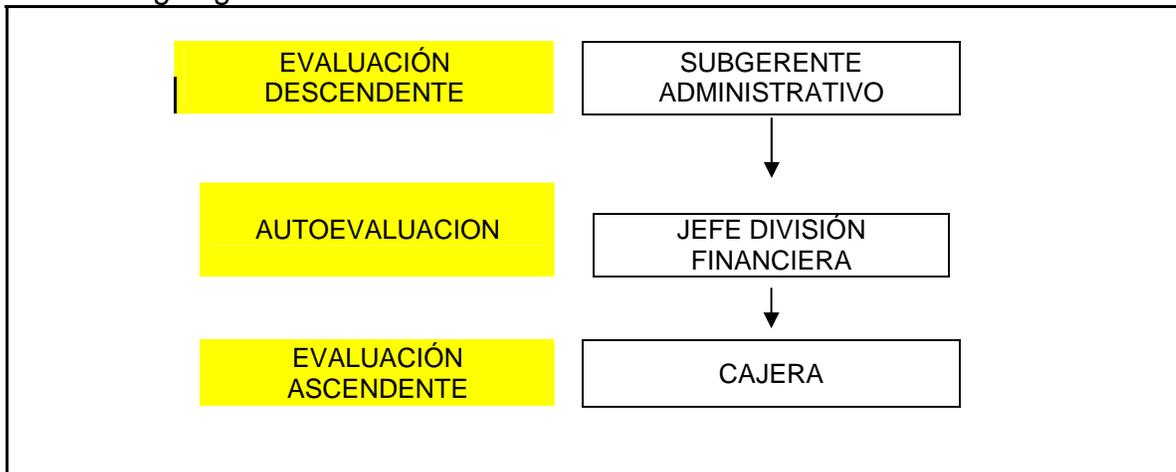
Se evalúan doce (12) competencias, mediante autoevaluación, evaluación descendente (subgerente administrativa) y evaluación ascendente (cajera). Anexo 5.

En general, el perfil que presenta la jefatura de División Financiera, se ubican en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes, excepto una que se ubica en 3, con un desarrollo regular. En la comparación de las diferentes evaluaciones (autoevaluación, descendente y ascendente), se observa similitud de calificación.

Los puntajes más altos los obtuvo en las competencias: transparencia y compromiso con la organización. Dentro de ellas, las conductas con más bajo puntaje fueron: demostrar imparcialidad en sus decisiones (4.3) y en promover las metas de la organización y respetar sus normas (4.3).

CUADRO 6. EVALUADORES NIVEL JEFATURA DIVISIÓN FINANCIERA

Fuente: organigrama CEHANI.



En el siguiente puntaje se encuentra la competencia de orientación a resultados (4.7), siendo la apreciación que tiene la propia persona que desempeña el cargo, quien disminuye el puntaje total.

En aprendizaje continuo se ubica en 4.6, necesitando estimular aun más la adaptación y aplicación de nuevas tecnologías que se imparten en la organización. En relaciones interpersonales, se ubica en un puntaje de 4.5, siendo la conducta relacionada con transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información,

impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflicto, la de menor apreciación (4.5).

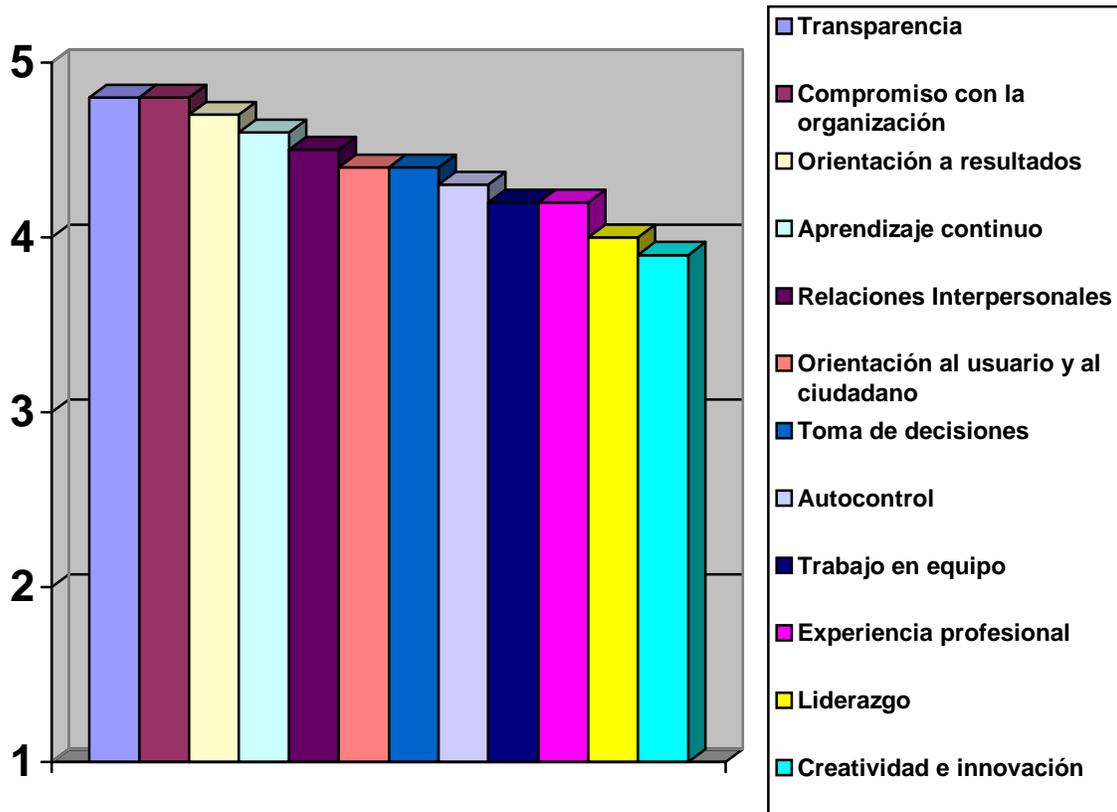
La orientación al usuario y al ciudadano y la toma de decisiones, se ubican en 4.4, estando con menor puntaje las conductas: establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades, propuestas y responder a las mismas (3,7), considerar las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios (4.0); elegir alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados (4.0), decidir y establecer prioridades para el trabajo del grupo (4.0) y en fomentar la participación en la toma de decisiones (3.7).

Continúan con puntajes descendentes autocontrol (4.3), trabajo en equipo (4.2) y experiencia profesional (4.2), estando las conductas con mas baja presencia: aprender a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes sin involucrarse (4.0); expresar expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo (4.0), establecer dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad (4.0), respetar criterios dispares y distintas opiniones del equipo (4.0); analizar de un modo sistemático y racional los aspectos de trabajo, basándose en la información relevante (4.0) y en aplicar reglas básicas y conceptos complejos aprendidos (4.0).

Liderazgo es una de las puntuaciones mas baja en su perfil, con un puntaje de 4.0, donde las conductas con menor desarrollo (según la valoración) son: establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada (3.7), asegurar que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales (3.7), explicar las razones de sus decisiones (3.7) y en escuchar y tener en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo (4.0).

El puntaje mas bajo es creatividad e innovación, con un puntaje de 3.9., siendo las conductas de mas bajo desempeño: aprovechar las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas (3.7), desarrollar nuevas formas de ejecutar las tareas y utilizar la tecnología disponible (3.7) y en buscar nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales (3.7).

GRAFICO 3. COMPETENCIAS: NIVEL JEFATURA DIVISIÓN FINANCIERA



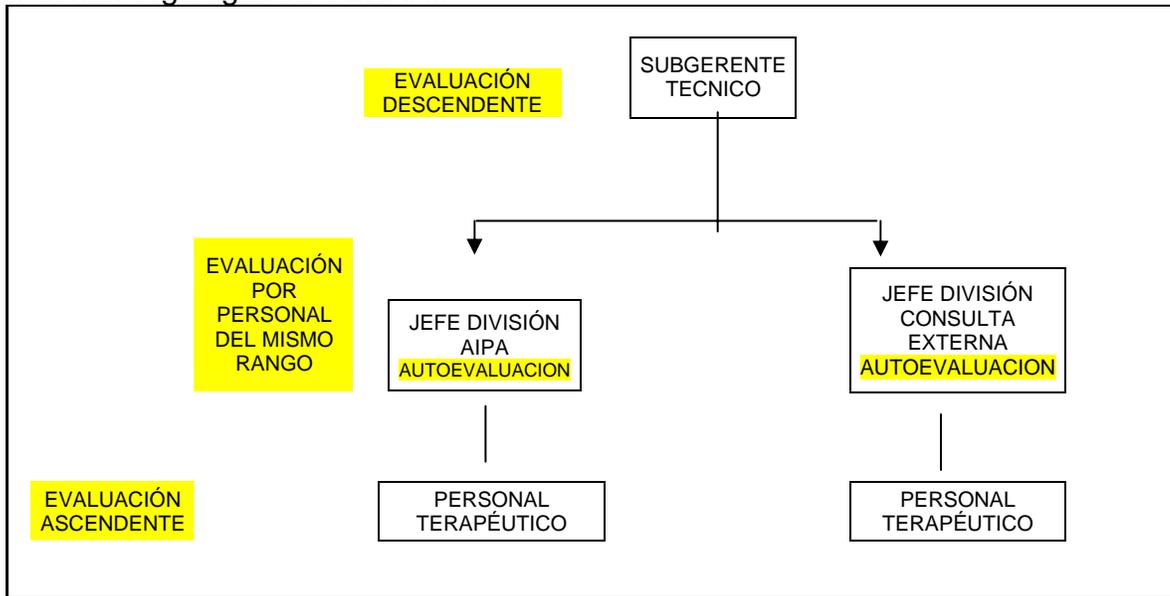
6.2.4. Nivel: Jefatura División Consulta Externa y AIPA

Se evaluaron catorce (14) competencias, mediante autoevaluación (jefatura consulta externa y AIPA), evaluación por personal del mismo rango, evaluación descendente (subgerencia Técnica) y evaluación ascendente (personal terapéutico). Anexo 6.

En general, el perfil que presentan las Jefaturas de Consulta Externa y AIPA, se ubican en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes. En la comparación de las diferentes evaluaciones (autoevaluación, personal del mismo rango, descendente y ascendente), se observa similitud de apreciación de la presencia de la conducta en la persona.

CUADRO 7. EVALUADORES NIVEL JEFATURA DIVISIÓN CONSULTA EXTERNA Y AIPA.

Fuente: organigrama CEHANI.



La competencia con mayor puntaje es Compromiso con la organización, con un puntaje de 4.8. Sigue transparencia (4.7), siendo la conducta mas baja la referida a demostrar imparcialidad en la toma de decisiones (4.2).

Aprendizaje continuo, trabajo en equipo y orientación al usuario y al ciudadano, se ubican en un puntaje de 4.5, siendo las conductas que requieren mayor nivel de atención: la planificación de las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales (4.2), establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades, propuestas y responder a las mismas (3.9) y dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios, de conformidad con los servicios que presta la empresa.

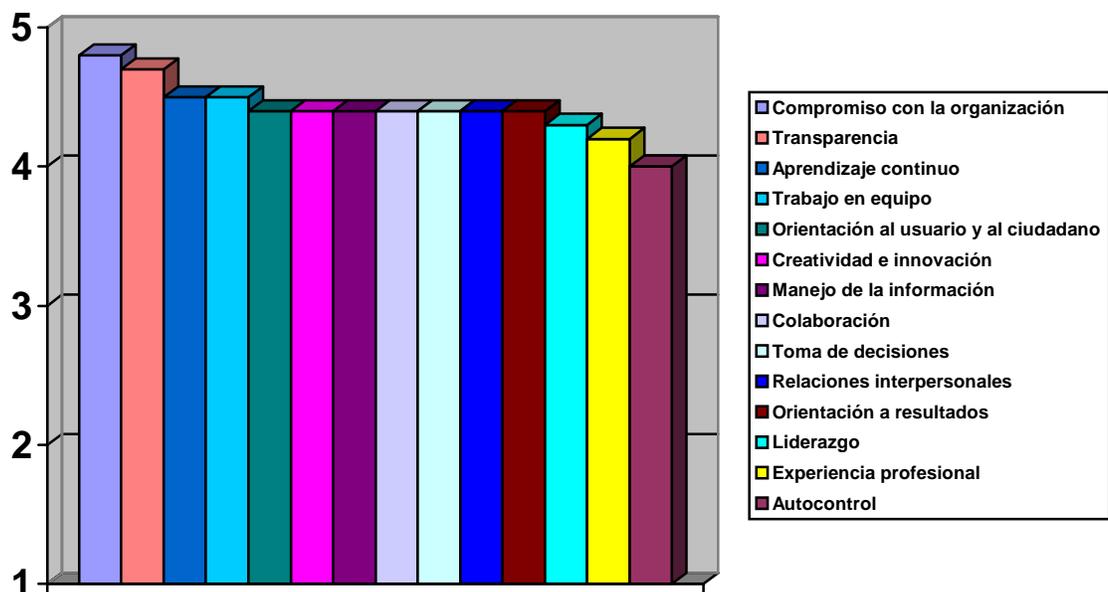
Creatividad e innovación, manejo de la información, colaboración, toma de decisiones, relaciones interpersonales y orientación a resultados, se ubican en un puntaje de 4.4, siendo las conductas a dar mayor énfasis: desarrollar nuevas formas de ejecutar las tareas y utilizar la tecnología disponible (4.2); transmitir información de manera oportuna y objetiva (4.1); cumplir con los compromisos que adquiere (4.2); elegir alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados (4.2); transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos (4.1); y cumplir con oportunidad en función e

estándares, objetivos y metas establecidas por el CEHANI las funciones que le son encomendadas.

En orden descendente continúan liderazgo (4,3) y experiencia profesional (4.2.), con las conductas de menor desempeño: establecer los objetivos del grupo en forma clara y equilibrada (4.1), asegurar que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales (4.1), gestionar los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas (4.1), garantizar que el grupo tenga la información necesaria (4.1), explicar las razones de las decisiones (4.1); y clarificar los datos o situaciones complejas.

La competencia con menos nivel de apreciación es Autocontrol, con un puntaje de 4.0, siendo la conducta de menor desarrollo el control de las emociones en situaciones que le provoquen enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma (3.8).

GRAFICO 4. COMPETENCIAS: NIVEL JEFATURAS CONSULTA EXTERNA Y AIPA



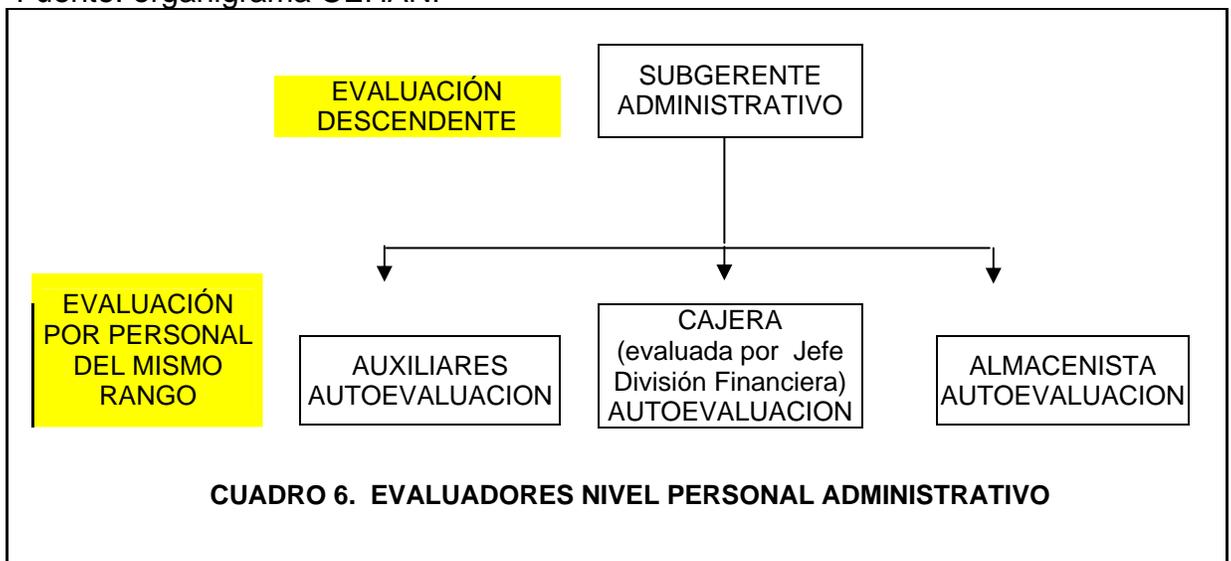
6.2.5. Nivel: personal administrativo

Se contemplan doce (12) competencias, mediante autoevaluación (auxiliar de archivo, auxiliar oficina de atención al usuario, auxiliar de sistemas, cajera, almacenista), evaluación por personal del mismo rango y evaluación descendente (subgerente administrativo). Anexo 7.

En general, el perfil que presenta el personal administrativo, se ubica en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes, excepto en una competencia que se ubica en un rango de 3, estando presente de manera regular. En la comparación de las diferentes evaluaciones (autoevaluación, personal del mismo rango y descendente), se observa cierta discrepancia, sobretodo con la evaluación descendente, que tienden a calificar de manera mas baja.

CUADRO 8. EVALUADORES NIVEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Fuente: organigrama CEHANI

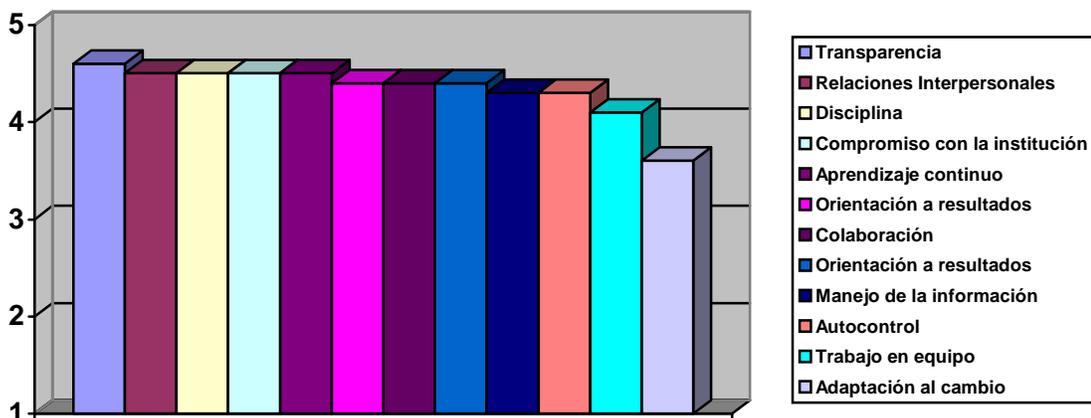


La transparencia es la competencia que obtiene el máximo puntaje, con un valor de 4.6. Continúan relaciones interpersonales, disciplina y aprendizaje continuo, con una puntuación de 4.5. Las conductas que las acompañaban se ubican en un rango de evaluación de desarrollo de 4.3 en adelante, indicativo de que la competencia y sus expresiones están casi siempre presentes.

Orientación a resultados y colaboración obtuvieron una calificación de 4.4, siendo las conductas que mas requieren apoyo la ayuda al logro de los objetivos, articulándolos con los demás (4.2).

Siguiendo en orden descendente, se encuentran las competencias encaminadas al manejo de la información y Autocontrol, con 4.3, siendo necesario estimular mas el desarrollo de tener la habilidad de evadir temas que indaguen sobre información confidencial (4.0), recoger solo información imprescindible para la ejecución de las tareas (4.2) y el control de las emociones en situaciones que provoquen enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma (4.1). En su orden, continúan orientación al usuario y al ciudadano (4.2) y el trabajo en equipo (4.1), estando las conductas con mas bajo desempeño: considerar las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios (3.7), establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades, propuestas y responder a las mismas (3.8), atender y valorar las necesidades y peticiones de los usuarios al diseñar proyectos o servicios; planificar las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales (3.5), aportar sugerencias, ideas y opiniones (3.6), expresar expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo (4.0), y establecer dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad (4.1). La competencia de menor desarrollo es adaptación al cambio la cual se ubica en un puntaje de 3.6, indicativo de presencia regular en su desempeño. La conducta de más bajo desempeño es la de promoción del cambio (3.0), continuando recepción al cambio con flexibilidad (3.7) y aceptación y adaptación fácil a los cambios (4.0).

GRAFICO 5. COMPETENCIAS: NIVEL PERSONAL ADMINISTRATIVO



6.2.6. Nivel: personal terapéutico

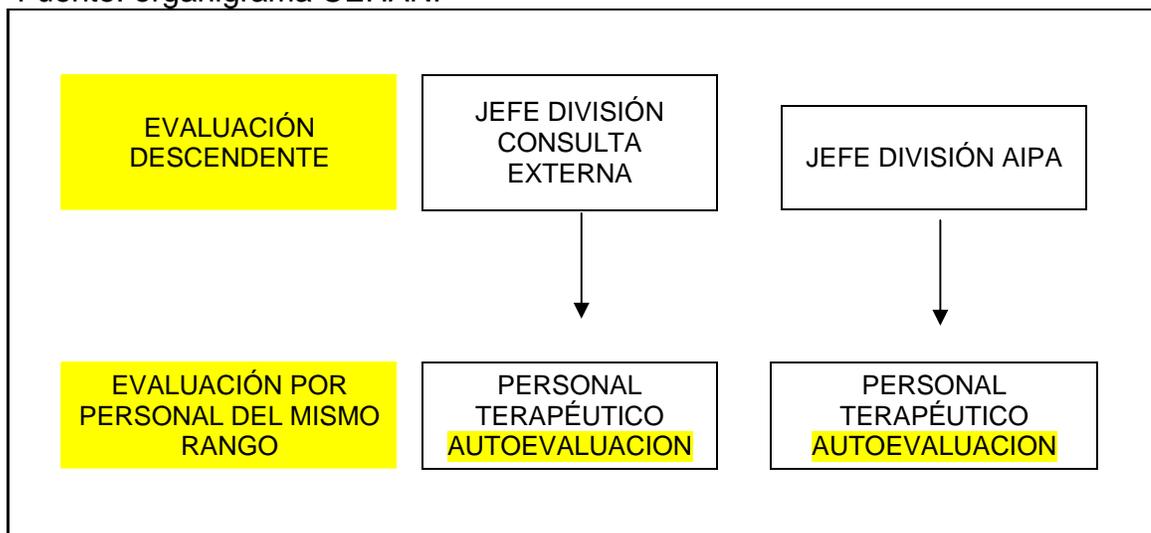
Se evalúan catorce (14) competencias, mediante autoevaluación (personal terapéutico: psicología, terapia física, terapia ocupacional, terapia del lenguaje, tiflogía), evaluación por personal del mismo rango y evaluación descendente (jefes de división consulta externa y AIPA). Anexo 8.

En general, el perfil que presenta el personal terapéutico, se ubica en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes, excepto en dos competencias que se ubica en un rango de 3, estando presente de manera regular.

En la comparación de las diferentes evaluaciones (autoevaluación, personal del mismo rango y descendente), se observa similitud de apreciación, excepto en la valoración por el personal del mismo rango, donde se encuentra cierta discrepancia, con tendencia a calificar de manera mas baja.

CUADRO 9. EVALUADORES NIVEL PERSONAL TERAPÉUTICO

Fuente: organigrama CEHANI

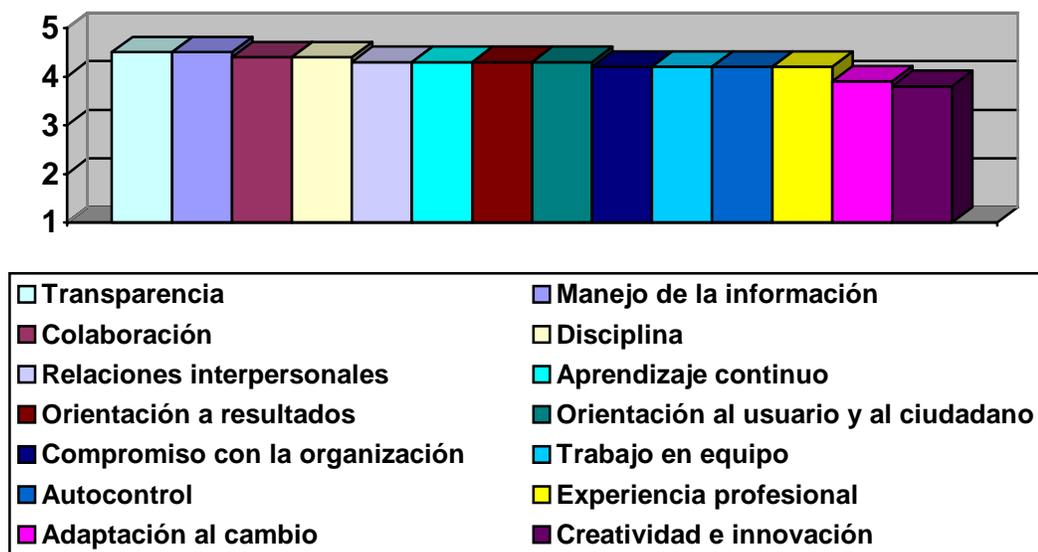


El valor más alto en puntaje se encuentra en transparencia y manejo de la información, con un valor de 4.5. Las conductas con el más bajo desempeño en ellas son: demostrar imparcialidad en sus decisiones (4.2), evadir temas que indaguen sobre información confidencias (4.2) y recoger solo información imprescindible para el desarrollo de las tareas (4.2).

Continúan en orden descendente colaboración y disciplina, con un puntaje de 4.4. Las conductas con más bajo puntaje en ellas son: ayudar al logro de los objetivos, articulando sus actuaciones con los demás (4.2) y en la aceptación de la

supervisión constante (4.3). Relaciones interpersonales, aprendizaje continuo, orientación a resultados y orientación al usuario y al ciudadano, tienen una calificación similar, ubicándose en 4.3. Las conductas que se observan con menor calificación son: la adaptación y aplicación de nuevas tecnologías que se implantan en la organización (4.1), comprometer recursos y tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos (4.1); atender y valorar las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general (4.2) y establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuesta, respondiendo a las mismas (4.1). El compromiso con la organización, el trabajo en equipo, el autocontrol y experiencia profesional siguen en orden descendente, con un puntaje de 4.2. Las conductas que menor calificación tuvieron fueron: demostrar sentido de pertenencia en todas las actuaciones (4.2), anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades (4.0); planificar las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales (4.2), aportar sugerencias, ideas y opiniones (4.0), expresar expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo (4.0); controlar las emociones en situaciones que provoquen enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma (4.1); clarificar dato o situaciones complejas (4.0), y analizar de un modo sistemático y racional los aspectos de trabajo, basándose en la información relevante (3.9)

GRAFICO 6. COMPETENCIAS: NIVEL PERSONAL TERAPEUTICO



6.2.7. Nivel: personal operativo

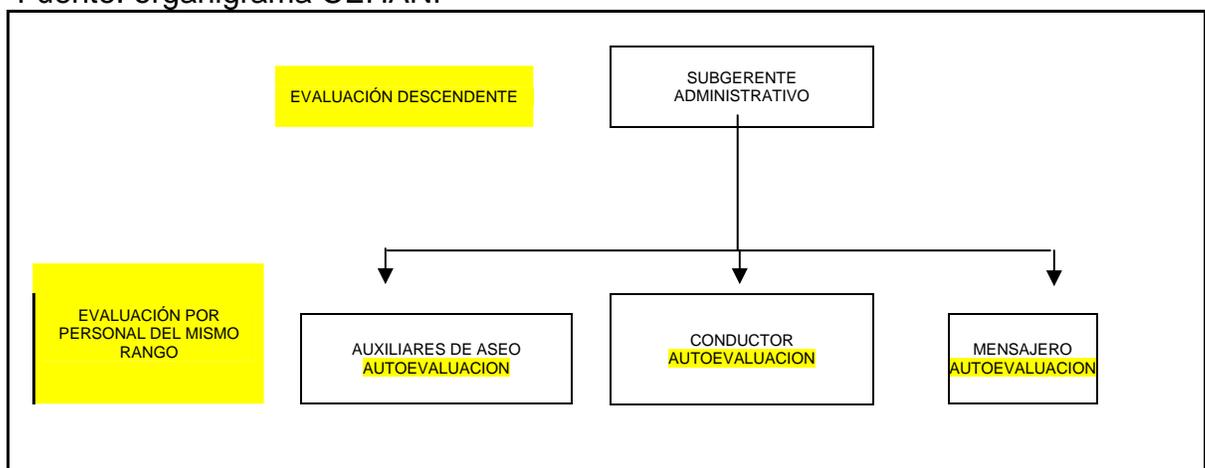
Se evaluaron diez (10) competencias, mediante autoevaluación (auxiliares de aseo, mensajero, conductor), evaluación por personal del mismo rango y evaluación descendente (subgerencia administrativa). Anexo 9.

En general, el perfil que presenta el personal operativo, se ubica en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes, excepto en dos competencias que se ubica en un rango de 3, estando presente de manera regular.

La competencia con mayor puntaje es Transparencia, con un valor de 4,3. Las conductas que requieren mayor estimulación son: proporcionar información veraz, objetiva y basada en hechos (4.1) y ejecutar las funciones con base en norma y criterios (4.1).

CUADRO 10. EVALUADORES NIVEL PERSONAL TERAPÉUTICO

Fuente: organigrama CEHANI



Sigue las competencias: orientación a resultados, colaboración, compromiso con la organización y disciplina, con un puntaje de 4.2... Las conductas a lograr mayor desarrollo son: asumir las responsabilidades por sus resultados (4.2); cumplir los compromisos que adquiere (4.2), facilitar la labor de los superiores y compañeros de trabajo (4.2); demostrar sentido de pertenencia en todas sus actuaciones (3.9), anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades (3.8); y aceptar instrucciones aunque se difiera de ella (4.0).

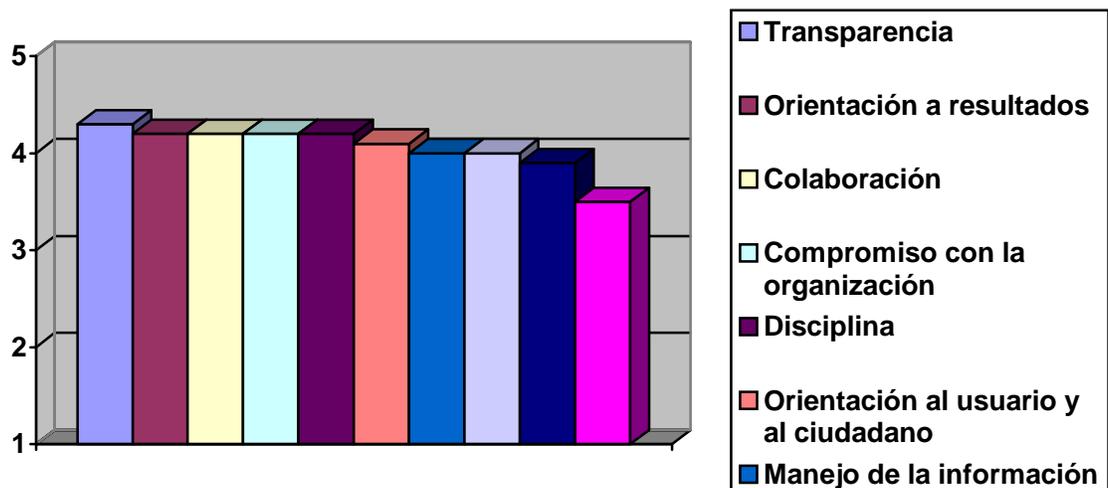
En orden descendente continúan: orientación al usuario y al ciudadano (4.1), manejo de la información (4.0) y relaciones interpersonales (4.0). Las conductas a tenerse en cuenta por su bajo desempeño son: reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otros (4,1); no prestar atención a temas que busquen

información privada (3.9); y transmitir eficazmente las ideas, sentimiento e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos (4.0).

Autocontrol se encuentra en un puntaje de 3.9, indicativo que la conducta está presente de manera regular. Las conductas que requieren mayor nivel de estimulación son: aprender a ignorar las acciones y agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse (3.9).

Adaptación al cambio es la competencia con el puntaje mas bajo (3.5), indicando que se presenta de manera regular. Las conductas a tenerse en cuenta son: responder al cambio con flexibilidad (3.8), aceptar y adaptarse fácilmente a los cambio (3.9) y promover el cambio (2.9: presentación esporádica).

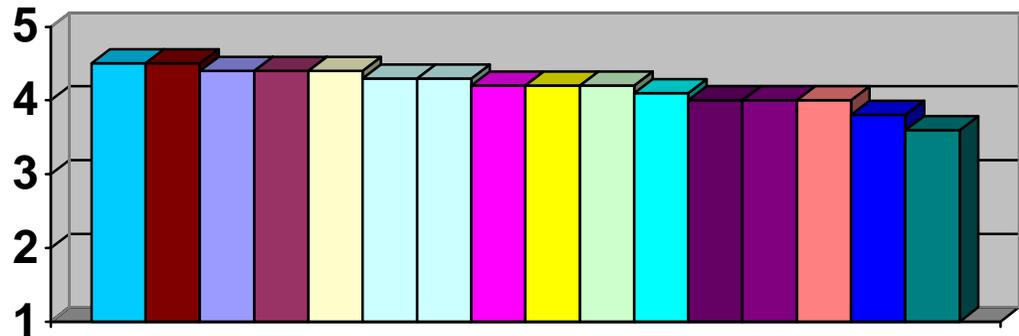
GRAFICO 7: COMPETENCIAS: NIVEL PERSONAL OPERATIVO



6.2.8. Conglomerado Organizacional

Se evaluaron en total diez y seis (16) competencias. En general, el perfil que presenta la organización se ubica en rango de 4, que implica que las competencias están casi siempre presentes, excepto en dos competencia que se ubica en un rango de 3, estando presente de manera regular. Anexo 10.

GRAFICO 8. CONGLOMERADO ORGANIZACIONAL



CUADRO 11. PUNTAJE OBTENIDO A NIVEL ORGANIZACIONAL.

Fuente: esta investigación, 2006.

Nro.	COMPETENCIA	PUNTAJE
1	Transparencia	4.5
2	Compromiso con la organización	4.5
3	Orientación a resultados	4.4
4	Aprendizaje continuo	4.4
5	Manejo de la información	4.4
6	Colaboración	4.4
7	Disciplina	4.4
8	Relaciones interpersonales	4.3
9	Toma de decisiones	4.3
10	Orientación al usuario y al ciudadano	4.2
11	Trabajo en equipo y colaboración	4.2
12	Experiencia profesional	4.2
13	Liderazgo	4.1
14	Creatividad e innovación	4.0
15	Autocontrol	3.8
16	Adaptación al cambio	3.6

Las competencias con el puntaje más alto son: transparencia y compromiso con la organización, obteniendo un valor de 4.5. Dentro de ellas, las conductas de más bajo desempeño son: anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades (4.4); y facilitar el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del CEHANI (4,2).

En orden descendente continúan: orientación a resultados, aprendizaje continuo, manejo de la información, colaboración y disciplina, con un puntaje de 4.4. Las conductas que requieren mayor atención son: comprometer recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos (4.3), realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuesto, enfrentando los obstáculos que se presenten (4.3); adaptarse y aplicar nuevas tecnologías que e implanten en la organización (4.3) y aplicar los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo (4.3); evadir temas que indaguen sobre información confidencial (4.3), recoger solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea (4.2), transmitir información oportuna y objetiva (4.2); y en aceptar instrucciones aunque se difieran de ella (4.2).

Relaciones interpersonales y toma de decisiones se ubican con similitud de desempeño, obteniendo un valor de 4.3. Dentro de ellas, las conductas a mejorar son: transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos (4.2); fomentar la participación en la toma de decisiones (4.1).

Orientación al usuario y al ciudadano, trabajo en equipo y colaboración y experiencia profesional siguen en forma descendente, con un puntaje de 4.2. Las conductas a estimular son: establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas, respondiendo a las mismas (3.8); planificar las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales (4.0); y analizar de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo (4.1).

En orden descendente continúan son: Liderazgo (4.1) y creatividad e innovación, con un puntaje de 4.0. Las conductas que sobresalen por su baja valoración son: asegurar que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales (3.9), explicar las razones de las decisiones (3.8); desarrollar nuevas formas de ejecutar nuevas tareas (3.9), buscar nuevas alternativas de solución, arriesgándose a romper esquemas (3.9).

El autocontrol se ubica en un puntaje de 3.8, que significa que la competencia se encuentra de manera regular. En ella, todas las conductas se presentan con baja

valoración: aprender a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse (3.9), controlar las emociones en situaciones que provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma (3.9), y mantener una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de la información (3.5)

La competencia con más bajo puntaje es adaptación al cambio, con un puntaje de 3.6, que significa que se presenta de manera regular. Las conductas que la expresan se encuentran en rango de 3, siendo: aceptar y adaptarse rápidamente a los cambios (3.9), responder al cambio con flexibilidad (3.8) y promover el cambio (3.1).

Teniendo en cuenta los anteriores resultados, se puede determinar que la organización tiene fortalezas en varias competencias, entre las que se destacan:

- El compromiso con la organización: se traduce en un alto sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores y el respeto de las normas que la rigen.
- La transparencia: la imagen de legalidad y claridad en las actividades desarrolladas por la alta gerencia y sus colaboradores.
- El aprendizaje continuo: el interés de los colaboradores por superarse y aprender de la experiencia. El profesional busca estar actualizado con los nuevos desarrollos en su propia ocupación.
- La orientación a resultados: responsabilidad en la ejecución del trabajo y el compromiso para alcanzar los objetivos propuestos.

La empresa presenta algunas competencias que se deben desarrollar más para lograr mejores resultados en la prestación de sus servicios. Entre ellas se encuentran:

- Adaptación al cambio: significa enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
- Autocontrol: encaminada al desarrollo de la habilidad de adquirir y desarrollar de forma permanente destrezas para su control emocional, buscando eficiencia en los resultados de su trabajo cotidiano.
- Creatividad e innovación: orientada a desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones, con el fin de resolver los problemas o satisfacer las necesidades de los usuarios.

Se puede concluir que a pesar de no existir un plan estructurado para el desarrollo de las competencias, estas se encuentran presentes en los trabajadores de la organización, necesitándose potencializarlas para lograr altos niveles de calidad

en la prestación del servicio, requiriéndose definir metas encaminadas a su perfeccionamiento, incluyendo en ellas todas las competencias y sus conductas, encaminadas a optimizarlas.

6.3. FASE III: CONCERTACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE METAS DE MEJORAMIENTO

En reunión con los colaboradores de las diferentes divisiones y sus Jefes inmediatos, se dio a conocer los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias laborales, tanto de las propias del rango, como los de la organización en general, acordando realizar un plan de desarrollo que explicita todas las competencias laborales esperadas a nivel empresarial y personal, encaminadas a volverlas propias de la cultura organizacional, que contemplen formas de estimularlas, valoración periódica y metas de desarrollo permanentes.

Al mismo tiempo, se realiza entrega de los resultados encontrados en la tabulación del instrumento de evaluación, siendo estudiado a nivel de la Alta Gerencia del CEHANI, dando el visto bueno para continuar con el diseño del plan de mejoramiento.

6.4. FASE IV: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DEL CEHANI

El presente Plan de Desarrollo contienen las políticas institucionales referidas al Talento Humano, que regirá el avance de actividades del CEHANI, en la vigencia comprendida entre 2006 a 2009.

Consta de dos (2) partes. En la primera, se definen las características generales del plan, en cuanto a sus políticas, objetivos y caracterización al interior del CEHANI. La segunda, busca definir el componente estratégico que permitirá el establecimiento de estrategias y metas, inicialmente por cada competencia y posteriormente, a nivel organizacional, el cual se define por líneas de desarrollo.

6.4.1. Parte I: características generales del plan

6.4.1.1. Política General: El presente plan de desarrollo del Talento Humano del CEHANI busca el mejoramiento continuo de su personal, fomentando y fortaleciendo sus capacidades, habilidades y destrezas, encaminado a optimizar sus servicios en cuanto a calidad y calidez, favoreciendo la sostenibilidad empresarial en el tiempo.

6.4.1.2. Objetivo General: Lograr el desarrollo integral del personal, orientado hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

6.4.1.2. Objetivos específicos:

- Optimizar el ambiente organizacional mediante la motivación permanente de los colaboradores, satisfaciendo necesidades personales y las metas organizacionales.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de sus clientes, la prioridad de la satisfacción de sus necesidades actuales y futuras, esforzándose por exceder las expectativas de los mismos.
- Garantizar capacitación continua a sus colaboradores, encaminados a alcanzar los objetivos de la organización, permitiendo alcanzar las metas individuales y empresariales relacionadas directas o indirectamente con el trabajo.
- Formar un trabajador con la capacidad de tomar decisiones y enriquecer las actividades de su puesto de trabajo, mediante el trabajo en equipo, la concertación y una comunicación efectiva y eficiente encaminadas al logro de los objetivos de la organización
- Aplicar procedimientos, protocolos y técnicas organizacionales encaminadas a valorar el desenvolvimiento del personal en sus funciones y competencias laborales, con el fin de hacerlos conscientes de su progreso, mejorar su desempeño, juzgar su mérito e identificar alguna debilidad personal para superarla.
- Potencializar el desarrollo del talento humano mediante el diseño y la implementación de programas, proyectos y planes, buscando su eficacia y eficiencia orientado hacia el desarrollo de los objetivos organizacionales y del colaborador.
- Fomentar en los colaboradores su capacidad de búsqueda e innovación constante, orientado a la optimización de los servicios y la calidad en la prestación de los mismos, ajustándose a los cambios constantes del entorno científico, tecnológico y social.

6.4.1.3. Bases Legales

Basa sus principios en las normas que rigen a la Organización como Empresa Social del Estado, con prioridad en la Ley 909 de 2004, donde se prioriza cualificar

el Talento Humano, con énfasis en un desarrollo por competencias.

6.4.1.4. Caracterización del Talento Humano según la organización

El CEHANI busca en su personal un alto nivel de vocación al servicio, que permita una atención con calidez a sus usuarios, favoreciendo su pertenencia a la organización. Junto con la vocación al servicio, se encuentra la búsqueda de la calidad, considerada como un compromiso personal que se consolida en equipo, en busca de la excelencia en la prestación de sus servicios, brindados en forma integral y oportuna, con accesibilidad y continuidad en sus procesos. Se orienta el quehacer a satisfacer las expectativas del cliente interno y externo, sobre bases técnico-científicas y humanas, fundamentándolos en valores como la lealtad, la competencia sana, la honestidad, el respeto mutuo y la sensación de progreso.

A través de sus principios corporativos y la definición de sus competencias, la organización busca que sus colaboradores conozcan y se identifiquen con lo que constituye ventaja competitiva para la empresa, siendo la atención orientada a la satisfacción del usuario, mediante la utilización de procesos y procedimientos aplicados con calidad y calidez.

Orienta su gestión del talento humano a la valoración de sus competencias laborales por medio de conductas previamente definidas, utilizando para ello inversión de tiempo y esfuerzo por parte de la Alta Gerencia, encaminada al desarrollo de sus colaboradores, comprendiendo que el conocimiento es generador de riqueza y que esta reside en sus trabajadores, evaluando no solo su saber sino también sus habilidades y actitudes.

Para el CEHANI, el concepto de competencia se define como el ejercicio eficaz de las capacidades que facilita el desarrollo de una labor, incluyendo no solo los conocimientos técnicos referidos al saber y saber hacer, sino también el conjunto de comportamientos de la persona que se evidencia en la ejecución de la ocupación. Busca que su talento humano, en forma armónica, conjugue su conocimiento técnico-profesional, con sus habilidades que faciliten la puesta en práctica de estos conocimientos, con la actitudes acordes con las características de la organización, incluyendo los valores, principios y, en general, la filosofía institucional, motivándolo de manera constante, permitiendo que las aptitudes y los rasgos de personalidad se integren de forma favorable entre el colaborador y la organización, ajustándose a su Misión, Visión y Objetivos.

Para el desarrollo de las competencias esperadas en sus trabajadores, inicia con la revisión de su misión, visión, principios y objetivos, donde se determina la

necesidad de un colaborador con conocimiento técnico pero humano, que luche permanentemente por el bienestar integral de sus usuarios, integrando sus valores de respeto por la persona, trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales y prestación con calidad de los servicios ofrecidos.

Por ello, define sus competencias laborales, teniendo en cuenta niveles de complejidad¹⁸:

- **Nivel 1, personal operativo:** ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores, rutinarias o predecibles en su mayoría. En este grupo se encuentran: Auxiliares de aseo, conductor y Mensajero.
- **Nivel 2, personal administrativo:** ocupaciones en las que se aplican conocimientos en una amplia e importante actividad laboral, realizada en diversos contextos. En este grupo se encuentran: Cajero, Almacenista, Personal de apoyo (Auxiliar de Sistemas, Auxiliar de Archivo, Auxiliar de oficina de atención al usuario).
- **Nivel 3, personal terapéutico:** competencias en una gama variada de trabajo, desempeñadas en diferentes contextos, usualmente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía en el desarrollo de sus actividades con los usuarios. A este grupo pertenecen: Psicología, Terapia Física, Terapia Ocupacional, Terapia del Lenguaje, Educación Especial, Tiflología, Audiología, Auxiliar de Electroencefalografía.
- **Nivel 4, Jefaturas de División:** amplia gama de actividades complejas, desempeñadas en una variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y por la asignación de recursos. A este grupo pertenecen: Jefe División Consulta Externa, Jefe División AIPA, Jefe División Financiera.
- **Nivel 5, Gerencia y subgerencias:** aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una variedad de contextos a menudo impredecibles. Gran autonomía personal, responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación. A este grupo pertenecen: Gerente, Subgerente Administrativo, Subgerente Técnico.

A partir de estos niveles se llega a determinar las competencias requeridas por cargo.

¹⁸ Basado en Nacional Vocational Qualifications (NVQ)-

Dentro de estas competencias, se encuentran dos tipos: las genéricas o transversales y las específicas.

Las competencias genéricas o transversales se refieren, en el CEHANI, a aquellas competencias claves que son compartidas por todos los niveles de la organización, en donde recae su filosofía institucional en el trato con el usuario y con la organización, siendo estas:

- Autocontrol
- Compromiso con la organización
- Orientación a resultados
- Orientación al usuario y al ciudadano
- Relaciones interpersonales
- Transparencia
- Creatividad e innovación

Estas competencias claves le permiten a la empresa definir su identidad corporativa, los valores y las habilidades personales de su Talento Humano con las cuales se genera su ventaja competitiva.

A través de ellas, pretende llegar a crear una cultura del servicio, buscando de manera constante la respuesta al cuestionamiento: que impacto tendrá la labor diaria de cada trabajador en la calidad de vida del usuario, analizándolo desde dos dimensiones: la calidad del desarrollo de la función asignada y, en segundo lugar, la dimensión social, la labor pensada en el servicio que se presta a los demás, demostrando en ello cuidado, respeto y generosidad hacia el otro.

Las competencias específicas se refieren a aquellas que son propias de un grupo determinado. Entre ellas se encuentran:

- Nivel gerencia y subgerencias: Aprendizaje continuo, Liderazgo, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.
- Nivel jefaturas de división: Aprendizaje continuo, Colaboración, Experiencia profesional, Liderazgo, Manejo de la información, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.
- Nivel personal terapéutico: Adaptación al cambio, Aprendizaje continuo, Colaboración, Disciplina, Experiencia profesional, Manejo de la información, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.
- Nivel personal administrativo: Adaptación al cambio, Aprendizaje continuo, Disciplina, Manejo de a información, Trabajo en equipo.
- Nivel personal operativo: Adaptación al cambio, Colaboración, Disciplina, Manejo de la información.

6.4.1.5. Búsqueda de mejoramiento del Talento Humano: Con el fin de estar en constante mejoramiento, el CEHANI busca la valoración continua de su Talento Humano, en cuanto a sus competencias laborales, no con el fin de prescindir de los servicios del trabajador, sino de cerrar la brecha entre el desempeño actual del colaborador y el desempeño óptimo, mediante el diseño de planes de desarrollo que implique las actividades necesarias a fin de eliminar esta separación y las acciones de acompañamiento para verificar el desenvolvimiento esperado (coaching).

El propósito de la evaluación está orientado a recoger la suficiente evidencia de que el trabajador puede desempeñarse según lo esperado a nivel organizacional, siendo esta personalizada, conocida por cada evaluado, lo que permite que ellos fijen sus metas, mediante un proceso planificado y coordinado, basándose en evidencias objetivas, con formación continua, del día a día (no exclusivamente de talleres o cursos) y dándole un valor mayor a la posibilidad de aprendizaje continuo. La empresa necesita construir sus propias prácticas e intervenciones en cada una de sus dependencias y con cada uno de sus colaboradores, basándose en su filosofía del servicio, mediante espacios de comunicación, observando a la organización esencialmente como un sistema social formado por seres humanos en permanente interacción.

Para ello, es importante la gestión de la Oficina de Talento Humano de la Empresa.

6.4.1.6. Oficina de Gestión del Talento Humano: La oficina de Gestión del Talento Humano del CEHANI basa su razón de ser en la búsqueda constante del desarrollo del personal de la organización. Está bajo el amparo de la Subdirección Administrativa, teniendo como apoyo al comité Técnico-administrativo, siendo sus objetivos fundamentales:

1. Identificar y fomentar las competencias claves necesarias para respaldar a la organización, poniendo en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves, monitorizando el progreso de las mismas.
2. Identificar y desarrollar las habilidades y destrezas del personal, preparándolo para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros.
3. Diseñar e Implementar planes, programas y proyectos orientados a la formación y desarrollo de su personal, respaldando la cultura, los valores y los principios organizacionales, utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para implementar y sostener los objetivos empresariales.

4. Elaborar modelos para la evaluación y retribución de los empleados, identificando los procesos empresariales que contemplan la forma selección, contratación y evaluación de los empleados.
5. Desarrollar e implementar políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas la empresa.

Con el fin de cumplir los objetivos planteados, define sus funciones esenciales en los siguientes aspectos:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar estrategias de mejoramiento del clima organizacional en función de mantener la armonía entre éstos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Diseñar y aplicar políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, comunicados o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de desarrollo del Talento Humano.
- Desarrollar un marco de desarrollo del personal basado en competencias.
- Garantizar la investigación permanente que le permita a la empresa mantenerse en los entornos cambiantes.

6.4.2. Parte II: Componente estratégico

El CEHANI, en su modelo de gestión, esquematizado en su plan estratégico, busca como objetivo prioritario “la prestación de servicios en salud entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud. En consecuencia, en desarrollo de este objeto, adelantará acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud”, diseña una propuesta de trabajo sobre la base de la dirección y la coordinación, en la que se definen la labor bajo la formación de “líneas de desarrollo”, que integran la optimización de su Talento Humano en procesos globales y transversales, buscando ser mas eficientes y eficaces, y que se dirija a la ejecución de su plan a través de establecimiento de objetivos y metas comunes,

donde cada miembro de la organización asuma responsabilidades y compromisos para lograr el cumplimiento de la Misión Institucional.

En el presente plan se contempla las estrategias, metas y actividades propias de cada competencia, identificando el nivel que la incluye, para llegar a visualizar como se estarían promoviendo en el personal según su cargo. Mas, para una mayor estructuración y posibilidades de ejecución, se estableció el plan organizacional por líneas de desarrollo.

El plan organizacional, para su mejor visualización, se realizado en forma esquemática tanto por competencia como el general.

6.4.2.1. Plan de desarrollo por competencias: Este plan pretende la visualización de las estrategias que están encaminadas a la estimulación de cada una de las competencias. En él se encuentra: la competencia, el problema que se pretende superar a través de su estimulación, los niveles que están involucrados, las conductas que se necesitan estimular, acompañadas de la estrategia y la meta esperada para cada una de ellas. Igualmente, se definirán las actividades, los responsables de su cumplimiento y la frecuencia de su ejecución. Se tendrá en cuenta la calificación obtenida por cada nivel en la evaluación realizada en abril de 2006 y la esperada para el 2009. Anexo 11.

• **COMPETENCIA:** APRENDIZAJE CONTÍNUO

Problema 1: ¿como lograr que el funcionario de la Organización adquieran y desarrollen permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional?

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico y personal administrativo.

Conducta: aprende de la experiencia de otros y de la propia.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7 Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: Motivar de forma permanente el desarrollo de nuevos conocimientos mediante el interés por el aporte de los colaboradores, a través de cuestionamientos permanentes y constructivos.

Meta: Personal de la organización desarrollando trabajo interdisciplinario e interdivisiones de manera permanente, construyendo procesos sostenibles, tendientes al fortalecimiento organizacional.

Actividades:

- Trimestralmente realizar reuniones con el personal encaminadas a:
 1. Análisis del funcionamiento organizacional.
 2. Documentarse sobre gestión empresarial.
 3. Revisión del direccionamiento estratégico

Responsable: Gerente, subgerente técnico y administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: los registros que se llevan de las reuniones programadas (actas)

Conducta: Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implantan en la organización.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.4 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.5 Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: Capacitar de manera continuada en nuevas tendencias y tecnologías de punta, encaminada al concepto de habilitación y rehabilitación en discapacidad.

Meta: Personal permanentemente informado y capacitado sobre innovaciones y tecnología de punta en el manejo de la discapacidad.

Actividades:

1. Permanente búsqueda de información sobre innovaciones y tecnología de punta en discapacidad (Internet, literatura, revistas)
2. Según solicitud, estudio sobre las posibilidades de implementación de equipos de tecnología de punta y su mercado potencial.
3. Según solicitud, capacitación en el manejo de tecnología con los que cuenta la institución o que se vayan a implantar.

Responsable: subgerente técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: la documentación acumulado sobre innovaciones en tecnología de punta, documentación de estudio de mercadeo para implantar nueva tecnología (de requerirse) y certificación de capacitación recibida.

Conducta: Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.6 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.3 Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: Desarrollar trabajo con el personal, encaminado a preparar temas de interés general, relacionados con los servicios que presta el CEHANI o su organización en general.

Meta: personal involucrado en el análisis de las necesidades de la organización de manera permanente.

Actividades:

1. Desarrollo mensual del Boletín informativo encaminado a mantener informado al personal sobre los aspectos relevantes de la organización.

2. Reunión mensual con colaboradores orientado a discutir temáticas relacionadas con la organización.
3. Según solicitud, desarrollo de proyectos encaminados a mejorar los procesos organizacionales.
4. Implementación permanente del buzón de “Sugerencias del trabajador CEHANI”

Responsable: Subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: número de boletines emitidos en el año, actas de reunión, documentos de proyectos formulados, y (numero de sugerencias implementadas/número de sugerencias recibidas).

Conducta: investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o áreas de desempeño.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: informar y capacitar al personal de la Institución sobre las reformas dadas al interior de las empresas sociales del estado, en gestión empresarial y en discapacidad.

Meta: personal permanentemente informado y capacitado sobre las innovaciones en discapacidad, normatividad de las empresas sociales del estado y nuevas tendencias en gestión empresarial.

Actividades:

1. Consulta diaria en Internet sobre reformas en normatividad de las Empresas Sociales del Estado, actualización en Gestión Empresarial e innovaciones en discapacidad.

2. Consulta permanente en instituciones estatales sobre reformas en normatividad de las Empresas Sociales del Estado, actualización en Gestión Empresarial e innovaciones en discapacidad.
3. Según solicitud, pasantías en instituciones prestadoras de servicios en discapacidad.
4. Según oferta, asistencia a seminarios, cursos y talleres sobre reformas en normatividad de las Empresas Sociales del Estado, actualización en Gestión Empresarial e innovaciones en discapacidad.
5. Convenios con las universidades con facultades de salud y administración para formación y capacitación permanente.
6. Permanente fortalecimiento de los vínculos con las redes municipales, departamentales y nacionales que tengan relación con los servicios que brinda el CEHANI.
7. Según solicitud, consultoría con especialistas en temas relacionados con reformas en normatividad de las Empresas Sociales del Estado, actualización en Gestión Empresarial e innovaciones en discapacidad.

Responsable: Subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: archivos sobre información encontrada en Internet, documentación sobre normatividad vigente, actualización en gestión empresarial y/o innovaciones en discapacidad, certificado de asistencia a pasantías o cursos de capacitación, los convenios realizados con universidades o/y redes de apoyo y resultados de consultoría de ejecutarse.

Conducta: reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación; asimila nueva información y la aplica correctamente.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.0 Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: Promover el autoconocimiento para que individualmente se reconozcan los aspectos a fortalecer.

Meta: personal permanentemente evaluado y con metas definidas para su mejoramiento.

Actividades:

1. Diseño del plan de desarrollo del área administrativa y técnica, según los lineamientos organizacionales.
2. Evaluación semestral de desempeño en funciones y competencias laborales de cada funcionario.
3. Establecimiento semestral de metas de mejoramiento, según evaluación de desempeño realizada.
4. Evaluación semestral de metas de mejoramiento establecidas.

Responsable: Subgerentes técnico y administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de evaluación, metas de mejoramiento y resultados obtenidos por cada funcionario. Documento del plan de desarrollo por área.

• **COMPETENCIA:** AUTOCONTROL

Problema 2: ¿como lograr que el personal de la Organización adquieran y desarrollen permanentemente habilidades y destrezas para su control emocional, buscando con ello eficacia en los resultados de su trabajo cotidiano?

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.0. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.0. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.3. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.5. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	3.9. Regular	5.0. Siempre

Estrategia: Desplegar campaña organizacional encaminada al buen trato y al control de emociones.

Meta: Personal sensibilizado y capacitado en la cultura del buen trato.

Actividades:

- Diseño e implementación anual de campaña organizacional orientada al buen trato y control de emocionales.
- Utilización permanente de carteleras y alta voz institucionales con mensajes orientados al buen trato.
- Creación e implementación anual del folleto que contenga filosofía del buen trato y cultura del servicio.
- Desarrollo trimestral de talleres encaminados a:
 - fomentar asertividad en el trato con el cliente, compañeros de trabajo y colaboradores.
 - Adquisición de estrategias en el manejo del estrés.

Responsable: Grupo de Psicología

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: campaña del buen trato diseñada, carteleras realizadas, mensajes emitidos, folleto institucional sobre filosofía del buen trato y cultura organizacional, video de talleres.

Conducta: Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.5. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.0. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.2. Casi Siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar el trabajo en equipo basándose en valores como la tolerancia, la escucha activa y la expresión de sentimientos.

Meta: personal formado en manejo de la información y en definición de alternativas para la solución de conflictos al interior de la organización.

Actividades:

1. Desarrollo permanente de canales de comunicación que eviten malos entendidos y favorezcan la solución de conflictos de manera asertiva.
2. Realización mensual de reuniones de personal, encaminado a aclarar dudas y soluciones de problemas al interior del funcionamiento de la organización.

Conducta: Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.0. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	3.8. Regular	4.5. Casi siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.1. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: determinar metas individuales que lleven al fomento del autocontrol y el buen trato.

Meta: lograr el 80% de las metas propuestas en manejo de autocontrol y buen trato.

Actividades:

1. Evaluación semestral de metas individuales encaminadas al manejo de autocontrol y buen trato.
2. Reuniones mensuales orientadas a expresar emociones, sentimientos referidos a la actividad laboral cotidiana.

Responsable: subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de evaluación y metas individuales por funcionario. (Número de metas cumplidas/número de metas establecidas)

• **COMPETENCIA:** COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Problema 3: ¿cómo alinear el comportamiento individual de cada funcionario a las necesidades, prioridades y metas organizacionales?

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.8. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.5. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal Operativo	4.7. Casi Siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar el conocimiento de la organización en su direccionamiento estratégico.

Meta: personal con conocimiento sobre el direccionamiento estratégico del CEHANI.

Actividades:

1. Carteleras permanentes con la misión, valores y objetivos de la organización en lugares estratégicos.
2. Al inicio de cada reunión, recordar una parte del direccionamiento estratégico de la organización.
3. Recordatorio de la Misión y la Visión de la organización, formulado en la escarapela de identificación del funcionario.

Responsable: subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: carteleras diseñadas, actas de reunión y escarapela.

Conducta: antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.6. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.0. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.3. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	3.8. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: Valorar la participación activa del personal, facilitando una percepción positiva de sí mismo y de su organización.

Meta: personal con un desarrollo integral, apuntando al mejoramiento del Clima Organizacional, a través de políticas de bienestar social.

Actividades:

1. Implementación anual del programa de autocontrol organizacional.
2. Elaboración e implementación del plan anual de estímulos e incentivos al trabajador.
3. Elaboración e implementación del plan anual de recreación de la organización
4. Implementación del programa institucional anual de salud ocupacional.

Responsable: Gerente, subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: indicadores de los planes y programas institucionales en desarrollo.

Conducta: Apoya a la organización en situaciones difíciles.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	5.0. Siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	5.0. Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.3. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.4. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.3. Casi Siempre	5.0. Siempre

Estrategia: motivar de manera permanente al personal en el conocimiento de la organización.

Meta: personal actualizado sobre la situación de la organización.

Actividades:

1. Reuniones trimestrales encaminadas a informar sobre el funcionamiento y estado de la organización.
2. Boletín informativo mensual sobre la situación de la organización,

Responsable: Gerente, subgerente técnico y administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión y boletín.

Conducta: Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.8. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.5. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal Operativo	3.9. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: favorecer la participación de los funcionarios en la definición de las metas organizacionales.

Meta: Metas organizacionales establecidas mediante la participación y la concertación con sus funcionarios.

Actividades:

1. Talleres anuales de capacitación dirigidos al personal para la elaboración de metas institucionales y planes de desarrollo.
2. Utilización mensual de carteleras y alta voz institucional con mensajes orientados a fomentar el sentido de pertenencia.
3. Talleres semestrales de motivación encaminados a la necesidad de apoyo funcionario-organización.
4. Al inicio de cada reunión, recordar una parte del direccionamiento estratégico.

Responsable: Gerente y subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documentos de evaluación de los talleres, carteleras, mensajes emitidos y actas de reunión.

• **COMPETENCIA:** CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Problema 4: ¿Cómo favorecer en el funcionario la capacidad de generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones en el desarrollo de las actividades organizacionales?

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: Ofrece respuestas alternativas.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.7. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.1. Casi Siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar la participación de los funcionarios mediante la solicitud de propuesta relacionadas con nuevas formas de hacer las cosas.

Meta: el personal de la organización brinda alternativas frente a proyectos o propuestas.

Actividades:

1. Solicitar proyectos mensuales orientados a mejorar los servicios que presta el CEHANI.
2. Permitir la participación del funcionario mediante el desarrollo de reuniones mensuales donde se presenten los nuevos proyectos de la organización.
3. Mensualmente, formar grupos de apoyo para estudio de propuestas, brindando sugerencias al respecto.

Responsable: subgerencia técnica y administrativa

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de proyectos formulados, actas de reunión, grupos de apoyo conformados y documento de sugerencias presentadas.

Conducta: Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.7. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.5. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	3.8. Regular.	4.5. Casi siempre

Estrategia: generar espacios abiertos de comunicación, donde se puedan expresar las ideas libremente.

Meta: personal con posibilidad de expresar sus ideas, orientadas a mejoramiento organizacional.

Actividades:

1. Reunión mensual con los funcionarios donde se resuelvan problemas que se hayan presentado en la organización.
2. Cuando lo amerite, permitir la participación del involucrado en la solución de problemas que se presente en la organización.

Responsable: Subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión.

Conducta: Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.7. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.2. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	3.8 Regular.	4.5. Casi siempre

Estrategia: apoyar en la práctica las iniciativas viables, para estimular esta habilidad en cada funcionario.

Meta: las propuestas viables son desarrolladas.

Actividades:

1. Solicita trimestralmente proyectos o propuestas de mejoramiento de los servicios a los colaboradores.
2. Estudiar trimestralmente los proyectos o propuestas presentadas.
3. Aprobar trimestralmente aquellas propuestas que son viables.

Responsable: Comité Técnico-Administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: número de propuestas o proyectos presentados. Número de propuestas o proyectos estudiados. Número de propuestas o proyectos en ejecución.

Conducta: busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.7. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.5. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	3.6. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: innovar, modificar o crear nuevas formas de prestar los servicios en el CEHANI.

Meta: las propuestas de prestación de servicios que realiza el CEHANI se ajustan de manera continua.

Actividades:

1. Desarrollar mensualmente reuniones tipo “Club de Revista” con los funcionarios, revisando temas de actualidad relacionados con los servicios que presta el CEHANI.
2. Revisar semestralmente los procesos y procedimientos del CEHANI, ajustándolos a las necesidades de los usuarios
3. Según oferta, asistencia a congresos, talleres, cursos de capacitación y actualización, en temáticas relacionadas con la organización.
4. Según solicitud, realización de pasantías en instituciones que ejecutan actividades similares al CEHANI.

Responsable: subgerencias técnicas y administrativas.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión, documento de procesos y procedimientos revisados, certificados de asistencia a capacitación, certificados de pasantía.

Conducta: inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.7. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.3. Casi Siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	3.9. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: evaluar el desempeño de cada funcionario, determinando el nivel de innovación en el desarrollo de sus actividades.

Meta: evaluación de desempeño semestral.

Actividades:

1. Planteamiento semestral de metas de desempeño laboral, que incluyan innovación en las funciones que desempeña.
2. Implementación de las metas planteadas.
3. Evaluar semestralmente el desarrollo de las metas implementadas.

Responsable: Comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: número de metas de innovación desarrolladas/número total de metas propuestas, documento de metas en desarrollo.

• **COMPETENCIA:** LIDERAZGO

Problema 5: ¿Cómo fomentar en el funcionario su rol de orientador y guía del grupo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales?

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División.

Conducta: Establece los objetivos del grupo de manera clara y equilibrada.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.1. Casi Siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar la participación de los colaboradores en el establecimiento de las metas organizacionales.

Meta: metas organizacionales establecidas mediante la participación y la concertación con sus funcionarios.

Actividades:

1. Definición de las metas organizacionales esperadas para el año.
2. Evaluación anual de las metas organizacionales, con participación de los funcionarios.
3. Acciones de mejoramiento dependiendo de las sugerencias planteadas por el grupo de funcionarios.

Responsable: gerente, subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de metas anuales definidas, (número de metas en desarrollo/número de metas planteadas), documento de acciones de mejoramiento y sus indicadores.

- Conducta:**
1. Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.
 2. Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.8. Regular	4.2. Casi siempre
Jefaturas	4.3. Casi siempre	5.0. siempre

Estrategia: facilitar la participación de los funcionarios en la definición de los servicios.

Meta: el personal conoce y participa en la definición de los planes, proyectos y programas organizacionales.

Actividades:

1. Realización trimestral de mesas de trabajo con los colaboradores, donde se discuta los programas, proyectos y planes organizacionales.
2. Registrar las recomendaciones de los colaboradores.
3. Integrar las sugerencias de los colaboradores a los planes, proyectos y programas organizacionales, de ser viables.

Responsable: Comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: registro de mesas de trabajo, reporte de recomendaciones, documento de modificaciones, de ser viable, de los programas, planes y proyectos organizacionales.

Conducta: Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y programas a seguir.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.7. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: motivar al funcionario para su participación activa y dinámica en el desarrollo de planes, proyectos y programas institucionales.

Meta: los líderes de la organización dan a conocer el 100% de los proyectos, programas y planes a los colaboradores, permitiendo su participación en posibles modificaciones.

Actividades:

1. Preside reuniones trimestrales con los colaboradores, encaminadas a establecer sugerencias sobre el desarrollo de planes, proyectos y programas institucionales.

2. Organiza las acciones necesarias para el desarrollo de planes, proyectos y planes organizacionales.
3. Evaluación trimestral participativa de planes, proyectos y programas institucionales.

Responsable: Comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión, documento del plan, programa o propuesta en ejecución, documento de resultados de la evaluación.

- Conducta:**
1. Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.
 2. Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.8. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.7. Casi siempre	5.0. siempre

Estrategia: Generar canales de comunicación claramente definido con sus colaboradores, permitiendo la relación entre el área técnica y administrativa que facilite la posibilidad de búsqueda de alternativas de soluciones grupales.

Meta: comunicación fluida entre las áreas y dependencias de la organización.

Actividades:

1. Por medio de boletines informativos mensuales, comunicas a las áreas y sus colaboradores, los planes, proyectos y programas organizacionales.
2. A través de mesas de trabajo mensuales, determinar las recomendaciones para el mejoramiento de la organización.
3. Analizar, consolidar y transmitir los aportes del personal en la consecución de las metas de la organización.

Responsable: comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: boletín informativo mensual, actas de mesas de trabajo, documento de recomendaciones.

Conducta: Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: mantener registros constantes de los materiales y recursos necesarios para la ejecución de sus actividades.

Meta: el personal cuenta con el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades.

Actividades:

1. Revisión semestral del proceso y procedimiento de dotación de los recursos a las dependencias.
2. Registro mensual de las necesidades de recursos por área.
3. Estudio mensual de los recursos solicitados.
4. Establecimiento anual del presupuesto organizacional, partiendo de las necesidades reales de cada área.
5. Búsqueda de apoyo a nivel de entidades estatales, no gubernamentales, nacionales e internacionales, mediante la presentación de proyectos organizacionales.

Responsable: Comité Técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: proceso y procedimiento de dotación de recursos revisado, registro de necesidades de recursos por área, resultados de estudio de las necesidades por área, documento del presupuesto organizacional, documento de los proyectos organizacionales formulados.

Conducta: explica las razones de las decisiones.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: informar a los colaboradores sobre los cambios e innovaciones al interior de la organización, facilitando que conozcan las razones de las decisiones.

Meta: personal informado sobre las decisiones gerenciales tomadas.

Actividades:

1. Reunión trimestral con colaboradores, encaminada a explicar toma de decisiones asumidas sobre el desarrollo de la organización.
2. Gestión de puertas abiertas: permitir que los colaboradores interesados puedan cuestionar sobre la toma de decisiones a nivel de la organización.

Responsable: gerente, subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión, documento de evaluación de los colaboradores sobre la gestión de sus líderes.

• **COMPETENCIA:** TRABAJO EN EQUIPO

Problema 6: ¿Cómo desarrollar la habilidad de trabajar con otros de forma conjunta y participativa, integrando esfuerzo para la consecución de metas institucionales comunes?.

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico y personal administrativo.

Conducta: coopera en distintas situaciones y comparte información.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: vigilar que la estructura organizacional permita la integración de la persona con su equipo de trabajo.

Meta: actualización de procesos y procedimientos, revisión de perfiles de cargo.

Actividades:

1. Acondicionamiento anual de puestos de trabajo, encaminado a determinar responsabilidades, rendimiento y relaciones.

Responsable: gerente, subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: procesos y procedimientos actualizados; perfiles de cargo revisados.

Conducta: planificar las propias acciones, teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.8. Regular.	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	3.5, Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: favorecer la comunicación permanente entre jefes y colaboradores mediante reuniones periódicas.

Meta: equipos de trabajo conformados y en constante comunicación con sus líderes.

Actividades:

1. Conformación trimestral de equipos de trabajo, asignando responsabilidades y resultados esperados.

Responsable: Comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de los resultados de los equipos de trabajo conformados.

Conducta: Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: capacitar a los funcionarios en habilidades de trabajo en equipo.

Meta: funcionario capacitado en habilidades de trabajo en equipo.

Actividades:

1. Capacitación semestral en desarrollo de trabajo en equipo.

Responsable: gerente, subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documentos de capacitación, actas de reunión.

Conducta: respeta criterios dispares y distintas opiniones del grupo.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.7. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: evaluar de forma permanente las propuestas de los equipos y su impacto en la organización.

Meta: propuestas presentadas por los equipos evaluadas.

Actividades:

1. Establecimiento de planes de desarrollo anual para cada equipo de trabajo, definiendo metas e indicadores de avance.

Responsable: comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de informe de las propuestas en desarrollo.

Conducta: Aporta sugerencias, ideas y opiniones.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	3.6. Regular.	4.5. Casi siempre

Estrategia: determinar los resultados por cada equipo y la interrelación entre ellos.

Meta: equipo de trabajo funcionando, en interacción con la organización.

Actividades:

1. Evaluar semestralmente los resultados obtenidos por cada equipo de trabajo.
2. Relacionar los resultados obtenidos por los equipos de trabajo con la organización en general.
3. Puesta en común, mediante reunión de los equipos de trabajo, con presentación de resultados a nivel semestral.
4. Taller trimestral de motivación encaminado al conocimiento del personal.

Responsable: comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documentos de resultados obtenidos por equipos de trabajo, documento de la puesta en común, documento de la evaluación del taller.

• **COMPETENCIA:** TOMA DE DECISIONES

Problema 7: ¿Cómo desarrollar en el funcionario la habilidad de elegir entre una o varias alternativas, para solucionar un problemas y tomar las acciones concretar y consecuentes con la elección realizada?.

Niveles que contempla: Gerencial y jefaturas de División.

Conducta: elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: analizar de manera minuciosa las condiciones del entorno, las necesidades del usuario, las condiciones del personal y el estudio del medio, llegando a priorizar los proyectos organizacionales.

Meta: proyectos institucionales ajustados a las necesidades del usuario y del entorno.

Actividades:

1. Información y sensibilización mensual al personal referido a la Misión, Visión, principios y objetivos organizacionales.
2. Establecimiento de las condiciones del entorno en todas sus condiciones, enfocándolas hacia el proyecto organizacional.

Responsable: comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: evaluación del personal sobre conocimiento organizacional, documento sobre el análisis de las condiciones del entorno.

Conducta: Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: permitir la delegación de funciones, realizando seguimiento continuo.

Meta: líderes de la organización fomentando la participación activa de los trabajadores.

Actividades:

1. Establecimiento de los criterios para la toma de decisiones en cuanto a lo esperado en el proyecto (calidad, tiempo, cantidad, costo).

Responsable: Comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documentos de criterios establecidos en el análisis.

Conducta: Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demanda su atención.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar el concenso entre las diferentes áreas de la organización en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos.

Meta: lideres de la organización fomentando la participación activa de los trabajadores.

Actividades:

1. En reunión trimestral con el personal, mediante lluvias de ideas, generar alternativas que favorezcan los proyectos organizacionales.
2. Mediante concertación, evaluar las alternativas presentes y su viabilidad.

Responsable: gerente, subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión y documento de resultados de concertación.

Conducta: fomentar la participación en la toma de decisiones.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: desarrollar, con la participación de los colaboradores, proyectos organizacionales que se ajusten a las necesidades reales de los usuarios, de la región y de la organización.

Meta: líderes de la organización fomentando la participación activa de los trabajadores.

Actividades:

1. Trimestralmente, realizar concertación para determinar la alternativa que se ajuste a la propuesta organizacional.
2. Trimestralmente, formular la alternativa viable y favorecer su puesta en acción.
3. Evaluación participativa del proyecto en desarrollo.

Responsable: comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: resultados de concertación.

Conducta: Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: analizar las condiciones de los proyectos con respecto a la organización que garanticen la correcta toma de decisiones.

Meta: líderes responsables de las decisiones que asumen.

Actividades:

1. Evaluación trimestral de los resultados obtenidos por los proyectos y sus consecuencias en la organización.

Responsable: comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documentos de evaluación de resultados del proyecto en ejecución.

• **COMPETENCIA:** ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Problema 8: ¿Cómo lograr en el trabajador el cumplimiento de las funciones y compromisos organizacionales con eficacia y calidad?.

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: 1. Cumple con oportunidad en función de estándares objetivos y metas establecidas por la organización las funciones que le son asignadas.

2. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presenten.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.3. Casi siempre	5.0. siempre
Jefaturas	4.2. Casi siempre	5.0. siempre
Personal Terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. siempre
Personal Administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. siempre
Personal Operativo	4.3. Casi siempre	5.0 siempre

Estrategia: promover la evaluación de desempeño, abarcando sus funciones y competencias laborales, fijando metas de mejoramiento.

Meta: 100% del personal evaluado en su desempeño, con metas de mejoramiento establecidas.

Actividades:

1. Diseño e implementación semestral del proceso y sus procedimientos de evaluación de desempeño.
2. Diseño de protocolos de evaluación por cada cargo de la institución.
3. Evaluación semestral de cada funcionario de la institución, con el protocolo definido.
4. Establecimiento semestral de metas de mejoramiento continuo.

Responsable: Comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: proceso de evaluación de desempeño diseñado e implementado, protocolos de evaluación de desempeño definidos, (Número de evaluaciones realizadas/número total de funcionarios), (Número de funcionarios con metas definidos/número total de funcionarios).

Conducta: asume la responsabilidad por sus resultados.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: permitir al colaborador la explicación y justificación del desarrollo de su desempeño y los resultados obtenidos, promoviendo metas de mejoramiento.

Meta: 100% del personal analizado en sus resultados, con metas encaminadas a promover su mejoramiento.

Actividades:

1. Conversatorios semestrales entre jefe y colaborador, que permita determinar resultados y fijar metas de mejoramiento.

Responsable: Comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: (número de funcionarios analizados/número total de funcionarios).

Conducta: Compromete recursos y tiempo, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: desarrollar procedimientos de evaluación de la productividad del funcionario.

Meta: 100% del personal evaluado en el grado de productividad dentro de la organización.

Actividades:

1. Diseñar e implementar mensualmente procedimientos de evaluación de productividad por área, división y trabajador.
2. Información mensual sobre la productividad a la organización.
3. Lluvia de ideas encaminada a mejorar la productividad organizacional.
4. Puesta en marcha de sugerencias, de ser viables.

Responsable: subgerencia administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: índice de productividad, índice de ausentismo, número de pacientes en tratamiento número de evaluaciones, número de exámenes realizados, base de datos, actas de reunión, documento de recopilación de sugerencias, resultado de las sugerencias presentadas.

• **COMPETENCIA:** ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO

Problema 9: ¿Cómo fomentar en los funcionarios la capacidad de dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas al CEHANI?.

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	3.7. Regular.	4.5. Casi siempre

Estrategia: los procesos y procedimientos existentes al interior de la organización se ajustan a las necesidades de los usuarios y su bienestar.

Meta: proceso de atención al usuario actualizado y en funcionamiento.

Actividades:

1. Evaluar, actualizar e implementar semestralmente el proceso de atención al usuario.
2. Determinar los resultados obtenidos del proceso de atención al usuario.

Responsable: subgerencia técnica y administrativa.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de evaluación del proceso, documento del proceso actualizado, indicadores del proceso y resultados obtenidos.

Conducta: da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece el CEHANI.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: implementar programa de evaluación de análisis del usuario y su familia.

Meta: 100% de necesidades de los usuarios referidas a los servicios del CEHANI satisfechas.

Actividades:

1. Diseñar e implementar el programa semestral de evaluación y análisis de necesidades del usuario y su familia
2. Evaluar el impacto en la satisfacción del usuario, mediante encuestas semestrales.

Responsable: comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: programa de evaluación y análisis de necesidades del usuario y su familia en desarrollo, índice de satisfacción del usuario y su familia.

Conducta: atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: diseñar, implementar y analizar mecanismos para conocer las necesidades, expectativas y sugerencias del usuario, aplicados de manera periódica.

Meta: mecanismos de escucha de la voz del usuario en funcionamiento.

Actividades:

1. Evaluar, actualizar e implementar semestralmente el diseño del proceso orientado a conocer la voz del usuario y su familia.

Responsable: comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: proceso orientado a conocer la voz del usuario actualizado, indicadores del proceso diseñados y en funcionamiento.

Conducta: establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas, respondiendo a las mismas.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	3.9. Regular	4.5. Casi siempre
Personal terapéutico	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	3.8. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: atender las peticiones del usuario, tanto a nivel oral como escrito, llevando registros de la atención.

Meta: 100% de necesidades de los usuarios relacionadas con los servicios del CEHANI, resueltas.

Actividades:

1. Información permanente sobre la utilización de los buzones de sugerencias.
2. Revisión, análisis y seguimiento de las soluciones dadas a las sugerencias, quejas, peticiones o felicitaciones recibidas a nivel oral o escrito.

Responsable: comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: comunidad informada sobre los buzones de sugerencias, (número de sugerencias, quejas,

peticiones o felicitaciones recibidas/número total de manifestaciones de los usuarios recibidas), (número de sugerencias, quejas o peticiones resueltas/número total de manifestaciones recibidas), (número de sugerencias, quejas o peticiones en seguimiento/número total de manifestaciones de los usuarios recibidas).

Conducta: reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.9. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de procesos y la toma de decisiones.

Meta: procesos integrados en las diferentes áreas y divisiones.

Actividades:

1. Reuniones mensuales del personal que permitan su interrelación constante.

Responsable: comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión.

• **COMPETENCIA:** RELACIONES INTERPERSONALES

Problema 10: ¿Cómo desarrollar en el funcionario la capacidad de establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas positivas basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás?.

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: Favorecer la comunicación permanente entre los diferentes niveles de la organización y con el usuario.

Meta: 100% del personal asertivo en su capacidad de escucha.

Actividades:

1. Capacitación trimestral en temáticas relacionadas con atención al cliente, relaciones humanas, comunicación asertiva y trabajo en equipo.
2. Mediante reunión mensual con el personal, motivar la capacidad de escucha hacia sus compañeros de trabajo y con el usuario.

Responsable: comité técnico-administrativo

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: certificados de capacitación y actas de reunión.

Conducta: transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	3.8. Regular	4.5. Casi siempre
Jefaturas	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: Fomentar espacios de diálogos en los cuales los funcionarios expresen sus ideas, opiniones y sugerencias.

Meta: 100% del personal con posibilidades de expresar sus ideas, sentimiento o información pertinente.

Actividades:

1. "Gestión de puertas abiertas": espacios permanentes de dialogo en la organización, en todos los niveles, hacia el personal y con el usuario.

Responsable: comité técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documento de evaluación realizada por el personal y el usuario sobre las posibilidades de espacio de dialogo.

• **COMPETENCIA:** TRANSPARENCIA

Problema 11: ¿Cómo fomentar en el funcionario el uso responsable y claro de los recursos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizando el acceso a la información gubernamental?

Niveles que contempla: Gerencial, jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: brindar información de manera oportuna, según solicitud presentada.

Meta: información brindada de manera oportuna.

Actividades:

1. Informe escrito o verbal solicitado ajustado a los requerimientos legales de la organización.

Responsable: subgerencia técnica y administrativa

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: información ajustada a los requerimientos legales de la organización.

Conducta: facilita el acceso a la información, relacionada con sus responsabilidades.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: mantener al día la información relacionada con la atención al usuario y la estructura de la empresa.

Meta: información empresarial actualizada y a disposición.

Actividades:

1. Mantener al día la información relacionadas con su cargo.
2. Diseño, socialización, implementación, evaluación y pautas de mejoramiento del proceso del manejo de la información al interior y hacia el exterior de la organización.

Responsable: Comité Técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: revisión de información propia del cargo, proceso del manejo de la información diseñado, actas de reunión, revisión del proceso en cada cargo, resultados y metas propuestas para mejoramiento del proceso de manejo de la información.

Conducta: Demuestra imparcialidad en sus decisiones.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: diseñar la política del manejo de la información, que facilite la toma de decisiones.

Meta: políticas de manejo de la información implementadas.

Actividades:

1. Diseñar, socializar, implementar, evaluar y establecer metas de mejoramiento de las políticas de manejo de la información.

Responsable: Comité Técnico-administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: políticas del manejo de la información establecidas, actas de reunión, evaluación de personal encaminada a conocer el conocimiento sobre las políticas de manejo de la información, documento de los resultados de la evaluación de las políticas de manejo de la información, documento de metas de mejoramiento establecidas.

Conducta: ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.9. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: ajustar los servicios prestados por la organización, según los requerimientos solicitados a las Empresas Sociales del Estado, Salud y Políticas de Discapacidad.

Meta: 100% de los procesos, procedimientos y funciones ajustados a la legalidad vigente de las Empresas Sociales del Estado, Lineamientos de Salud y Políticas de discapacidad.

Actividades:

1. Capacitación del personal en conocimientos de la normatividad vigente de las Empresas Sociales del Estados, Lineamientos de Salud y Políticas de Discapacidad.
2. Adecuación de las funciones a la normatividad vigente de las Empresas Sociales del Estado, Lineamientos de Salud y políticas de Discapacidad.
3. Evaluación de la adherencia a la normatividad vigente.
4. Establecimiento de pautas de mejoramiento referidas al desarrollo de las funciones, según la normatividad vigente.

Responsable: Comité Técnico-Administrativo.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: certificados de capacitación, procesos adecuados a la normatividad vigente, documento de

resultados de la evaluación del proceso, documento de metas de mejoramiento establecidas.

Conducta: utiliza los recursos de la organización para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Gerencial	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Jefaturas	4.9. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: mantener registros permanentes de los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de los servicios en las dependencias.

Meta: cultura del ahorro y el buen uso de los elementos utilizados.

Actividades:

1. Registro permanente del uso de los elementos y sus respectivos comprobantes.
2. Capacitación permanente en la filosofía de transparencia que tiene la entidad.

Responsable: Gerencia.

Indicador: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: registro con su aval respectivo, actas de reunión.

- **COMPETENCIA:** COLABORACIÓN

Problema 12: ¿cómo desarrollar en el funcionario la habilidad de cooperar con los demás, encaminada a alcanzar los objetivos institucionales?

Niveles que contempla: jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: Ayuda al logro de los objetivos, articulando sus actividades con los demás.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.8. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar el trabajo en equipo, favoreciendo el desarrollo de la ayuda mutua.

Meta: colaborador en constante comunicación con su equipo de trabajo.

Actividades:

1. Reuniones continuas con su equipo de trabajo, para intercambiar opiniones y estudiar posibilidades de mejora.
2. Implementar reuniones mensuales tipo “club de revista” o estudio de caso, encaminados a actualizaciones de temáticas de interés.

Responsable: Jefe de División

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión.

Conducta: cumple con los compromisos que adquiere,

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefes de División	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.6. Casi siempre	5.0. siempre
Personal administrativo	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: evaluar desempeño laboral, encaminado a determinar desarrollo de funciones y cumplimiento de responsabilidades.

Meta: evaluación de desempeño semestral.

Actividades:

1. Definir protocolo de evaluación de desempeño, que contemple funciones y competencias laborales.
2. Evaluación del funcionario semestral, determinando metas a lograr
3. Metas establecidas en desarrollo.

Responsable: Jefe de división

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: protocolos de evaluación definidos, evaluación y metas individuales, indicadores de metas.

Conducta: facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefes de División	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: evaluar clima organizacional de manera periódica.

Meta: clima organizacional óptimo, con adecuado nivel de comunicación y cooperación.

Actividades:

1. Diseño semestral de herramientas que permita valorar clima organizacional.
2. Aplicación semestral de herramientas de evaluación de clima organizacional.
3. Según resultados, determinar metas de mejoramiento.
4. Desarrollo de metas de mejoramiento establecidas.

Responsable: Comité técnico-administrativo

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: herramientas de evaluación del clima organizacional diseñada, documento de resultados de aplicación de herramientas, documento de metas definidas, indicadores de metas definidas.

• **COMPETENCIA:** EXPERIENCIA PROFESIONAL

Problema 13: ¿cómo favorecer el desarrollo de la habilidad del funcionario en la aplicación del conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral?.

Niveles que contempla: jefaturas de División, personal terapéutico.

Conducta: analiza de un modo sistemático y racional aspectos del trabajo basándose en la información relevante.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	3.9. Regular.	4.5. Casi siempre

Estrategia: capacitar de forma permanente al funcionario, encaminada a fortalecer conocimientos tecnológicos y de competencias, que permitan realizar análisis de su trabajo, llevándolo a una adecuada toma de decisiones.

Meta: capacitación continua de personal.

Actividades:

1. Definir anualmente las necesidades de capacitación del personal.
2. Diseñar, implementar y evaluar impacto del plan anual de capacitación organizacional.

Responsable: Subgerente administrativo y técnico.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: necesidades educativas del personal establecidas, plan de capacitación anual diseñado, indicadores del plan anual de capacitación organizacional, indicadores del plan anual de capacitación organizacional frente a evaluación de desempeño.

Conducta: planea, organiza y ejecuta múltiples tareas, tendientes a alcanzar resultados institucionales.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: innovar, modificar o crear nuevas formas de ejecutar los procesos y procedimientos al interior de la organización, realizando una evaluación periódica orientada a optimizar los servicios basándose en la experiencia profesional de su equipo de trabajo.

Meta: procesos y procedimientos en continua actualización.

Actividades:

1. Reconocimiento, actualización, implementación anual de los procesos y procedimientos del CEHANI.
2. Evaluación y determinación de acciones de mejoramiento de los procesos y procedimientos organizacionales.

Responsable: comité técnico-administrativo

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión.

Conducta: aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: actualizar e implementar los protocolos de atención, tanto en área administrativa como técnica.

Meta: protocolos organizacionales actualizados e implementados.

Actividades:

1. Revisión y actualización anual de protocolos técnicos y administrativos de la organización.
2. Implementación de protocolos técnicos y administrativos actualizados.
3. Evaluación anual de los protocolos técnicos y administrativos, estableciendo metas de mejoramiento.

Responsable: Subgerencias técnica y administrativa

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: protocolos técnicos y administrativos actualizados, indicadores de desempeño de protocolos, indicadores de desempeño de protocolos.

Conducta: identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: capacitar al personal en manejo de solución de conflictos y toma de decisiones.

Meta: Colaboradores capacitados en solución de conflictos y toma de decisiones.

Actividades:

1. Talleres prácticos trimestrales encaminados a desarrollar habilidades de solución de conflictos y toma de decisiones.
2. Reunión mensual de equipo donde se permita llevar a la práctica el manejo de conflictos y toma de decisiones.
3. Reunión mensual de equipo de tratamiento por paciente, que lleve a la solución de conflictos y toma de decisiones.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: evaluación del taller, actas de reunión y registro de estudios de caso.

- Conducta:**
1. Clarifica datos o situaciones confusas.
 2. Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.0. Casi siempre	5.0. siempre

Estrategia: favorecer la opinión del funcionario en la solución de conflictos que se presenten al interior de la organización o con los usuarios.

Meta: Colaboradores comprometidos en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos.

Actividades:

1. Reunión con el funcionario para discutir y clarificar dificultades que se hayan presentado con la organización y con el usuario.

Responsable: Jefe de división

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: (número de situaciones resueltas/número de situaciones problemáticas presentadas).

• **COMPETENCIA:** MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Problema 14: ¿Cómo favorecer en el funcionario el desarrollo de la habilidad de manejar con respeto la información personal e institucional de que dispone?.

Niveles que contempla: jefaturas de División, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: evade temas que indaguen sobre información confidencial.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	3.9. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: establecer canales de comunicación claros que faciliten al funcionario, dirigirse con quien debe, evitando confusión en la información.

Meta: Colaboradores con habilidad para evitar dar información confidencial de la organización.

Actividades:

1. Charlas permanentes con el personal orientado hacia el manejo de la información, discerniendo entre lo confidencial y lo público.
2. Abrir espacios que permitan fortalecer la ética profesional.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión, registro de conversatorios.

Conducta: recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.5. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: ajustar los procesos que ejecuta a los protocolos institucionales.

Meta: información solicitada ajustada a los procesos, procedimientos y protocolos organizacionales.

Actividades:

1. Evaluación del registro de información consignada según los protocolos organizacionales.

Responsable: Jefe de división

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: (Número de registros adecuadamente diligenciados/número total de registros revisados).

Conducta: 1. Organiza y guarda de forma adecuada la información dada bajo su custodia.

2. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar a la organización o sus trabajadores.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.7. Casi siempre	5.0. siempre
Personal Administrativo	4.6. Casi siempre	5.0. siempre

Estrategia: actualizar y desarrollar la política de manejo de la información de la organización, referida a personal y usuarios.

Meta: política de manejo de la información establecida e implementada.

Actividades:

1. Actualización, socialización, implementación y evaluación semestral de la política de manejo de la información organizacional.
2. Actualización, socialización, implementación y evaluación semestral de los procesos y procedimientos organizacionales referidos a manejo de la información.
3. Establecimiento semestral de metas a desarrollar por el personal, orientados a optimizar el manejo de la información entregada.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión, indicadores de las políticas y procesos de manejo de la información, resultados de aplicación de protocolos y documento de metas de mejoramiento establecidas.

Conducta: Transmite información oportuna y objetiva.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Jefe de División	4.1. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.2. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: establecer canales de comunicación claros, que faciliten a la persona dirigirse con quien debe, evitando confusión en la información.

Meta: canales de comunicación claramente definidos.

Actividades:

1. Socialización de los canales de comunicación organizacionales.
2. Revisión de los registros de información sobre el personal y los usuarios.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: registro de socialización, (número de registros adecuadamente diligenciados/número total de registros revisados).

• **COMPETENCIA:** ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Problema 15: ¿Cómo desarrollar en el funcionario la capacidad de enfrentarse con flexibilidad, versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios constructiva y positivamente?

Niveles que contempla: personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

Conducta: acepta y se adapta fácilmente a los cambios

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Personal terapéutico	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	3.9. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: fijar metas por cada uno de los colaboradores, encaminados a modificar su rutina, forma de hacer las cosas dentro de la organización.

Meta: personal permanentemente informado sobre los cambios organizacionales y el porque de ellos.

Actividades:

1. Reuniones permanentes con el personal, encaminadas a promover la transformación institucional.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: acta de reunión.

Conducta: responde al cambio con flexibilidad.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Personal terapéutico	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	3.7. Regular	4.5. Casi siempre
Personal operativo	3.8. Regular	4.5. Casi siempre

Estrategia: informar de manera permanente a los colaboradores sobre los cambios institucionales y los beneficios que trae consigo para la organización y el personal.

Meta: personal permanentemente informado sobre los cambios organizacionales y el porque de ello.

Actividades:

1. Evaluación de desempeño semestral que permita fortalecer la adherencia a los cambios.
2. Mesas de trabajo encaminadas a analizar la situación de la organización, los cambios del entorno y las posibilidades de adaptación.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: resultados de valoración, actas de mesa de trabajo.

Conducta: promueve el cambio.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Personal terapéutico	3.0. Regular	4.5. Casi siempre
Personal administrativo	3.0. Regular.	4.5. Casi siempre
Personal operativo	2.9. Deficiente	4.0. Casi siempre

Estrategia: fomentar la participación de los colaboradores mediante la solicitud de propuestas relacionadas con nuevas formas de hacer las cosas.

Meta: personal con presentación de propuestas orientadas a mejorar la prestación de los servicios realizando retroalimentación constante.

Actividades:

1. Solicitud trimestral de propuestas encaminadas a mejorar los servicios del CEHANI.
2. Evaluación de las propuestas presentadas.
3. Retroalimentación e implementación de las propuestas que son viables.
4. Evaluación trimestral de los resultados de las propuestas implementadas.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: número de propuestas presentadas, reporte de evaluación de propuestas, indicadores de las propuestas, resultado de evaluación de las propuestas en ejecución.

- **COMPETENCIA:** DISCIPLINA

Problema 16: ¿Cómo desarrollar la habilidad en el funcionario de adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente?

Niveles que contempla: personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.

- Conducta:**
1. Acepta instrucciones aunque difiera de ella
 2. Acepta la supervisión constante.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar la filosofía institucional orientada a apropiarse de sus principios.

Meta: 100% del personal actuando de acuerdo a la filosofía institucional.

Actividades:

1. Uso de carteleras y alta voz institucional para difundir la filosofía organizacional.
2. Reuniones mensuales con el personal encaminadas a analizar las decisiones institucionales, buscando consenso.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: mensajes emitidos, actas de reunión.

Conducta: realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Personal terapéutico	4.6. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.7. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: realizar evaluación de desempeño tanto en sus funciones como en sus competencias laborales.

Meta: evaluación permanente del colaborador con metas definidas para su mejoramiento.

Actividades:

1. Evaluación de desempeño semestral que contemple funciones y competencias de cada colaborador.
2. Establecimiento de metas semestrales de mejoramiento.
3. Evaluación semestral de metas propuestas.

Responsable: Subgerencia técnica y administrativa, Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: documentos de evaluación, documento de metas establecidas, porcentaje de mejoramiento.

Conducta: realiza funciones orientadas a apoyar la acción a otros miembros del CEHANI.

Puntaje obtenido y esperado:

NIVEL	Puntaje obtenido en 2006	Puntaje esperado en 2009
Personal terapéutico	4.4. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal administrativo	4.3. Casi siempre	5.0. Siempre
Personal operativo	4.0. Casi siempre	5.0. Siempre

Estrategia: fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de procesos y la toma de decisiones.

Meta: procesos integrados en diferentes áreas y divisiones.

Actividades:

1. Reuniones mensuales del personal que permitan su interrelación constante.

Responsable: Jefe de división.

Indicador según actividad: se tendrá en cuenta como actividad en desarrollo: actas de reunión.

6.4.2.2. Plan de desarrollo del Talento Humano a nivel organizacional:

El plan estratégico de la gestión del Talento Humano del CEHANI programado para el periodo 2006 a 2009, consta de diez líneas de desarrollo, enmarcando en ellas los objetivos específicos del plan general. En este plan, se pretende enmarcar todas las estrategias, metas y actividades definidas en cada una de las competencias, con el fin de volverlo más práctico y funcional en la aplicación dentro de la empresa. Anexo 12.

A. LINEA 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO:

Optimizar el ambiente organizacional mediante la motivación permanente de los colaboradores, satisfaciendo necesidades personales y las metas organizacionales.

Potencializar el desarrollo del talento humano mediante el diseño y la implementación de programas, proyectos y planes, buscando su eficacia y eficiencia orientado hacia el desarrollo de los objetivos organizacionales y del trabajador.

ESTRATEGIA 1:

Evaluar clima organizacional de manera periódica

META:

Clima organizacional óptimo, con adecuado nivel de comunicación y cooperación entre sus funcionarios.

ACTIVIDADES:

- Diseño, socialización y aplicación anual de herramientas que permitan evaluar clima organizacional
- Según resultados, determinar y desarrollar metas de mejoramiento anuales.

RESPONSABLES: Comité técnico-administrativo

INDICADORES:

- Protocolos de la Herramienta de evaluación de clima organizacional elaborados.
- Metas de mejoramientos y sus indicadores en desarrollo.

ESTRATEGIA 2:

Valorar la participación activa del colaborador, facilitando una percepción positiva de sí mismo y de su organización.

META:

Desarrollo integral de los funcionarios, apuntando al mejoramiento del clima organizacional, a través de políticas de bienestar social.

ACTIVIDADES:

- Elaborar e implementar el plan anual de estímulos e incentivos al trabajador.
- Elaborar e implementar el plan anual de recreación de la organización.
- Implementar el programa institucional de salud ocupacional.

RESPONSABLES: subgerencia técnica y administrativa.

INDICADORES:

- Indicadores del plan anual de estímulos e incentivos al trabajador.
- Indicadores del plan anual de recreación
- Indicadores del plan de salud ocupacional.

ESTRATEGIA 3:

Ajustar los servicios prestados por la organización en sus procesos, procedimientos y protocolos según los requerimientos solicitados a las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad y procesos de habilitación y rehabilitación, priorizando las necesidades del usuario y su familia.

META:

100% de los procesos, procedimientos y protocolos ajustados a los requerimientos de las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad y procesos de habilitación y rehabilitación.

ACTIVIDADES:

- Actualización de procesos, procedimientos y protocolos, teniendo en cuenta los requerimientos solicitados a las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad y procesos de habilitación y rehabilitación.

- Establecimiento de pautas de mejoramiento de los servicios que ofrece la organización, mediante la participación continua del personal.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo.

INDICADORES:

- Procesos, procedimientos y protocolos adecuados.

ESTRATEGIA 4:

Mantener registros constantes de los materiales y recursos necesarios para la ejecución de las actividades al interior de la organización.

META:

El personal cuenta con el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de sus actividades.

ACTIVIDADES:

- Establecimiento anual del presupuesto organizacional partiendo de las necesidades reales de cada área.
- Revisión anual de proceso y procedimientos de dotación de recursos por división.
- Registro permanente del uso de los recursos con sus respectivos comprobantes.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo.

INDICADORES:

- Presupuesto organizacional establecido.
- Proceso y procedimiento de dotación de recursos por división actualizado.
- Registro de recursos con su respectivo aval.

B. LINEA 2: CULTURA DEL SERVICIO

OBJETIVO: Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de sus clientes, la prioridad de la satisfacción de sus necesidades actuales y futuras, esforzándose por exceder las expectativas de los mismos.

ESTRATEGIA 1:

Diseñar, socialización, implementar y analizar mecanismos para conocer las necesidades, expectativas y sugerencias del usuario.

META:

Mecanismos de escucha de la voz del usuario en funcionamiento.

ACTIVIDADES:

- Divulgación del uso del buzón de sugerencias. Revisión, análisis y alternativas de solución de las quejas, peticiones o sugerencias recibidas.
- Atender las peticiones que presenta el usuario tanto a nivel verbal como escrito, llevando registros de atención, que permita analizar y dar alternativas de solución a las quejas, peticiones o sugerencias recibidas.
- Actualizar, socializar, implementar y evaluar el proceso orientado a conocer la voz del usuario.

RESPONSABLES: Subgerencia técnica y administrativa

INDICADORES:

- Número de sugerencias, quejas, peticiones resueltas/número total de manifestaciones de los usuarios recibidas.
- Proceso orientado a conocer la voz del usuario actualizado y en funcionamiento.

ESTRATEGIA 2:

Implementar programa de evaluación y análisis de las necesidades de los usuarios y su familia.

META:

100% de las necesidades de los usuarios relacionadas con los servicios que presta el CEHANI satisfechas.

ACTIVIDADES:

- Diseñar, socializar e implementar el programa de evaluación y análisis de necesidades del usuario y su familia.
- Evaluación del impacto en la satisfacción del usuario mediante encuestas, estableciendo metas de mejoramiento.

RESPONSABLES: Subgerencia técnica y administrativa

INDICADORES:

- Programa diseñado e implementado, con indicadores de desempeño.
- Índice de satisfacción del usuario y familia.

ESTRATEGIA 3:

Diseñar, socialización, implementar y analizar mecanismos para fortalecer la autoestima en la persona con discapacidad, que faciliten su integración académica, vocacional, familiar y social.

META:

100% del personal sensibilizado y capacitado en la necesidad de orientar al usuario y su familia en la importancia de un óptimo desarrollo psicológico, encaminado a su integración académica, vocacional, familiar y social.

ACTIVIDADES:

- Talleres encaminados a sensibilizar y capacitar al funcionario en comprensión del desarrollo psicológico de la persona con discapacidad y su familia.
- Diseño, implementación y evaluación de proyectos encaminados a fortalecer la integración escolar, vocacional, familiar y social de la persona con discapacidad, determinando su impacto en la satisfacción del usuario y su familia.
- Fortalecimiento de los convenios con las redes de apoyo a las personas con discapacidad.
- Desarrollo de convenios con la secretaria de educación, el SENA y las Cajas de Compensación encaminados a facilitar posibilidades de integración académica, vocacional y social de la persona con discapacidad.

RESPONSABLES: subgerencia técnica.

INDICADORES:

- Número de proyectos formulados y su impacto frente al usuario y la organización.
- Convenio con las redes de apoyo a las personas con discapacidad.
- Convenios con la secretaria de educación, el SENA y Cajas de Compensación.

ESTRATEGIA 4:

Fomentar espacios de dialogo en los cuales los funcionarios expresen sus opiniones, ideas y sugerencias.

META:

100% del personal con posibilidades de expresar sus ideas, sentimientos o información.

ACTIVIDADES:

- Gestión de puertas abiertas: espacios permanentes de dialogo en la organización, en todos los niveles, hacia el personal y con el usuario.

- Capacitación continua en temáticas relacionadas con atención al cliente, relaciones humanas, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

RESPONSABLES: Subgerencia técnica y administrativa

INDICADORES:

- Evaluación anual realizada por el personal y por el usuario sobre la gestión empresarial.
- Certificados de capacitación.

ESTRATEGIA 5:

Informar e involucrar a los colaboradores en los cambios e innovaciones al interior de la organización, facilitando una participación continua y activa en la toma de decisiones empresariales.

META:

Gestión empresarial basada en un trabajo interdisciplinario e interdivisiones que permita construir procesos sostenibles tendientes al fortalecimiento organizacional.

ACTIVIDADES:

- Reunión trimestral con colaboradores encaminada a informar, analizar y evaluar situación organizacional con el fin de determinar posibilidades de mejoramiento de los servicios y del funcionamiento al interior de la organización.

RESPONSABLES: Subgerencia técnica y administrativa

INDICADORES:

- Actas de reunión donde se establezca el análisis y sugerencias de posibles estrategias de transformación organizacional.

ESTRATEGIA 6:

Desarrollar trabajo con las dos divisiones (técnica y administrativa), encaminado a preparar temas de interés general relacionadas con los servicios que presta el CEHANI o su organización en general, ajustando los procesos y procedimientos existentes en su interior a las necesidades de los usuarios y su bienestar.

META:

100% del personal involucrado en las necesidades de la organización, orientado hacia la satisfacción de las necesidades del usuario.

ACTIVIDADES:

- Desarrollo del boletín informativo que busque mantener actualizado al personal sobre los aspectos relevantes de la organización y su gestión.
- Reunión mensual con colaboradores encaminadas a discusión de temáticas relacionadas con la organización.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo

INDICADORES:

- Número de boletines emitidos.
- Actas de reunión.

ESTRATEGIA 7:

Desplegar campaña organizacional encaminada al buen trato y al control emocional.

META:

100% del personal sensibilizado en la cultura del buen trato y control emocional.

ACTIVIDADES:

- Diseño de la campaña organizacional encaminada al buen trato y control de emociones.
- Utilización de carteleras y alto voz institucional con mensajes orientados al buen trato.
- Creación e implementación del folleto de la filosofía institucional y cultura del servicio.

RESPONSABLES: Gerente y Grupo de psicología.

INDICADORES:

- Campaña diseñada con sus indicadores.
- Número de carteleras realizadas y mensajes emitidos.
- Folleto de filosofía institucional y cultura del servicio.

ESTRATEGIA 8:

Fomentar el conocimiento de la organización en su direccionamiento estratégico.

META:

El 100% del personal que labora en el CEHANI conoce su direccionamiento estratégico.

ACTIVIDADES:

- Cartelera con la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización en lugares estratégicos de la institución.
- Al inicio de cada reunión, recordar una parte del direccionamiento estratégico.
- Recordatorio de la Misión y Visión de la organización formulado en la escarapela del funcionario.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo

INDICADORES:

- Cartelera realizada
- Actas de reunión
- Escarapela de los funcionarios.

ESTRATEGIA 9:

Analizar de manera minuciosa las condiciones del entorno, las necesidades del usuario, las condiciones del personal y el estudio del medio, llegando a priorizar los proyectos organizacionales.

META:

Proyectos institucionales ajustados a las necesidades del usuario, las condiciones del entorno y de la organización.

ACTIVIDADES:

- Evaluación participativa de los planes, proyectos y programas organizacionales, partiendo de las condiciones del entorno: características de la región, competencia, normatividad vigente, necesidades de los usuarios y condiciones del Talento Humano y de la empresa.

RESPONSABLES: Comité técnico-administrativa

INDICADORES:

- Resultados de la evaluación.

ESTRATEGIA 10:

Actualizar y desarrollar la política de manejo de la información de la organización, tanto del usuario como del personal.

META:

Política del manejo de la información establecida, socializada e implementada.

ACTIVIDADES:

- Actualización, socialización e implementación de la política y del proceso del manejo de la información a nivel organizacional.
- Evaluación y acciones de mejoramiento de la política y del proceso del manejo de la información a nivel organizacional.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo

INDICADORES:

- Actas de reunión
- Indicadores de las políticas y procesos de manejo de la información.

C. LINEA 3: DESARROLLO Y CRECIMIENTO HUMANO

OBJETIVO: garantizar capacitación continua a sus colaboradores, encaminados a alcanzar los objetivos de la organización, permitiendo alcanzar las metas individuales y empresariales, relacionadas directa o indirectamente con el trabajo.

ESTRATEGIA 1:

Capacitar de forma continua al personal, encaminada a fortalecer conocimientos científicos, tecnológicos y de competencias que permitan análisis y fortalecimiento de su trabajo, llevándolo a una adecuada toma de decisiones.

META:

Capacitación continua del personal.

ACTIVIDADES:

- Definir las necesidades de capacitación del personal, mediante el análisis del desarrollo organizacional, de la prestación de los servicios y las innovaciones dadas al interior de las áreas de salud y discapacidad.
- Diseñar e implementar el plan anual de capacitación organizacional, evaluando su impacto en el desempeño laboral.

RESPONSABLES: Subgerencia técnica y administrativa

INDICADORES:

- Necesidades de capacitación del personal establecidas.
- Plan anual de capacitación del personal diseñado y en funcionamiento, con indicadores que lo correlacionen frente a impacto en la evaluación de desempeño.

ESTRATEGIA 2:

Informar y capacitar al personal sobre las innovaciones, tendencias y cambios realizados en la normatividad de las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta encaminados a fortalecer los procesos y procedimientos que ejecuta la organización en la habilitación y rehabilitación de sus usuarios, modificando o creando nuevas formas de prestar los servicios en el CEHANI.

META:

Personal permanentemente informado y capacitado en normatividad de las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta en habilitación y rehabilitación de sus usuarios

ACTIVIDADES:

- Búsqueda permanente de información sobre normatividad de las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta (Internet, literatura, consulta a especialistas).
- Según oferta, asistir a seminarios, talleres, congresos y/o cursos relacionados con normatividad de las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta en habilitación y rehabilitación de sus usuarios.
- Según oferta, realizar pasantías en instituciones prestadoras de servicios en discapacidad.
- Convenios con las universidades con facultades de salud y administrativas, para formación y capacitación continua.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo

INDICADORES:

- Documentación de literatura, archivos o especialistas consultados.
- Certificado de asistencia a cursos, seminarios, talleres o congresos.
- Certificado de asistencia a pasantías.
- Convenios con las universidades.

ESTRATEGIA 3:

Capacitar al personal en manejo de solución de conflictos y toma de decisiones.

META:

100% del personal capacitado en manejo de solución de conflictos y toma de decisiones.

ACTIVIDADES:

- Talleres prácticos trimestrales orientados a desarrollar habilidades en solución de conflictos y en toma de decisiones.

RESPONSABLES: Grupo de psicología

INDICADORES:

- Evaluación del taller

ESTRATEGIA 4:

Motivar de forma continua el desarrollo de nuevos conocimientos mediante el interés por el aporte de los colaboradores a través de cuestionamientos permanentes y constructivos.

META:

Procesos organizacionales sostenibles logrados mediante el trabajo en equipo interdivisiones e interdisciplinario.

ACTIVIDADES:

- Reuniones mensuales con el personal encaminados a la documentación, análisis y fortalecimiento de los servicios que presta el CEHANI.

RESPONSABLES: Jefes de División.

INDICADORES:

- Actas de reunión

D. LINEA 4: EMPODERAMIENTO

OBJETIVO: formar un trabajador con la capacidad de tomar decisiones y enriquecer las actividades de su puesto de trabajo, mediante el trabajo en equipo, la concertación y una comunicación efectiva y eficiente orientada al logro de la organización.

ESTRATEGIA 1:

Fomentar la participación de los funcionarios mediante la solicitud de propuestas relacionadas con nuevas formas de hacer las cosas, creando canales de comunicación claramente definidos, permitiendo la relación entre las dos áreas, que facilite la posibilidad de búsqueda de alternativas de solución grupales,

formulando proyectos organizacionales ajustados a las necesidades reales de los usuarios, la región, su talento humano y la organización en general.

META:

El personal brinda nuevas alternativas frente a los servicios y el funcionamiento general de la organización.

ACTIVIDADES:

- Definir canales de comunicación al interior de la organización, que propicie fluidez de la misma.
- Capacitación en desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.
- Reuniones trimestrales con los funcionarios encaminados a establecer sugerencias sobre el desarrollo de planes, proyectos y programas institucionales.
- Conformación de equipos de trabajo al interior de la organización, asignando responsabilidades y resultados esperados, estableciendo planes de acción, con sus metas e indicadores
- Evaluación continua de los resultados obtenidos por cada equipo de trabajo, relacionándolos con la organización en general, estableciendo metas de mejoramiento.

RESPONSABLES: Jefes de División

INDICADORES:

- Canales de comunicación definidos.
- Actas de reunión.
- Equipos de trabajo conformados.
- Documentos de capacitación.
- Documento de evaluación.

E. LINEA 5: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO: Aplicar procedimientos, protocolos y técnicas organizacionales encaminadas a valorar el desenvolvimiento del personal en sus funciones y competencias laborales, con el fin de hacerlos conscientes de su progreso, mejorar su desempeño, juzgar su mérito e identificar alguna debilidad personal para superarla.

ESTRATEGIA 1:

Promover la evaluación de desempeño, abarcando sus funciones y competencias laborales, fijando metas personales.

META:

100% del personal evaluado en su desempeño de funciones y competencias laborales. 100% del personal con metas de mejoramiento establecidas.

ACTIVIDADES:

- Acondicionamiento de puestos de trabajo, orientados a determinar responsabilidades, rendimiento y relaciones.
- Diseñar e implementar proceso y procedimiento de evaluación de desempeño, definiendo los protocolos de evaluación.
- Evaluación de cada funcionario de la organización, siguiendo el proceso y los protocolos definidos.
- Estableciendo de metas de mejoramiento continua, de acuerdo a la evaluación obtenida.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo.

INDICADORES:

- Perfiles de cargo actualizados.
- Proceso de evaluación de desempeño diseñado e implementado, junto con los protocolos de evaluación.
- Nro de evaluaciones realizadas/número total de funcionarios.
- Número de funcionarios con metas definidas/número total de funcionarios.

ESTRATEGIA 2:

Desarrollar procedimientos de evaluación de productividad del funcionario.

META:

100% del personal evaluado en el grado de productividad dentro de la organización.

ACTIVIDADES:

- Diseñar, socializar e implementar procedimiento de evaluación de productividad por área, división y trabajador.
- Lluvia de ideas encaminadas a mejorar productividad en la organización, llevando a la práctica aquellas que son viables.

RESPONSABLES: subgerencia administrativa

INDICADORES:

- Índice de productividad.
- Índice de ausentismo.

- Número de pacientes en tratamiento.
- Número de pacientes evaluados.
- Número de exámenes realizados.
- Recopilación de sugerencias, definiendo su viabilidad.

F. LINEA 6: INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: fomentar en los funcionarios su capacidad de búsqueda e innovación constante, orientado a la optimización de los servicios y la calidad en la prestación de los mismos, ajustándolos a los cambios constantes del entorno científico, tecnológico y social.

ESTRATEGIA:

Analizar de manera minuciosa las condiciones del entorno, las necesidades del usuario, las condiciones del personal y el estudio del medio, llegando a priorizar los proyectos organizacionales.

META:

Proyectos organizacionales ajustados a las necesidades del usuario, las condiciones del entorno y de la organización.

ACTIVIDADES:

- Mesas de trabajo encaminadas a analizar la situación de la organización, los cambios del entorno y las posibilidades de adaptación.
- Solicitar semestralmente propuestas encaminadas a mejorar o innovar los servicios que se prestan en el CEHANI, evaluándolas e implementando aquellas que son viables.
- Evaluar e implementar aquellas propuestas que son viables.
- Evaluar los resultados obtenidos por las propuestas y las acciones de mejoramiento para su continuidad.

RESPONSABLES: comité técnico-administrativo

INDICADORES:

- Actas de mesas de trabajo
- Documento sobre el análisis de las condiciones del entorno.
- Número de propuestas presentadas.
- Número de propuestas implementadas.
- Documento de evaluación y acciones de mejoramiento establecidas.

7. CONCLUSIONES

Dentro del proceso llevado a cabo para la formulación del presente plan de desarrollo del talento Humano del CEHANI, se han podido desprender varias conclusiones, siendo:

- Se logró complementar el 100% de los perfiles de desempeño esperados para cada cargo de la Empresa, basándose en los diseñados por el Comité técnico-administrativo del CEHANI para el personal de planta, definiendo en ellos la identificación del puesto, su propósito principal, la descripción de las funciones esenciales, las contribuciones individuales esperadas, los conocimientos básicos esenciales, las competencias laborales y los requisitos necesarios, ajustándose a lo dispuesto en la ley 909 de 2004. Para su establecimiento se tuvo en cuenta tanto los requisitos legales como la experiencia del personal que ocupan estos cargos en el momento.
- La aplicación de la encuesta de las competencias laborales esperadas por cada cargo y nivel, demostró que a pesar de no existir un programa estructurado enfocado hacia la estimulación de este aspecto, el personal de la empresa cuenta con una filosofía implícita de desempeño que favorece el desenvolvimiento personal de cada funcionario enfocado hacia maximizar sus cualidades humanas en la ejecución de sus labores, siendo importante resaltar la calificación obtenida en competencias como la transparencia y el compromiso con la organización.
- Existe un riesgo Psicosocial marcado que demuestran las encuestas aplicadas, relacionadas con el manejo emocional del funcionario ante situaciones de tensión, que pueden llevar a presentar un bajo grado de autocontrol con sus compañeros de trabajo o hacia el usuario, que va en contra de la calidad en prestación de servicio, convirtiéndose en una amenaza potencial en cuanto a posibilitar la deserción de usuario y al deterioro del clima organizacional, por lo que requiere especial atención en el desarrollo del plan de mejoramiento en todos los niveles.
- Es de resaltar la colaboración del personal del CEHANI en la complementación de los perfiles de desempeño y en desarrollo de la encuesta de competencias laborales, principalmente del comité técnico-administrativo en cabeza de su Gerente, lo que demuestra el interés de los líderes de la organización por la búsqueda del mejoramiento de su Talento Humano. Esto lleva a concluir que un plan formal de evaluación de desempeño y mejoramiento continuo tiene viabilidad dentro de la empresa, favoreciendo la motivación de su personal hacia el logro de mayores niveles de calidad en la ejecución de las labores encomendadas.
- Es importante tener en cuenta que al ser el CEHANI una entidad que orienta su quehacer a un área tan humano como es la salud y, aun mas, la discapacidad,

el modelo de gestión por competencias favorece la optimización de su talento humano, al hacer énfasis no tanto en el cargo como en la persona, a la vez que favorece la conformación efectiva de equipos de trabajo, el interés por mejorar la cultura organizacional, con tendencia a manejo constante de mentalidad de cambio propio de nuestro tiempo socio-histórico, a la vez que busca entrelazar los lineamientos estratégicos organizacionales con su gestión humana, respetando y apoyando la toma de decisiones, comprometiendo a los directivos y a los empleados en su proceso de desarrollo continuo, siendo su resultado final la optimización empresarial.

- La elaboración de un plan general organizacional por líneas de desarrollo pretende abarcar las necesidades detectadas en cada nivel de la empresa, llegando a visualizar de manera global las necesidades y las estrategias que podrían superar la brecha entre lo obtenido en el momento por el colaborador y el esperado por la organización, permitiendo a través de ellas estimular aspectos como son: el desarrollo de planes organizacionales que favorezcan a su Talento Humano, la optimización del clima organizacional, el trabajo en equipo, la delegación de funciones, el incremento del compromiso con la organización, la investigación permanente, la evaluación por resultados, la cultura del servicio y el mejoramiento continuo, que impacta directamente en la calidad de la prestación de los servicios del CEHANI y, por ende, en su objeto organizacional.
- La revisión de la estructura organizativa de la empresa y el ejercicio de pensar estratégicamente en el camino requerido para mejorar el Talento Humano del CEHANI lleva a determinar que la empresa tiene muchos de los aspectos contemplados manejados de manera implícita, pero no documentados, lo que lleva a que haya pérdida de valiosa información que podría permitir el mejoramiento constante de su quehacer cotidiano. Ello hace necesario que se cree la cultura de documentar, escribir el desarrollo de los procesos internos, evitando solo su transmisión verbal.
- Igualmente, la documentación con la cual cuenta como son su direccionamiento estratégico y sus procesos y procedimientos, requiere mayor nivel de actualización y divulgación, lo que permitiría el desarrollo de un mayor compromiso del trabajador en el desarrollo de sus funciones y competencias laborales, al sentirse parte esencial de una organización.
- Existe al interior de las competencias laborales del CEHANI, de manera implícita, el requerimiento de conocimientos, habilidades y destrezas del funcionario en cuanto al trabajo que debe realizar con el usuario y la familia encaminado hacia el fortalecimiento de la autoestima de la persona con discapacidad y su integración con la sociedad, siendo necesario explicitarlas para lograr una mayor estimulación de estos aspectos.

8. RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente plan permite brindar recomendaciones para su mejoramiento:

- Se necesita a nivel organizacional el diseño de estrategias encaminadas a generar la documentación de su filosofía institucional, el desarrollo y actualización de sus procesos y la comunicación permanente con y hacia sus colaboradores, facilitando con ello la medición y mejora de sus planes de acción.
- Es prioritario el trabajo encaminado hacia la motivación del personal, con énfasis en manejo de estrategias orientadas hacia la superación de riesgos psicosociales como son la tensión emocional y el estrés, que no favorecen el desarrollo de adecuados niveles de comunicación y asertividad con su entorno, perjudicando el logro de autocontrol emocional óptimo.
- Se necesita al interior de la organización realizar procesos encaminados a monitorear, evaluar y ajustar los procesos de gestión del Talento Humano con el fin de desarrollar estrategias de mejoramiento acordes con los objetivos de la organización.
- Consecuente con lo anterior, es importante el desarrollo de un proceso de evaluación de desempeño periódico, que permita visualizar a los trabajadores de la organización, su desenvolvimiento actual, los aspectos propios de él que lo apoyan positivamente y aquellos que requieren mejorar, posibilitando el mejoramiento continuo, evitando con ello la rutinización en su labor e, igualmente, buscando la cualificación del Talento Humano de la empresa.
- Fortalecer la oficina de Gestión del Talento Humano, sistematizando su información, procesos y procedimientos, objetivos y funciones, siendo visible dentro de la organización a través del desarrollo de los programas encaminados a mejorar las condiciones de vida del trabajador, como son: salud ocupacional, seguridad industrial, plan de incentivos, programa de recreación, capacitación continuada, bienestar social, entre otros.
- Fortalecimiento de la comunicación entre las diferentes áreas y divisiones de la organización, evitando con ello malos entendidos y mayor motivación de los trabajadores al identificarse con los objetivos organizacionales.
- Es prioritario definir dentro de las competencias laborales del CEHANI, la forma como se evaluará al funcionario con respecto a la orientación que realiza al usuario y la familia encaminada a su integración social, favoreciendo la disminución de la minusvalía y la potencialidad de las capacidades, habilidades y destrezas de la persona con discapacidad, incrementando su autoestima y posibilitando mejores oportunidades de desempeño académico y/o vocacional hacia el futuro.

- Es conveniente el fortalecimiento de las redes de apoyo municipales y departamentales, que favorezcan la integración escolar y vocacional de la persona con discapacidad, por medio de un enfoque de Rehabilitación Basado en la Comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

AMARO GUZMAN, Raymundo. Administración de Personal. México: Editorial Limaza, 1990.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1994.

CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del Talento Humano. En: Monografías.com. 1997.

CRAING, Robert y BITTEL, Lester. Entrenamiento y desarrollo de personal. Asociación americana para entrenamiento y desarrollo (ASTD). México: editorial Diana, 1989.

DALZIEL, M., CUBEIRO, J. C. y FERNANDEZ, G. Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 2ª Ed. España: Deusto, 1996.

GOMEZ MEJIA, Luis, BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice may, 1997.

GRADOS, Jaime A. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas, 1999.

HAMEL, H, y PARLAD. El propósito estratégico. Harvard-Deusto Bussiness Review. I Trimestre, 2001.

LA MODERNA GESTION DEL TALENTO HUMANO. En: boletín informativo de InfoRed. Volumen 7, agosto de 2004.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.

McGEHEE, William y THAYER, Paul. Capacitación. Adiestramiento y formación profesional. Editorial Limaza. México: 1996.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá: McGraw Hill, 2001.

MERTENS, L. Competencias Laborales: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cintenfor, 1996.

MORA VANEGAS, C. Gerencia por competencias. Venezuela: Universidad de Carabobo. Postgrado de administración. 2004.

NUÑEZ, Jorge. Competencias y Recursos Humanos. Aplicación de las competencias en los procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial. 1997.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. México: Panorama, 1998.

ROA MENDOZA, José Israel. Conferencia sobre Gerencia del Recurso Humano. Bogotá: corporación Centro de Estudios de Ciencias administrativas y del ambiente en salud. 1991.

RODRIGUEZ, Mauro y RODRIGUEZ, Patricia. Capacitación Efectiva. México: McGraw-Hill, 1991.

SIENDO UNO, SEREMOS MÁS. Sistema de gestión de desempeño. Corfisura, octubre de 2005.

WRATHER. Williams B. y DAVID, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 3era. Ed. Bogotá: McGraw Hill, 1998.

ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Formato de perfiles de cargo.	149
Anexo 2. Formato general de cuestionario de evaluación de competencias laborales.	150
Anexo 3. Tabulación de resultados: nivel gerencial.	151
Anexo 4. Tabulación de resultados: nivel subgerencias.	154
Anexo 5. Tabulación de resultados: nivel jefatura división financiera.	157
Anexo 6. Tabulación de resultados: nivel jefaturas consulta externa y AIPA.	161
Anexo 7. Tabulación de resultados: personal administrativo.	166
Anexo 8. Tabulación de resultados: personal terapéutico.	169
Anexo 9. Tabulación de resultados: personal operativo.	172
Anexo 10. Tabulación de resultados: conglomerado organizacional.	173
Anexo 11. Plan de desarrollo del Talento Humano del CEHANI por competencias.	176
Anexo 12. Plan de desarrollo del Talento Humano a nivel organizacional, por líneas de desarrollo.	186

ANEXO 1. Formato de perfiles de cargo

CENTRO DE HABILITACION DEL NIÑO (CEHANI E.S.E.) MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES FORMATO	
I. IDENTIFICACION	
NIVEL: DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: CODIGO: GRADO: No DE CARGOS: DEPENDENCIA: CARGO DEL JEFE INMEDIATO: TIPO DE CONTRATO	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
VI. COMPETENCIAS LABORALES	
VI. REQUISITOS	
A. HABILIDADES	Educación:
	Experiencia:
	Capacitación especializada:
B. ESFUERZO	Esfuerzo Físico:
	Esfuerzo Mental:
VII. CONDICIONES Y RIESGO DEL TRABAJO	
A. FISICOS	
B. PSICOSOCIAL	
C. ERGONOMICO	

ANEXO 2. FORMATO GENERAL DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.



**CENTRO DE HABILITACION DEL NIÑO
CEHANI E.S.E.
EVALUACIÓN DE PERFIL DE COMPETENCIAS**

NIVEL: _____

EVALUACIÓN: _____

NOMBRE: _____

CARGO: _____

ÁREA: _____

DIVISIÓN _____

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN: _____

CARGO: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

A continuación, Usted encontrará una serie de conductas enfocadas hacia las competencias laborales, acompañadas de una medida cuantitativa de 1 a 5, que significa que la conducta es:

1 ausente, 2 esporádica, 3 regular, 4 Casi siempre presente y 5 siempre presente.

Agradecemos su colaboración, interés y objetividad en responder a los enunciados presentados. Recuerde que lograr el desarrollo y la satisfacción tanto de los empleados como de la organización depende de cada uno de nosotros.

NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA: COMPETENCIAS POR NIVEL	MEDIDA CUANTITATIVA				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						

OBSERVACIONES GENERALES:

COMENTARIO DEL EVALUADOR:

Firma del Evaluador

ANEXO 3. TABULACION DE RESULTADOS: NIVEL GERENCIAL

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	AUTOEVA	EVALUACIÓN ASCENDENTE			PROMEDIO EVALUAC. ASCENDENTE	PROM EDIO TOTAL	
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	5	4	4	5	4,3	4,7	
	2	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	4	4	3	5	4,0	4,0	
	3	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.	4	4	3	5	4,0	4,0	
	TOTAL			13	12	10	15	12,3	12,7
				4,3	4,0	3,3	5,0	4,1	4,2
AUTOCONTROL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.	3	3	3	3	3,0	3,0	
	2	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	4	3	3	3	3,0	3,5	
	3	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma.	3	3	3	3	3,0	3,0	
	TOTAL			10	9	9	9	9,0	9,5
				3,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,2
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	5	5	3	5	4,3	4,7	
	2	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades	5	5	4	5	4,7	4,8	
	3	Apoya a la organización en situaciones difíciles.	5	5	5	5	5,0	5,0	
	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	4	5	5	5	5,0	4,5	
	TOTAL			19	20	17	20	19,0	19,0
			4,8	5,0	4,3	5,0	4,8	4,8	
LIDERAZGO	1	Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.	5	4	3	3	3,3	4,2	

	2	Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.	4	4	3	4	3,7	3,8
	3	Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.	4	3	2	5	3,3	3,7
	4	Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.	4	4	3	4	3,7	3,8
	5	Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.	5	4	4	4	4,0	4,5
	6	Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	4	5	4	5	4,7	4,3
	7	Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.	4	5	3	5	4,3	4,2
	8	Explica las razones de las decisiones.	4	4	3	5	4,0	4,0
	TOTAL		34	33	25	35	31,0	32,5
			4,3	4,1	3,1	4,4	3,9	4,1
ORIENTACION A RESULTADOS	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por CEHANI, las funciones que le son asignadas.	5	4	2	5	3,7	4,3
	2	Asume la responsabilidad por sus resultados	5	4	4	5	4,3	4,7
	3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	5	4	4	4	4,0	4,5
	4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten,	4	4	4	5	4,3	4,2
	TOTAL		19	16	14	19	16,3	17,7
		4,8	4,0	3,5	4,8	4,1	4,4	
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.	5	4	5	5	4,7	4,8
	2	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	4	4	4	5	4,3	4,2
	3	Da respuesta oportuna a la necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece	5	5	4	4	4,3	4,7

		CEHANI.							
	4	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.	4	4	4	4		4,0	4,0
	5	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	5	3	3	3		3,0	4,0
	TOTAL		23	20	20	21		20,3	21,7
			4,6	4,0	4,0	4,2		4,1	4,3
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	5	4	4	5		4,3	4,7
	2	Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	4	4	3	4		3,7	3,8
	TOTAL		9	8	7	9		8,0	8,5
			4,5	4,0	3,5	4,5		4,0	4,3
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	1	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	5	4	4	4		4,0	4,5
	2	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	5	4	4	5		4,3	4,7
	3	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	5	4	4	5		4,3	4,7
	4	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	4	4	3	4		3,7	3,8
	5	Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	5	4	4	5		4,3	4,7
	6	Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	4	4	3	3		3,3	3,7
	TOTAL		28	24	22	26		24,0	26,0
			4,7	4,0	3,7	4,3		4,0	4,3
TOMA DE DECISIONES	1	Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.	5	4	4	5		4,3	4,7

	2	Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.	5	4	3	5	4,0	4,5
	3	Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.	5	4	4	4	4,0	4,5
	4	Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores practicas que pueden optimizar el desempeño.	4	4	4	4	4,0	4,0
	5	Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.	5	4	3	4	3,7	4,3
	6	Fomenta la participación en la toma de decisiones.	5	4	3	4	3,7	4,3
	TOTAL		29	24	21	26	23,7	26,3
			4,8	4,0	3,5	4,3	3,9	4,4
TRANSPARENCIA	1	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	5	4	3	4	3,7	4,3
	2	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del CEHANI.	5	4	5	5	4,7	4,8
	3	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	5	4	3	4	3,7	4,3
	4	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	5	4	5	5	4,7	4,8
	5	Utiliza los recursos del CEHANI para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	5	4	5	5	4,7	4,8
	TOTAL		25	20	21	23	21,3	23,2
		5,0	4,0	4,2	4,6	4,3	4,6	

ANEXO 4. TABULACION DE RESULTADOS: NIVEL SUBGERENCIAS

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	PROM. AUTOEV.	PROM. COEQU.	PROM. DESC.	PROMEDIO EVALUAC. ASCENDENTE	TOTAL
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	4	4	4,5	4,4	4,2
	2	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	4,5	4	4	4,6	4,3
	3	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.	4,5	4,5	4	4,6	4,4
	TOTAL		13	12,5	12,5	14	13
			4,3	4,2	4,2	4,5	4,3
AUTOCONTROL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.	4	4,5	3,5	3,8	3,9
	2	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	4,5	4	3,5	4,3	4,1
	3	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma.	4,5	4,5	4	3,9	4,2
	TOTAL		13	13	11	12	12
			4,3	4,3	3,7	4,0	4,1
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	4,5	5	4	4,4	4,5
	2	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades	5	3	4	4,0	4,0
	3	Apoya a la organización en situaciones difíciles.	5	5	5	4,2	4,8
	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	5	3,5	4,5	4,6	4,4
	TOTAL		19,5	16,5	17,5	17,2	17,7
		4,9	4,1	4,4	4,3	4,4	

LIDERAZGO	1	Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.	4	3,5	4	4,3	4,0
	2	Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.	4	3,5	4	4,1	3,9
	3	Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.	4,5	4	4	4,2	4,2
	4	Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.	4,5	4	4	4,0	4,1
	5	Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.	4,5	4	4	4,4	4,2
	6	Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	4	3,5	4	4,4	4,0
	7	Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.	4	3,5	4	4,0	3,9
	8	Explica las razones de las decisiones.	4	3,5	4	4,2	3,9
	TOTAL			33,5	29,5	32	33,8
			4,2	3,7	4,0	4,2	4,0
ORIENTACION A RESULTADOS	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por CEHANI, las funciones que le son asignadas.	3,5	3,5	4	4,6	3,9
	2	Asume la responsabilidad por sus resultados	5	4	4	4,7	4,4
	3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	4,5	3,5	4	4,2	4,1
	4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten,	4	4	4	4,5	4,1
	TOTAL			17	15	16	18,0
			4,3	3,8	4,0	4,5	4,1
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.	5	4	4	4,2	4,3
	2	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	4,5	3,5	4	4,4	4,1

	3	Da respuesta oportuna a la necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece CEHANI.	4	3,5	4	4,2	3,9
	4	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.	3,5	3	4	3,8	3,6
	5	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	4,5	3,5	4	4,4	4,1
	TOTAL		21,5	17,5	20	21,0	20,0
			4,3	3,5	4,0	4,2	4,0
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	4,5	3,5	4	4,0	4,0
	2	Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	5	3,5	4	4,4	4,2
	TOTAL		9,5	7	8	8,4	8,2
			4,8	3,5	4,0	4,2	4,1
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	1	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	4,5	4	4	4,2	4,2
	2	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	4,5	4	3,5	4,4	4,1
	3	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	4	3	4	4,4	3,9
	4	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	4	4,5	4	4,3	4,2
	5	Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	5	3,5	4	4,2	4,2
	6	Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	4,5	4	4	4,3	4,2
	TOTAL		26,5	23	23,5	25,9	24,7
			4,4	3,8	3,9	4,3	4,1
TOMA DE DECISIONES	1	Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.	4,5	3,5	4	4,4	4,1
	2	Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.	4,5	3,5	4	4,4	4,1

	3	Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.	4,5	3,5	4	4,4	4,1
	4	Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores practicas que pueden optimizar el desempeño.	4	3,5	4	4,4	4,0
	5	Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.	5	3	4	4,6	4,1
	6	Fomenta la participación en la toma de decisiones.	4	4	4	3,4	3,9
	TOTAL		26,5	21	24	25,6	24,275
			4,4	3,5	4,0	4,3	4,0
TRANSPARENCIA	1	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	5	4,5	4	4,6	4,5
	2	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del CEHANI.	5	4,5	4,5	4,4	4,6
	3	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	5	3	4	4,2	4,1
	4	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	4,5	4,5	4	4,9	4,5
	5	Utiliza los recursos del CEHANI para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	5	4,5	5	4,7	4,8
	TOTAL		24,5	21	21,5	22,8	22,45
		4,1	3,5	3,6	3,8	3,7	

ANEXO 6. TABULACION DE RESULTADOS NIVEL: JEFATURAS DIVISIÓN CONSULTA EXTERNA Y AIPA

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	PROM. AUTOEV.	COEQUIPERO	PROM. COEQU.	PROM. DESC.	PROMEDIO ASCEN.	TOTAL	
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	4,0		4,5	4,5	4,6	4,4	
	2	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	4,5		4,5	5,0	4,1	4,5	
	3	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.	4,5		4,5	5,0	4,5	4,6	
	TOTAL			13,0		13,5	14,5	13,2	13,6
				4,3		4,5	4,8	4,4	4,5
AUTOCONTROL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.	4,5		4,0	3,5	4,1	4,0	
	2	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	4,5		4,0	3,5	4,0	4,0	
	3	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma.	4,0		4,0	3,5	3,9	3,8	
	TOTAL			13,0		12,0	10,5	12,4	12,0
				4,3		4,0	3,5	4,1	4,0
COLABORACION	1	Ayuda al logro de los objetivos, articulando sus actuaciones con los demás.	4,5		5,0	5,0	4,6	4,8	
	2	Cumple los compromisos que adquiere.	4,0		4,5	4,0	4,3	4,2	
	3	Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	4,0		4,5	4,5	4,3	4,3	
	TOTAL			12,5		14,0	13,5	13,1	13,3
				4,2		4,7	4,5	4,4	4,4

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	4,5		5,0	5,0	4,6	4,8
	2	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades	5,0		4,0	5,0	4,3	4,6
	3	Apoya a la organización en situaciones difíciles.	5,0		5,0	5,0	4,9	5,0
	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	5,0		4,5	5,0	4,8	4,8
	TOTAL		19,5		18,5	20,0	18,6	19,1
			4,9		4,6	5,0	4,6	4,8
CREATIVIDAD E INNOVACION	1	Ofrece respuestas alternativas.	4,5		4,5	5,0	4,6	4,7
	2	Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.	4,5		4,5	4,5	4,4	4,5
	3	Desarrollo nuevas formas de ejecutar mis tareas y utilizo la tecnología disponible.	4,0		4,5	4,5	3,9	4,2
	4	Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.	4,5		4,5	5,0	4,0	4,5
	5	Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	4,5		4,0	4,5	4,3	4,3
	TOTAL		22,0		22,0	23,5	21,1	22,2
		4,4		4,4	4,7	4,2	4,4	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	1	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos de trabajo, basándose en la información relevante.	4,0		4,5	4,5	4,3	4,3
	2	Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.	4,0		4,0	5,0	4,4	4,4
	3	Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.	4,5		4,0	4,0	4,3	4,2
	4	Clarifica datos o situaciones complejas.	3,5		4,5	3,5	4,4	4,0
	5	Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.	4,0		4,5	4,0	4,5	4,3
	TOTAL		20,0		21,5	21,0	21,8	21,1
		4,0		4,3	4,2	4,4	4,2	

LIDERAZGO	1	Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.	3,5		4,0	4,5	4,2	4,1
	2	Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.	4,5		4,5	4,0	4,3	4,3
	3	Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.	4,5		4,5	5,0	4,4	4,6
	4	Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.	4,5		5,0	5,0	4,3	4,7
	5	Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.	4,5		4,5	5,0	4,5	4,6
	6	Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	4,0		4,5	4,0	3,8	4,1
	7	Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.	4,0		4,0	4,5	3,9	4,1
	8	Explica las razones de las decisiones.	4,5		4,0	4,0	3,9	4,1
	TOTAL			34,0		35,0	36,0	33,2
			4,3		4,4	4,5	4,1	4,3
MANEJO DE LA INFORMACION	1	Evade temas que indague sobre información confidencial.	5,0		4,5	4,0	4,5	4,5
	2	Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.	5,0		4,5	4,0	4,4	4,5
	3	Organiza y guarda de forma adecuada la información dada bajo su custodia, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.	4,5		4,5	4,0	4,5	4,4
	4	No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.	5,0		4,0	4,5	4,7	4,6
	5	Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no.	5,0		4,0	4,5	4,8	4,6
	6	Transmite información oportuna y objetiva.	4,5		3,5	4,5	3,9	4,1
	TOTAL			29,0		25,0	25,5	26,7
			4,8		4,2	4,3	4,5	4,4

ORIENTACION A RESULTADOS	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por CEHANI, las funciones que le son asignadas.	4,0		4,5	4,0	4,4	4,2
	2	Asume la responsabilidad por sus resultados	4,5		4,5	5,0	4,6	4,7
	3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	4,0		4,5	4,5	4,1	4,3
	4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten,	4,5		4,5	4,0	4,5	4,4
	TOTAL		17,0		18,0	17,5	17,6	17,5
		4,3		4,5	4,4	4,4	4,4	
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.	4,5		4,5	5,0	4,4	4,6
	2	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	4,5		5,0	5,0	4,4	4,7
	3	Da respuesta oportuna a la necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece CEHANI.	4,0		4,5	4,0	4,2	4,2
	4	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.	3,5		4,0	4,0	4,2	3,9
	5	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	5,0		5,0	5,0	4,5	4,9
	TOTAL		21,5		23,0	23,0	21,6	22,3
		4,3		4,6	4,6	4,3	4,5	
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	5,0		4,5	5,0	4,5	4,8
	2	Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	4,0		4,0	4,0	4,3	4,1
	TOTAL		9,0		8,5	9,0	8,8	8,8

			4,5		4,3	4,5	4,4	4,4
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	1	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	4,5		5,0	5,0	4,5	4,7
	2	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	4,0		4,5	5,0	4,6	4,5
	3	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	4,5		4,5	4,0	4,1	4,3
	4	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	4,0		4,5	4,0	4,3	4,2
	5	Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	4,5		4,5	5,0	4,7	4,7
	6	Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	5,0		4,5	4,5	4,5	4,6
	TOTAL		26,5		27,5	27,5	26,6	27,0
		4,4		4,6	4,6	4,4	4,5	
TOMA DE DECISIONES	1	Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.	4,5		4,0	4,0	4,3	4,2
	2	Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.	4,5		4,0	4,0	4,5	4,3
	3	Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.	4,5		4,5	4,5	4,4	4,5
	4	Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores practicas que pueden optimizar el desempeño.	4,0		4,5	5,0	4,4	4,5
	5	Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.	5,0		4,5	5,0	4,4	4,7
	6	Fomenta la participación en la toma de decisiones.	5,0		4,5	4,0	4,1	4,4
	TOTAL		27,5		26,0	26,5	26,0	26,5
		4,6		4,3	4,4	4,3	4,4	
TRANSPARENCIA	1	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	5,0		4,0	4,5	4,3	4,5
	2	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del	5,0		5,0	5,0	4,2	4,8

	CEHANI.						
3	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	4,5		4,0	4,5	3,9	4,2
4	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	5,0		5,0	5,0	4,5	4,9
5	Utiliza los recursos del CEHANI para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	5,0		5,0	5,0	4,7	4,9
TOTAL		24,5		23,0	24,0	21,6	23,3
		4,9		4,6	4,8	4,3	4,7

ANEXO 5. TABULACION DE RESULTADOS NIVEL: JEFATURAS DIVISIÓN FINANCIERA

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	AUTOEVALU	DESCENDENTE	ASCENDENTE	PROM. TOTAL
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	5,0	5,0	4,0	4,7
	2	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	4,0	4,0	5,0	4,3
	3	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.	5,0	4,0	5,0	4,7
	TOTAL		14,0	13,0	14,0	13,7
	TOTAL		4,7	4,3	4,7	4,6
AUTOCONTROL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.	4,0	4,0	4,0	4,0
	2	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	4,0	5,0	5,0	4,7
	3	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma.	4,0	5,0	4,0	4,3
	TOTAL		12,0	14,0	13,0	13,0
TOTAL		4,0	4,7	4,3	4,3	
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	4,0	4,0	5,0	4,3
	2	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades	5,0	5,0	5,0	5,0
	3	Apoya a la organización en situaciones difíciles.	4,0	5,0	5,0	4,7

	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	5,0	5,0	5,0	5,0
	TOTAL		18,0	19,0	20,0	19,0
			4,5	4,8	5,0	4,8
CREATIVIDAD E INNOVACION	1	Ofrece respuestas alternativas.	4,0	4,0	4,0	4,0
	2	Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.	3,0	4,0	4,0	3,7
	3	Desarrollo nuevas formas de ejecutar mis tareas y utilizo la tecnología disponible.	4,0	3,0	4,0	3,7
	4	Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.	3,0	4,0	4,0	3,7
	5	Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	4,0	4,0	5,0	4,3
	TOTAL		18,0	19,0	21,0	19,3
		3,6	3,8	4,2	3,9	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	1	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos de trabajo, basándose en la información relevante.	4,0	4,0	4,0	4,0
	2	Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.	4,0	4,0	4,0	4,0
	3	Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.	4,0	4,0	5,0	4,3
	4	Clarifica datos o situaciones complejas.	4,0	4,0	5,0	4,3
	5	Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.	4,0	4,0	5,0	4,3
	TOTAL		20,0	20,0	23,0	21,0
		4,0	4,0	4,6	4,2	
LIDERAZGO	1	Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.	4,0	3,0	4,0	3,7
	2	Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.	5,0	3,0	3,0	3,7

	3	Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.	5,0	4,0	4,0	4,3
	4	Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.	4,0	5,0	4,0	4,3
	5	Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.	4,0	4,0	4,0	4,0
	6	Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	4,0	4,0	5,0	4,3
	7	Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.	4,0	4,0	5,0	4,3
	8	Explica las razones de las decisiones.	4,0	3,0	4,0	3,7
	TOTAL		34,0	30,0	33,0	32,3
			4,3	3,8	4,1	4,0
ORIENTACION A RESULTADOS	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por CEHANI, las funciones que le son asignadas.	5,0	4,0	5,0	4,7
	2	Asume la responsabilidad por sus resultados	4,0	5,0	5,0	4,7
	3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	4,0	5,0	5,0	4,7
	4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten,	4,0	5,0	5,0	4,7
	TOTAL		17,0	19,0	20,0	18,7
			4,3	4,8	5,0	4,7
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.	4,0	5,0	5,0	4,7
	2	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	3,0	4,0	5,0	4,0
	3	Da respuesta oportuna a la necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece CEHANI.	5,0	4,0	5,0	4,7

	4	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.	3,0	3,0	5,0	3,7
	5	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	5,0	5,0	5,0	5,0
	TOTAL		20,0	21,0	25,0	22,0
			4,0	4,2	5,0	4,4
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	4,0	5,0	5,0	4,7
	2	Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	4,0	5,0	4,0	4,3
	TOTAL		8,0	10,0	9,0	9,0
			4,0	5,0	4,5	4,5
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	1	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	4,0	4,0	5,0	4,3
	2	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	4,0	5,0	5,0	4,7
	3	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	4,0	4,0	4,0	4,0
	4	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	4,0	4,0	5,0	4,3
	5	Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	4,0	5,0	3,0	4,0
	6	Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	4,0	4,0	4,0	4,0
	TOTAL		24,0	26,0	26,0	25,3
			4,0	4,3	4,3	4,2
TOMA DE DECISIONES	1	Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.	4,0	4,0	4,0	4,0
	2	Decide y establece prioridades para el trabajo	4,0	4,0	4,0	4,0

		del grupo.				
	3	Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.	5,0	5,0	5,0	5,0
	4	Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores practicas que pueden optimizar el desempeño.	4,0	5,0	5,0	4,7
	5	Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.	5,0	5,0	5,0	5,0
	6	Fomenta la participación en la toma de decisiones.	4,0	3,0	4,0	3,7
	TOTAL		26,0	26,0	27,0	26,3
			4,3	4,3	4,5	4,4
TRANSPARENCIA	1	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	5,0	5,0	5,0	5,0
	2	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del CEHANI.	5,0	5,0	5,0	5,0
	3	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	5,0	4,0	4,0	4,3
	4	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	4,0	5,0	5,0	4,7
	5	Utiliza los recursos del CEHANI para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	5,0	5,0	5,0	5,0
	TOTAL		24,0	24,0	24,0	24,0
		4,8	4,8	4,8	4,8	

ANEXO 7. TABULACION DE RESULTADOS NIVEL: PERSONAL ADMINISTRATIVO

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	AUTOEVALUACION					PROM. AUTOE V.	COEQUIPERO			PROM. COEQU	EVALUACIÓN DESCENDENTE					PROM. DESCE N.	PRO M. TOT AL	
			1	2	3	4	5		1	2	3		1	2	3	4	5			
ADAPTACION AL CAMBIO	1	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,4	2,0	4,0	5,0	3,7	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8	4,0	
	2	Responde al cambio con flexibilidad.	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,2	1,0	3,0	5,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	3,7	
	3	promueve el cambio.	2,0	4,0	4,0	3,0	5,0	3,6	1,0	3,0	3,0	2,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
	TOTAL		10,0	12,0	14,0	11,0	14,0	12,2	4,0	10,0	13,0	9,0	9,0	11,0	11,0	11,0	12,0	10,8	10,7	
		3,3	4,0	4,7	3,7	4,7	4,1	1,3	3,3	4,3	3,0	3,0	3,7	3,7	3,7	4,0	3,6	3,6		
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,2	4,6	
	2	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,8	4,5	
	3	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,2	4,3	
	TOTAL		12,0	15,0	14,0	15,0	15,0	14,2	15,0	13,0	13,0	13,7	11,0	12,0	12,0	15,0	11,0	12,2	13,4	
		4,0	5,0	4,7	5,0	5,0	4,7	5,0	4,3	4,3	4,6	3,7	4,0	4,0	5,0	3,7	4,1	4,5		
AUTOCONTROL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	4,4	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,2	4,5	
	2	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	5,0	3,0	4,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2	
	3	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin	3,0	3,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,2	4,1	

		perder el dominio de la situación, actuando con calma.																	
		TOTAL	11,0	10,	15,0	14,0	15,	13,0	14,0	12,0	13,	13,0	11,0	15,0	12,0	12,0	12,	12,4	12,8
			3,7	3,3	5,0	4,7	5,0	4,3	4,7	4,0	4,3	4,3	3,7	5,0	4,0	4,0	4,0	4,1	4,3
COLABORACION	1	Ayuda al logro de los objetivos, articulando sus actuaciones con los demás.	4,0	4,0	1,0	5,0	4,0	3,6	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
	2	Cumple los compromisos que adquiere.	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,6	5,0	3,0	5,0	4,3	4,0	5,0	3,0	5,0	5,0	4,4	4,4
	3	Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,6	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,4	4,6
		TOTAL	13,0	14,	10,0	13,0	14,	12,8	15,0	12,0	15,	14,0	12,0	14,0	11,0	13,0	14,	12,8	13,2
			4,3	4,7	3,3	4,3	4,7	4,3	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,7	3,7	4,3	4,7	4,3	4,4
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,6
	2	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades	2,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,3
	3	Apoya a la organización en situaciones difíciles.	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,6	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,4
	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,5
		TOTAL	13,0	19,	20,0	19,0	20,	18,2	20,0	17,0	20,	19,0	16,0	18,0	15,0	16,0	16,	16,2	17,8
		3,3	4,8	5,0	4,8	5,0	4,6	5,0	4,3	5,0	4,8	4,0	4,5	3,8	4,0	4,0	4,1	4,5	
DISCIPLINA	1	Acepta instrucciones aunque se difiera de ella.	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,3	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	4,3
	2	Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,6	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	4,7
	3	Acepta la supervisión constante.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	4,8
	4	Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros del CEHANI.	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,3
		TOTAL	14,0	18,	19,0	19,0	20,	18,0	20,0	17,0	18,	18,3	16,0	19,0	16,0	19,0	20,	18,0	18,1
		3,5	4,5	4,8	4,8	5,0	4,5	5,0	4,3	4,5	4,6	4,0	4,8	4,0	4,8	5,0	4,5	4,5	

MANEJO DE LA INFORMACION	1	Evade temas que indague sobre información confidencial.	5,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,6	5,0	4,0	4,0	4,3	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,2	4,0
	2	Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,8	5,0	5,0	4,0	4,7	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,2	4,2
	3	Organiza y guarda de forma adecuada la información dada bajo su custodia, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,2	4,6
	4	No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.	4,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,2	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,2	4,4
	5	Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no.	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,2	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,3
	6	Transmite información oportuna y objetiva.	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,2	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3
	TOTAL		25,0	25,0	27,0	24,0	24,0	25,0	30,0	25,0	28,0	27,7	24,0	28,0	23,0	24,0	25,0	24,8	25,8
			4,2	4,2	4,5	4,0	4,0	4,2	5,0	4,2	4,7	4,6	4,0	4,7	3,8	4,0	4,2	4,1	4,3
ORIENTACION A RESULTADOS	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por CEHANI, las funciones que le son asignadas.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,2	4,6
	2	Asume la responsabilidad por sus resultados	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,4	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,4
	3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,8	4,4
	4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten,	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,8	4,4
	TOTAL		16,0	19,0	20,0	20,0	18,0	18,6	20,0	16,0	20,0	18,7	16,0	16,0	15,0	17,0	16,0	16,0	17,8
		4,0	4,8	5,0	5,0	4,5	4,7	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	3,8	4,3	4,0	4,0	4,4	

ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.	4,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,2	5,0	3,0	5,0	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
	2	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	3,0	4,0	3,0	5,0	3,0	3,6	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,4	3,7
	3	Da respuesta oportuna a la necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece CEHANI.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,6
	4	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.	3,0	5,0	3,0	5,0	5,0	4,2	4,0	3,0	4,0	3,7	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,6	3,8
	5	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,4	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,5
	TOTAL		17,0	22,0	19,0	25,0	23,0	21,2	23,0	18,0	24,0	21,7	20,0	19,0	18,0	19,0	21,0	19,4	20,8
		3,4	4,4	3,8	5,0	4,6	4,2	4,6	3,6	4,8	4,3	4,0	3,8	3,6	3,8	4,2	3,9	4,2	
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,6
	2	Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5
	TOTAL		8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,6	10,0	8,0	10,0	9,3	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	8,2	9,0
		4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	4,1	4,5	
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	1	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	4,0	5,0	5,0	3,0	5,0	4,4	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,5
	2	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,4	5,0	4,0	4,0	4,3	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,2	3,6
	3	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	3,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,2	4,0	4,0	5,0	4,3	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,4	4,0

	4	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	1,0	3,0	4,0	2,7	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,8	3,5
	5	Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,2	1,0	5,0	5,0	3,7	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4	4,1
	6	Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,6
	TOTAL		21,0	27,	26,0	25,0	26,	25,0	21,0	26,0	28,	25,0	23,0	23,0	22,0	24,0	23,	23,0	24,3
			3,5	4,5	4,3	4,2	4,3	4,2	3,5	4,3	4,7	4,2	3,8	3,8	3,7	4,0	3,8	3,8	4,1
TRANSPARENCIA	1	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,7
	2	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del CEHANI.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,3	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4	4,6
	3	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,0	4,0	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,4
	4	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,6
	5	Utiliza los recursos del CEHANI para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	4,0	4,7	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4	4,6
	TOTAL		25,	23,	25,	25,	25,	24,6	24,	23,	22,	23,0	20,	20,	20,	22,	24,	21,2	22,9
		5,0	4,6	5,0	5,0	5,0	4,9	4,8	4,6	4,4	4,6	4,0	4,0	4,0	4,4	4,8	4,2	4,6	

ANEXO 8. TABULACION DE RESULTADOS NIVEL: PERSONAL TERAPÉUTICO - CONSOLIDADO TOTAL

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	PROM. AUTOE. AIPA	PROM. EV. PER. RANG. AIPA	PROM. EV. DESCEN. AIPA	PROM. TOTAL AIPA	PROM. AUTOEV. C.E.	PROM. MIS. RAN C.E.	PROM. DESCEND C.E.	PROM TOTAL C.E.	CONSO LIDADO TOTAL
ADAPTACION AL CAMBIO	1	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.	4,2	4,1	3,9	4,1	4	3,6	4,2	3,9	4,0
	2	Responde al cambio con flexibilidad.	3,8	4,1	4,2	4,1	4	3,6	4,4	4,0	4,0
	3	promueve el cambio.	3,5	3,7	3,6	3,6	3,4	3,2	3,8	3,5	3,5
	TOTAL		11,5	11,8	11,8	11,7	11,4	10,4	12,4	11,4	11,6
			3,8	3,9	3,9	3,9	3,8	3,5	4,1	3,8	3,9
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	4,6	4,2	4,3	4,4	4,8	4	4,6	4,5	4,4
	2	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	3,9	4,5	4,5	4,3	4,2	3,6	4	3,9	4,1
	3	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.	4,2	4,4	4,4	4,3	4,6	4	4,6	4,4	4,4
	TOTAL		12,8	13,1	13,2	13,0	13,6	11,6	13,2	12,8	12,9
			4,3	4,4	4,4	4,3	4,5	3,9	4,4	4,3	4,3
AUTOCONTR OL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.	3,9	4,1	4,4	4,1	4,2	3,8	4,6	4,2	4,2
	2	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	3,9	4,0	4,2	4,1	4,2	4	4,8	4,3	4,2

	3	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma.	3,5	3,9	4,0	3,8	4	4,4	5	4,5	4,1
	TOTAL		11,4	12,0	12,6	12,0	12,4	12,2	14,4	13,0	12,5
			3,8	4,0	4,2	4,0	4,1	4,1	4,8	4,3	4,2
COLABORACION	1	Ayuda al logro de los objetivos, articulando sus actuaciones con los demás.	4,2	4,4	4,4	4,3	4,6	3,8	4,2	4,2	4,3
	2	Cumple los compromisos que adquiere.	4,8	4,5	4,8	4,7	4,6	4,2	4,8	4,5	4,6
	3	Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	4,7	4,5	4,7	4,6	4,2	4	4,4	4,2	4,4
	TOTAL		13,6	13,5	13,9	13,7	13,4	12	13,4	12,9	13,3
			4,5	4,5	4,6	4,6	4,5	4,0	4,5	4,3	4,4
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	4,4	4,4	4,8	4,5	4,8	4	4,4	4,4	4,5
	2	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades	4,1	4,2	4,0	4,1	4	3,8	3,8	3,9	4,0
	3	Apoya a la organización en situaciones difíciles.	4,5	4,4	4,2	4,3	4,6	3,8	4,2	4,2	4,3
	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	4,4	4,3	4,2	4,3	4,6	3,8	3,8	4,1	4,2
	TOTAL		17,3	17,2	17,2	17,2	18	15,4	16,2	16,5	16,9
		4,3	4,3	4,3	4,3	4,5	3,9	4,1	4,1	4,2	
CREATIVIDAD E INNOVACION	1	Ofrece respuestas alternativas.	4,1	3,8	3,7	3,9	4,4	4,2	4,2	4,3	4,1
	2	Aprovecha las oportunidades y problemas	3,6	3,6	3,4	3,5	4	3,8	4,2	4,0	3,8

		para dar soluciones novedosas.									
	3	Desarrollo nuevas formas de ejecutar las tareas y utilizo la tecnología disponible.	3,8	3,7	3,5	3,7	4,2	3,8	3,8	3,9	3,8
	4	Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.	3,3	3,9	3,6	3,6	3,4	3,6	4	3,7	3,6
	5	Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	3,8	4,0	3,5	3,8	4,2	3,6	4	3,9	3,9
	TOTAL		18,6	19,1	17,8	18,5	20,2	19	20,2	19,8	19,1
			3,7	3,8	3,6	3,7	4,0	3,8	4,0	4,0	3,8
EXPERIENCIA PROFESIONAL	1	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos de trabajo, basándose en la información relevante.	3,9	4,2	3,8	3,9	3,8	4	4	3,9	3,9
	2	Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.	4,4	4,3	4,4	4,4	4,8	4,2	4,4	4,5	4,4
	3	Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.	4,0	4,2	3,7	4,0	4,4	4	4	4,1	4,1
	4	Clarifica datos o situaciones complejas.	3,7	4,2	3,9	3,9	4,2	3,8	4	4,0	4,0
	5	Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.	4,2	4,4	4,5	4,4	4,8	4	4,4	4,4	4,4
	TOTAL		20,2	21,2	20,3	20,6	22	20	20,8	20,9	20,8
		4,0	4,2	4,1	4,1	4,4	4,0	4,2	4,2	4,2	

DISCIPLINA	1	Acepta instrucciones aunque se difiera de ella.	4,4	4,2	4,8	4,5	4,2	4	4,8	4,3	4,4
	2	Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.	4,6	4,5	4,9	4,7	4,8	4	4,6	4,5	4,6
	3	Acepta la supervisión constante.	4,2	4,1	4,7	4,3	3,8	4	5	4,3	4,3
	4	Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros del CEHANI.	4,2	4,5	4,5	4,4	4,4	4,2	4,8	4,5	4,4
	TOTAL		17,4	17,3	18,9	17,9	17,2	16,2	19,2	17,5	17,7
		4,3	4,3	4,7	4,5	4,3	4,1	4,8	4,4	4,4	
MANEJO DE LA INFORMACION	1	Evade temas que indague sobre información confidencial.	3,8	4,0	4,5	4,1	4	3,8	4,8	4,2	4,2
	2	Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.	4,0	4,2	4,3	4,2	4,4	3,8	4,4	4,2	4,2
	3	Organiza y guarda de forma adecuada la información dada bajo su custodia, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.	4,8	4,7	4,6	4,7	4,8	4,2	5	4,7	4,7
	4	No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.	4,8	4,6	4,6	4,7	4,8	4,4	5	4,7	4,7
	5	Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no.	4,8	4,7	4,5	4,7	4,8	4,4	4,6	4,6	4,6
	6	Transmite información oportuna y objetiva.	4,5	4,5	4,5	4,5	4,4	4,2	4,2	4,3	4,4
	TOTAL		26,8	26,6	27,0	26,8	27,2	24,8	28	26,7	26,7

			4,5	4,4	4,5	4,5	4,5	4,1	4,7	4,4	4,5
ORIENTACION A RESULTADOS	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por CEHANI, las funciones que le son asignadas.	4,5	4,5	4,5	4,5	4,8	3,8	4,6	4,4	4,4
	2	Asume la responsabilidad por sus resultados	4,5	4,6	4,7	4,6	4,6	4	4,4	4,3	4,5
	3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	4,0	4,3	4,2	4,2	4,2	3,8	3,8	3,9	4,1
	4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten,	4,1	4,3	4,3	4,2	4,4	4	4	4,1	4,2
	TOTAL		17,0	17,7	17,8	17,5	18	15,6	16,8	16,8	17,1
			4,3	4,4	4,4	4,4	4,5	3,9	4,2	4,2	4,3
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.	4,5	4,5	4,4	4,5	4,4	3,8	3,8	4,0	4,2
	2	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	4,6	4,5	4,2	4,5	4,8	3,8	4,8	4,5	4,5
	3	Da respuesta oportuna a la necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece CEHANI.	4,3	4,5	4,2	4,4	4,8	3,8	3,8	4,1	4,2
	4	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y	4,3	4,2	4,1	4,2	4,2	4	3,6	3,9	4,1

		propuestas y responde a las mismas.										
	5	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	4,4	4,5	4,1	4,3	4,4	3,8	4,6	4,3	4,3	
	TOTAL		22,2	22,2	21,0	21,8	22,6	19,2	20,6	20,8	21,3	
			4,4	4,4	4,2	4,4	4,5	3,8	4,1	4,2	4,3	
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	4,5	4,4	4,2	4,4	4,6	4	4	4,2	4,3	
	2	Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	4,2	4,3	4,2	4,2	4,6	4	4,8	4,5	4,3	
	TOTAL		8,7	8,7	8,5	8,6	9,2	8	8,8	8,7	8,6	
			4,3	4,3	4,2	4,3	4,6	4,0	4,4	4,3	4,3	
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	1	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	4,5	4,5	4,4	4,4	4,6	4,2	4	4,3	4,4	
	2	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	3,8	4,1	4,0	4,0	4,2	3,8	4	4,0	4,0	
	3	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	4,0	4,2	4,2	4,1	4,2	3,8	3,6	3,9	4,0	
	4	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	4,2	4,2	4,2	4,2	4,4	4	4,2	4,2	4,2	

	5	Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	4,3	4,3	4,2	4,3	4,4	4,2	4,4	4,3	4,3
	6	Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	4,4	4,5	4,4	4,4	4,4	4,4	4,6	4,5	4,4
	TOTAL		25,2	25,7	25,4	25,4	26,2	24,4	24,8	25,1	25,3
TRANSPAREN CIA	1	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	4,6	4,5	4,5	4,5	4,8	4,2	4,8	4,6	4,6
	2	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del CEHANI.	4,3	4,5	4,8	4,5	4,8	4,2	4,8	4,6	4,6
	3	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	4,1	4,1	4,4	4,2	4,8	3,8	3,8	4,1	4,2
	4	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	4,5	4,7	4,8	4,7	4,8	4	4,4	4,4	4,5
	5	Utiliza los recursos del CEHANI para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	4,6	4,8	4,8	4,7	4,8	3,8	4	4,2	4,5
	TOTAL		22,2	22,5	23,2	22,6	24	20	21,8	21,9	22,3
			4,4	4,5	4,6	4,5	4,8	4,0	4,4	4,4	4,5

ANEXO 9. TABULACION DE RESULTADOS NIVEL: PERSONAL OPERATIVO

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	AUTOEVALUACION							PROM. AUTOEVAL.	EVALUACIÓN POR PERSONAL DEL MISMO RANGO							PROM. EV. PER. MIS. RAN	EVALUACIÓN DESCENDENTE							PROM. EVAL. DESCEN.	PROM. TOTAL
			1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		
ADAPTACION AL CAMBIO	1	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,1	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	3,9	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	3,9	
	2	Responde al cambio con flexibilidad.	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,1	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,7	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	3,8	
	3	promueve el cambio.	3,0	3,0	4,0	1,0	5,0	5,0	5,0	3,7	3,0	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	2,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,9	
	TOTAL		9,0	11,0	12,0	9,0	15,0	15,0	13,0	12,0	9,0	12,0	13,0	9,0	10,0	10,0	10,4	8,0	8,0	10,0	8,0	10,0	10,0	10,0	9,1	10,5	
			3,0	3,7	4,0	3,0	5,0	5,0	4,3	4,0	3,0	4,0	4,3	3,0	3,3	3,3	3,5	2,7	2,7	3,3	2,7	3,3	3,3	3,3	3,0	3,5	
AUTOCONTROL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,1	2,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	3,9	
	2	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma.	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,3	2,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	4,0	
	TOTAL		6,0	8,0	10,0	10,0	8,0	9,0	8,0	8,4	4,0	8,0	10,0	10,0	8,0	8,0	8,0	6,0	6,0	8,0	6,0	8,0	8,0	8,0	7,1	7,9	
			3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,5	4,0	4,2	2,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	3,9	
COLABORACION	2	Cumple los compromisos que adquiere.	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,6	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2	
	3	Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,6	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2	
	TOTAL		8,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,0	9,1	7,0	8,0	10,0	8,0	8,0	8,0	8,1	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,4	
			4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,6	3,5	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2	

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Respetar las normas del CEHANI	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,7	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,7	
	2	Anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	5,0	4,1	3,0	4,0	5,0	2,0	3,0	3,0	3,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8
	3	Apoyar a la organización en situaciones difíciles.	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3
	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	2,0	4,1	3,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,4	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9
	TOTAL		16,0	16,0	20,0	16,0	16,0	19,0	17,0	17,1	14,0	16,0	20,0	13,0	15,0	15,0	15,0	15,4	18,0	18,0	18,0	18,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,6
		4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,8	4,3	4,3	3,5	4,0	5,0	3,3	3,8	3,8	3,8	3,9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,4	4,2	
DISCIPLINA	1	Acepta instrucciones aunque se difiera de ella.	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,1	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
	2	Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,4
	3	Acepta la supervisión constante.	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,4	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,1
	TOTAL		12,0	12,0	15,0	12,0	14,0	15,0	12,0	13,1	10,0	12,0	15,0	11,0	13,0	13,0	13,0	12,4	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
		4,0	4,0	5,0	4,0	4,7	5,0	4,0	4,4	3,3	4,0	5,0	3,7	4,3	4,3	4,3	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
MANEJO DE LA INFORMACION	1	No presta atención a temas que busquen información privada.	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,4	3,0	3,0	5,0	3,0	4,0	4,0	3,7	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,6	3,9
	2	No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	3,0	3,0	5,0	3,0	4,0	4,0	3,7	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,6	4,0
	3	Da información de manera oportuna y objetiva.	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
	TOTAL		12,0	12,0	15,0	12,0	15,0	15,0	14,0	13,6	9,0	10,0	15,0	10,0	12,0	12,0	11,4	10,0	10,0	12,0	10,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	11,1	12,0
		4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,7	4,5	3,0	3,3	5,0	3,3	4,0	4,0	3,8	3,3	3,3	4,0	3,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,7	4,0	
ORIENTACION A RESULTADOS	1	Asume la responsabilidad por sus resultados	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
	TOTAL		4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
			4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2

ANEXO 10. TABULACION DE RESULTADOS: CONGLOMERADO ORGANIZACIONAL

COMPETENCIA	NR.	DESCRIPCION CUALITATIVA	AUTOEVA	GERENCIA	SUBGERENCIAS	JEFATURA AIPA C.E.	JEFATURA FINANCIERA	PERSONAL ADTIVO	PERSONAL TERAPÉUTICO	PERSONAL OPERATIVO	PROMEDIO TOTAL
ADAPTACION AL CAMBIO	1	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.						4,0	4,0	3,9	3,9
	2	Responde al cambio con flexibilidad.						3,7	4,0	3,8	3,8
	3	promueve el cambio.						3,0	3,5	2,9	3,1
	TOTAL							10,7	11,4	10,6	10,9
							3,6	3,8	3,5	3,6	
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.		4,7	4,2	4,4	4,7	4,6	4,4		4,5
	2	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.		4,0	4,3	4,5	4,3	4,5	4,2		4,3
	3	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.		4,0	4,0	4,6	4,7	4,3	4,4		4,3
	TOTAL				12,7	13	13,9	13,7	13,4	13,0	
				4,2	4,3	4,6	4,6	4,5	4,3	0,0	4,4

AUTOCONTROL	1	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse.		3,0	3,9	4,0	4,0	4,5	4,3	3,9	3,9
	2	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.		3,5	4,1	4,0	4,7	4,2	4,2		3,5
	3	Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés, sin perder el dominio de la situación, actuando con calma.		3,0	4,2	3,8	4,3	4,1	4,2	4,0	3,9
	TOTAL			9,5	12	12,0	13,0	12,8	12,7	7,9	11,4
			3,2	4,1	4,0	4,3	4,3	4,2	2,6	3,8	
COLABORACION	1	Ayuda al logro de los objetivos, articulando sus actuaciones con los demás.				4,8		4,2	4,3		4,4
	2	Cumple los compromisos que adquiere.				4,2		4,4	4,6	4,2	4,4
	3	Facilita la labor de sus superiores y				4,3		4,6	4,4	4,2	4,4

		compañeros de trabajo.									
	TOTAL				13,3		13,2	13,3	8,4	13,1	
					4,4		4,4	4,4	2,8	4,4	
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.		4,7	4,5	4,8	4,3	4,6	4,5	4,7	4,6
	2	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades		4,8	4,0	4,6	5	4,3	4,0	3,8	4,4
	3	Apoya a la organización en situaciones difíciles.		5,0	4,8	5,0	4,7	4,4	4,3	4,3	4,6
	4	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.		4,5	4,4	4,8	5	4,5	4,2	3,9	4,5
	TOTAL			19,0	17,7	19,1	19	17,8	16,9	16,7	18,1
			4,8	4,4	4,8	4,8	4,5	4,2	4,2	4,5	
DISCIPLINA	1	Acepta instrucciones aunque se difiera de ella.						4,3	4,4	4,0	4,2
	2	Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.						4,7	4,6	4,4	4,6
	3	Acepta la supervisión constante.						4,8	4,3	4,1	4,4

	4	Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros del CEHANI.						4,3	4,4		4,3
	TOTAL							18,1	17,1	12,5	17,5
								4,5	4,3	4,2	4,4
CREATIVIDAD E INNOVACION	1	Ofrece respuestas alternativas.				4,7	4,0		4,1		4,3
	2	Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.				4,5	3,7		3,8		4,0
	3	Desarrollo nuevas formas de ejecutar mis tareas y utilizo la tecnología disponible.				4,2	3,7		3,8		3,9
	4	Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.				4,5	3,7		3,6		3,9
	5	Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.				4,3	4,3		3,9		4,2
	TOTAL					22,2	19,3		19,1		20,2
					4,4	3,9		3,8		4,0	

EXPERIENCIA PROFESIONAL	1	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos de trabajo, basándose en la información relevante.			4,3	4,0		3,9		4,1
	2	Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.			4,4	4,0		4,4		4,3
	3	Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.			4,2	4,3		4,1		4,2
	4	Clarifica datos o situaciones complejas.			4,4	4,3		4,0		4,2
	5	Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.			4,3	4,3		4,4		4,3
	TOTAL				21,1	21,0		20,8		21,1
				4,2	4,2		4,2		4,2	
LIDERAZGO	1	Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.	4,2	4,0	4,1	3,7				4,0

2	Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.		3,8	3,9	4,3	3,7				3,9
3	Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.		3,7	4,2	4,6	4,3				4,2
4	Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.		3,8	4,1	4,7	4,3				4,2
5	Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.		4,5	4,2	4,6	4,0				4,3
6	Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.		4,3	4,0	4,1	4,3				4,2
7	Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.		4,2	3,9	4,1	4,3				4,1
8	Explica las razones de las decisiones.		4,0	3,9	4,1	3,7				3,9

		TOTAL		32,5	32,2	34,5	32,3				32,9
				4,1	4,0	4,3	4,0				4,1
MANEJO DE LA INFORMACION	1	Evade temas que indague sobre información confidencial.				4,5		4,0	4,2	3,9	4,2
	2	Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.				4,5		4,2	4,2	4,0	4,2
	3	Organiza y guarda de forma adecuada la información dada bajo su custodia, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.				4,4		4,6	4,7		4,6
	4	No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.				4,6		4,4	4,7		4,6
	5	Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no.				4,6		4,3	4,6		4,5
	6	Transmite información oportuna y objetiva.				4,1		4,3	4,4	4,2	4,2

		TOTAL				26,6		25,8	26,7	12,1	26,3
						4,4		4,3	4,5	4,0	4,4
ORIENTACION A RESULTADOS	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por CEHANI, las funciones que le son asignadas.	4,3	3,9	4,2	4,7	4,6	4,4			4,4
	2	Asume la responsabilidad por sus resultados	4,7	4,4	4,7	4,7	4,4	4,5	4,2		4,5
	3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	4,5	4,1	4,3	4,7	4,4	4,1			4,3
	4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten,	4,2	4,1	4,4	4,7	4,4	4,2			4,3
	TOTAL			17,7	16,5	17,5	18,7	17,8	17,1	4,2	
			4,4	82,5	4,4	4,7	4,4	4,3	4,2		4,4

ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.		4,8	4,3	4,6	4,7	4,2	4,2	4,2	4,4
	2	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.		4,2	4,1	4,7	4,0	3,7	4,5		4,2
	3	Da respuesta oportuna a la necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece CEHANI.		4,7	3,9	4,2	4,7	4,6	4,2		4,4
	4	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.		4,0	3,6	3,9	3,7	3,8	4,1		3,8
	5	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.		4,0	4,1	4,9	5,0	4,5	4,3	4,1	4,4
	TOTAL			21,7	20,0	22,3	22,0	20,8	21,3	8,3	21,2
				4,3	4,0	4,5	4,4	4,2	4,3	4,2	4,2
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Escucha con interés a las		4,7	4,0	4,8	4,7	4,6	4,3		4,5

		personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.									
	2	Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	3,8	4,2	4,1	4,3	4,5	4,3	4,0	4,2	
	TOTAL		8,5	8,2	8,8	9,0	9,0	8,6	4,0	8,7	
			4,3	4,1	4,4	4,5	4,5	4,3	4,0	4,3	
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	1	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	4,5	4,2	4,7	4,3	4,5	4,4		4,4	
	2	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	4,7	4,1	4,5	4,7	3,6	4,0		4,3	
	3	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	4,7	3,9	4,3	4,0	4,0	4,0		4,1	
	4	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta	3,8	4,2	4,2	4,3	3,5	4,2		4,0	

		la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.									
	5	Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	4,7	4,2	4,7	4,0	4,1	4,3		4,3	
	6	Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	3,7	4,2	4,6	4,0	4,6	4,4		4,2	
	TOTAL		26,0	24,7	27,0	25,3	24,3	25,3		25,4	
			4,3	4,1	4,5	4,2	4,1	4,2		4,2	
TOMA DE DECISIONES	1	Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.	4,7	4,1	4,2	4,0				4,2	
	2	Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.	4,5	4,1	4,3	4,0				4,2	
	3	Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que	4,5	4,1	4,5	5,0				4,5	

		demandan su atención.									
	4	Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores practicas que pueden optimizar el desempeño.	4,0	4,0	4,5	4,7					4,3
	5	Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.	4,3	4,1	4,7	5,0					4,5
	6	Fomenta la participación en la toma de decisiones.	4,3	3,9	4,4	3,7					4,1
	TOTAL		26,3	24,3	26,5	26,3					25,9
			4,4	4,0	4,4	4,4					4,3
TRANSPARENCIA	1	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	4,3	4,5	4,5	5,0	4,7	4,6	4,1		4,5
	2	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo del CEHANI.	4,8	4,6	4,8	5,0	4,6	4,6	1,3		4,2

3	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.		4,3	4,1	4,2	4,3	4,4	4,2		4,3
4	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.		4,8	4,5	4,9	4,7	4,6	4,5		4,7
5	Utiliza los recursos del CEHANI para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.		4,8	4,8	4,9	5,0	4,6	4,5	4,6	4,7
TOTAL			23,2	22,5	23,3	24,0	22,9	22,3	12,8	22,5
			4,6	4,5	4,7	4,8	4,6	4,5	4,3	4,5

ANEXO 11. PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	PROBLEMA	NIVELES COMPROMETIDOS	CONDUCTAS	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Aprendizaje continuo	¿Cómo lograr que el funcionario de la organización adquiera y desarrolle permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional?.	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico y personal administrativo.	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	Motivar de forma permanente el desarrollo de nuevos conocimientos mediante el interés por el aporte de los colaboradores, a través de cuestionamientos permanentes y constructivos.	Propiciar un trabajo interdisciplinario e interdivisiones que permita construir procesos sostenibles, tendientes al fortalecimiento organizacional	Reuniones encaminadas al análisis del funcionamiento organizacional	Gerente, subgerencia técnica y administrativa	Mensual	Actas de reunión.
						Reuniones encaminadas a documentarse sobre discapacidad y su intervención.	Subgerencia administrativa y técnica	Mensual	Actas de reunión.
						Reuniones encaminadas a revisión del direccionamiento estratégico.	Subgerencia administrativa y técnica	Semestral	Actas de reunión.
			Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.	Capacitar de manera continuada en nuevas tendencias y tecnologías de punta, encaminada al concepto de habilitación y rehabilitación en discapacidad	Personal permanente mente informado sobre innovaciones y tecnología de punta, encaminados al manejo de la discapacidad	Busqueda de información sobre innovaciones y tecnología de punta en discapacidad (internet, bibliografía, cursos).	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Documentación
						Estudio sobre las posibilidades de implementación de innovaciones y tecnología de punta, y su mercado potencial.	Subgerente técnico y administrativo	Según solicitud	Documentación del estudio
						Capacitación en el manejo de innovaciones y tecnologías de punta que se implanten en la organización	Subgerente técnico y administrativo	Según solicitud	Certificación de capacitación
			Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presenta en el desarrollo del	Desarrollar trabajo con las dos divisiones (técnica y administrativa), encaminadas a preparar temas de	100% del personal involucrado en el análisis de las necesidades	Reunión mensual con colaboradores encaminadas a discusión de temáticas relacionadas con la organización.	Subgerente técnico y administrativo	Mensual	Actas de reunión.

		trabajo.	interés general, relacionadas con los servicios que presta el CEHANI o su organización en general.	de la organización .	Desarrollo de proyectos encaminados a mejorar los procesos organizacionales.	Subgerente técnico y administrativo	Según solicitud	Documentos de proyectos. Nro. De proyectos implementados.	
					Implementación del "buzón de sugerencias del trabajador CEHANI".	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Nro. De sugerencias implementadas/numero de sugerencias recibidas.	
		Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.	Informar y adecuar al colaborador de la Institución sobre las reformas dadas al interior de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), implementandolo en la organización	colaborador permanente informado sobre legalidad vigente.	Consulta diaria en Internet sobre reformas en la normatividad de las Empresas Sociales del Estado.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Archivos sobre reformas encontradas en Internet	
						Consulta a Instituciones Estatales sobre normatividad vigente.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Documentación de la normatividad vigente.
						Adecuación de la normatividad vigente a las condiciones organizacionales.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Documentación de las adecuaciones según normatividad vigente
		Informar al colaborador sobre los nuevos avances en procesos de prestación de servicios en habilitación y rehailitación en discapacidad, encaminados a implementarlos en la organización.	colaborador permanente informado sobre innovaciones en servicios en habilitación y rehabilitación en discapacidad .		Solicitud de Pasantías en Instituciones prestadoras de servicios en discapacidad.	Subgerente técnico y administrativo	Según solicitud	Certificado de asistencia a pasantías.	
						Solicitud de Asistencia a seminarios, cursos y talleres sobre actualización en discapacidad.	Subgerente técnico y administrativo	Según oferta	Certificado de asistencia
						Consulta permanente de literatura sobre innovaciones en discapacidad.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Documentos
						Formación de redes de apòyo con otras instituciones que prestan servicios en discapacidad.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Convenios con otras instituciones.

						Convenios con las Universidades con facultades de salud, para formación y capacitación permanente.	Subgerente técnico y administrativo	Según convenio	Convenio con las universidades
						Fortalecimiento de los vínculos con la red de apoyo a la persona con discapacidad.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Convenios con la red.
				Informar al colaborador y adecuar la organización sobre las nuevas tendencias en gestión empresarial.	colaborador permanente informado sobre gestión empresarial.	Asistencia a seminarios, cursos y talleres sobre actualización en gestión empresarial.	Subgerente técnico y administrativo	Según oferta	Certificado de asistencia
						Consulta permanente de literatura sobre Gestión Empresarial.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Documentos
						Consultoría con especialistas en la rama.	Subgerente técnico y administrativo	Según solicitud	Resultados de consultoría
			Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. Asimila nueva información y la aplica correctamente.	Promover el autoconocimiento para que individualmente se reconozcan los aspectos a fortalecer.	Evaluación permanente del colaborador, con metas definidas para su mejoramiento.	Evaluación de desempeño y competencias laborales de cada funcionario.	Subgerente técnico y administrativo	Semestral	Documentos de evaluación.
						Establecimiento de metas de mejoramiento.	Subgerente técnico y administrativo	Semestral	Metas establecidas.
						Evaluación de metas propuestas.	Subgerente técnico y administrativo	Semestral	Porcentaje de mejoramiento.
						Diseño de plan de desarrollo de cada área (técnica y administrativa).	Subgerente técnico y administrativo	Semestral	Documento del plan de desarrollo.
Autocontrol	¿Cómo lograr que el personal de la organización	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico, personal	Aprende a ignorar las acciones y la agresividad en situaciones	Desplegar campaña organizacional encaminada al buen trato y al control de	100% del personal sensibilizado en el manejo	Desarrollo de la campaña organizacional encaminada al buen trato y control de emociones.	Grupo de psicología	Anual	Campaña diseñada con sus indicadores

	Adquiera y desarrolle de forma permanente habilidades y destrezas para su control emocional, buscando eficacia en los resultados de su trabajo cotidiano?.	administrativo y personal operativo.	estresantes.	emociones.	del buen trato.	Utilización de carteleras institucionales con mensajes encaminadas al buen trato.	Grupo de psicología	Mensual	Carteleras realizadas
						Utilización del alta voz institucional con mensajes orientados al buen trato.	Grupo de psicología	Permanente	Mensajes emitidos
						Conocimiento del folleto de la Filosofía Institucional y cultura del servicio.	Gerencia	Anual	Folleto
						Desarrollo de Talleres encaminados a manejo de estrategias orientadas a disminución del estrés.	Grupo de psicología	Trimestral	Video del Taller; informe sobre resultados del taller y su evaluación.
						Desarrollo de Talleres orientados a fomentar la asertividad en el trato con el cliente	Grupo de psicología	Trimestral	Video del Taller; informe sobre resultados del taller y su evaluación.
	Mantiene una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.			Fomentar el trabajo en equipo basándose en valores como la tolerancia, la escucha activa y la expresión de sentimiento.	Personal formado en manejo de la información y definición de las actividades.	Desarrollo de canales de comunicación que eviten malos entendidos y solución de conflictos de manera asertiva.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Diseño de los canales de comunicación institucional.
						Realización de reuniones del personal, encaminado a aclarar dudas y solución de problemas al interior del funcionamiento de la organización.	Comité Técnico-administrativo	Quincenal	Actas de reunión.

			Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado.	Determinar metas individuales que lleven al fomento del autocontrol y el buen trato.	Lograr el 80% de las metas propuestas en manejo de autocontrol y buen trato.	Evaluación periodica de metas individuales encaminadas al manejo de autocontrol y buen trato.	Subgerente técnico y administrativo	Semestral	Evaluación y metas individuales. Nro. De metas cumplidas/nro. De metas establecidas.			
						Reuniones periodicas orientadas a expresar emociones, sentimientos referidos a la actividad laboral cotidiana.	Subgerente técnico y administrativo	Mensual	Actas de reunión.			
Compromiso con la organización.	¿Cómo alinear el comportamiento individual de cada funcionario a las necesidades, prioridades y metas organizacionales ?.	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas,	Fomentar el conocimiento de la organización; en su direccionamiento estratégico.	El 100% del personal que labora en el CEHANI conozca su direccionamiento estratégico.	Carteleras con la misión, valores y objetivos de la organización en lugares estratégicos de la Institución.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Carteleras realizadas			
						Al inicio de cada reunión recordar una parte del direccionamiento estrategico.	Subgerente técnico y administrativo	En cada reunión	Actas de reunión.			
						Realizar concurso encaminados a seleccionar el afiche publicitario del CEHANI.	Subgerente técnico y administrativo	Anual	Afiche publicitario			
						Recordatorio de la Misión y Visión de la organización, formulado en la escarapela del funcionario.	Subgerente técnico y administrativo	Permanente	Escarapela			
						Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	Valorar la participación activa del colaborador, facilitando una percepción positiva de sí mismo y de su organización.	Desarrollo integral de los funcionarios, apuntando al mejoramiento del clima organizacional, a través de políticas	Implementación del programa de Autocontrol organizacional.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa	Anual	Indicadores del programa
									Implementación del plan anual de estímulos e incentivos al trabajador.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa	Anual	Indicadores del plan

				de bienestar social.	Implementación del plan anual de recreación de la organización.	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Anual	Indicadores del plan
					Implementar el programa institucional de salud ocupacional.	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Anual	Indicadores del programa
			Apoya a la organización en situaciones difíciles.	Motivar de manera permanente a los trabajadores en el conocimiento de la organización.	El 100% de los funcionarios se encuentran informados sobre la situación actual de la organización .	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Trimestral	Actas de reunión.
					Boletín informativo sobre la situación de la organización.	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Mensual	Boletín
					Reunión con los colaboradores para información del estado de la empresa.	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Quincenal	Actas de reunión.
			Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones	Favorecer la participación de los funcionarios en la definición de las metas organizacionales.	Metas organizacionales establecidas mediante la participación y la concertación con sus funcionarios.	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Anual	Documentos y evaluación del taller.
					Utilización de carteras y altavoz para fomentar el sentido de pertenencia por medio de mensajes orientados a los trabajadores y la organización.	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Mensual	Carteras, mensajes
					Talleres de motivación encaminados a la necesidad de apoyo funcionario-organización	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Semestral	Documentos y evaluación del taller.
					Al inicio de cada reunión recordar una parte del direccionamiento estratégico.	Gerente, subgerencia técnica administrativa y	Permanente	Actas de reunión.

Creatividad e innovación	¿Cómo favorecer en el funcionario la capacidad de generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones?.	Gerencial, jefaturas de división y personal terapéutico.	Ofrecer respuestas alternativas.	Fomentar la participación de los funcionarios mediante la solicitud de propuestas relacionadas con nuevas formas de hacer las cosas.	El personal brinda nuevas alternativas frente a proyectos o propuestas.	Solicitar proyectos encaminados a mejorar los servicios que presta el CEHANI.	Subgerencia administrativa y técnica	mensual	Proyectos formulados
						Permitir la participación de los colaboradores mediante el desarrollo de reuniones donde se presenten los nuevos proyectos de la organización.	Subgerencia administrativa y técnica	mensual	Actas de reunión.
						Formar parte de los equipos de trabajo, asignando responsabilidades y resultados esperados.	Subgerencia administrativa y técnica	mensual	Grupo de apoyo conformados . Sugerencias presentadas.
			Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones.	Generar espacios abiertos de comunicación donde se puedan expresar las ideas libremente.	Personal con posibilidad de expresar sus ideas, orientadas al mejoramiento organizacional.	Reunión con los colaboradores donde se resuelven problemas que se hayan presentado en la organización.	Subgerencia administrativa y técnica	Mensual	Actas de reunión.
						Permitir la participación del involucrado en la solución de problemas que se presenten en la organización.	Subgerencia administrativa y técnica	Cuando se amerite	Registro de reunión.
			Desarrollar nuevas formas de hacer y tecnologías	Apoyar en la práctica las iniciativas viables para estimular esta habilidad en cada funcionario.	Las propuestas viables son desarrolladas.	Solicita proyectos o propuestas de mejoramiento de los servicios a los colaboradores.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Nro. De propuestas o proyectos presentados.
						Estudiar los proyectos o propuestas presentadas.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Nro. De propuestas o proyectos estudiadas.
						Dar visto bueno a aquellas que son viables.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Nro. De propuestas o proyectos en ejecución.
			Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper	Innovar, modificar o crear nuevas formas de prestar los servicios en el	Las propuestas de prestación	Desarrollar Club de Revista con el personal, revisando temas de actualidad.	Subgerencia administrativa y técnica	Mensual	Actas de reunión.

			esquemas tradicionales.	CEHANI.	de servicios que realiza el CEHANI se ajustan de manera continua	Revisar los procesos y procedimientos del CEHANI, ajustandolos a las necesidades de los usuarios.	Subgerencia administrativa y técnica	Semestral	Procesos y procedimientos revisados.
						Asistencia a congresos, talleres y cursos de capacitación y actualización en temáticas relacionadas con la organización.	Subgerencia administrativa y técnica	Según oferta	Certificados de asistencia
						Realización de pasantías en instituciones que ejecutan actividades similares al CEHANI.	Subgerencia administrativa y técnica	Según solicitud	Certificado de pasantía.
			Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	Evaluar el desempeño de cada funcionario, determinando el nivel de innovación en el desarrollo de sus actividades.	Evaluación de desempeño semestral.	Plantear las metas que incluyan innovación en las funciones que desempeña.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Nro. De metas de innovación planteadas/nro. Total de metas propuestas
						Implementación de las metas planteadas.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Metas en desarrollo.
						Evaluar el desarrollo de las metas implementadas.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Nro. De metas de innovación desarrolladas/ nro. De metas de innovación planteadas
Liderazgo	¿Cómo fomentar en el funcionario su rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con	Gerencial, Jefaturas de división	Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.	Fomentar la participación de los colaboradores en el establecimiento de las metas organizacionales.	Metas organizacionales establecidas mediante la participación y la concertación con sus	Definición de las metas organizacionales esperadas para el año.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa.	Anual	Metas anuales definidas
						Evaluación de las metas organizacionales con participación de los funcionarios	Gerente, subgerencia técnica y administrativa.	Mensual	Nro. De metas en desarrollo/Nro. De metas planteadas.

arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales?.			funcionarios.	Acciones de mejoramiento dependiendo de las sugerencias planteadas por el grupo de funcionarios.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa.	Mensual	Acciones de mejoramiento y sus indicadores.
	1. Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. 2. Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.	Facilitar la participación de los funcionarios en la definición de los servicios.	El 100% del personal que labora en el CEHANI conoce los planes, proyectos y programas organizacionales.	Realización de mesas de trabajo con los colaboradores, donde se discuta los programas, proyectos y planes organizacionales.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Registro de mesas de trabajo
				Registrar las recomendaciones de los colaboradores.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Reporte de recomendaciones
				Integrar las sugerencias de los colaboradores a los planes, proyectos y programas organizacionales, de ser viables.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Modificaciones, de ser viable, de programas, planes y proyectos organizacionales.
	Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.	Motivar al personal del CEHANI para su participación activa y dinámica en el desarrollo de planes, proyectos y programas institucionales.	Los líderes de la organización dan a conocer el 100% de los proyectos, programas y planes a los colaboradores.	Preside reuniones de los colaboradores encaminadas a establecer sugerencias sobre el desarrollo de planes, proyectos y programas institucionales.	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Actas de reunión.
				Organizar las acciones necesarias para el desarrollo de programas, proyectos y planes.	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Plan de acción de proyecto, programa o plan en ejecución.
				Evaluación participativa de los planes, proyectos y programas institucionales	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Resultados de la evaluación.

			1. Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.	Generar canales de comunicación claramente definidos con sus colaboradores, permitiendo la relación entre las dos áreas, que facilite la posibilidad de búsqueda de alternativas de soluciones grupales.	Comunicación fluida entre las áreas y dependencias de la organización.	por medio de boletines informativos, comunicar a las áreas y sus colaboradores los planes, proyectos y programas organizacionales.	Subgerencia técnica y administrativa.	Mensual	Boletín informativo
			2. Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo			A través de mesas de trabajo, determinar las recomendaciones para el mejoramiento de la organización	Subgerencia técnica y administrativa.	Mensual	Actas de mesas de trabajo
						Analizar, consolidar y transmitir los aportes del personal en la consecución de las metas de la organización.	Subgerencia técnica y administrativa.	Mensual	Documento de recomendaciones
			Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	Mantener registros constantes de los materiales y recursos necesarios para la ejecución de sus actividades.	El personal cuenta con el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades.	Revisión del proceso y procedimiento de dotación de recursos a las dependencias.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Nro. De funcionarios analizados/Nro. Total de funcionarios
						Registro de las necesidades de recursos por área actualizado.	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Índice de productividad definido.
						Estudio de los recursos solicitados	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Actas de reunión.
						Establecimiento del presupuesto organizacional, partiendo de las necesidades reales de cada área.	Comité Técnico-administrativo	Anual	Recopilación de sugerencias.
						Busqueda de apoyo a nivel de entidades estatales, no gubernamentales, nacionales e internacionales, mediante la presentación de	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Resultados de las sugerencias.

						proyectos organizacionales.			
			Explica las razones de las decisiones	Informar a los colaboradores sobre los cambios e innovaciones al interior de la organización, facilitando que conozcan las razones de las decisiones.	Personal informado sobre las decisiones gerenciales tomadas.	Reunión con colaboradores encaminadas a explicar la toma de decisiones asumidas sobre el desarrollo de la organización.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa.	Permanente	Evaluación del proceso
						"Gestión de puertas abiertas": permitir que los colaboradores interesados puedan cuestionar sobre la toma de decisiones a nivel de la organización.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa.	Permanente	Proceso actualizado.
Trabajo en equipo	¿Cómo desarrollar la habilidad de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participa, intengrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes?.	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico y personal administrativo.	Coopera en distintas situaciones y comparte información	Vigilar que la estructura organizacional permita la integración de la persona con su equipo de trabajo.	Actualización de perfiles de cargo.	Acondicionamiento de puestos de trabajo: encaminado a determinar responsabilidades, rendimiento y relaciones.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa.	Anual	Indicadores del proceso.
			Planificar las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	Favorecer la comunicación permanente entre jefes y colaboradores, mediante reuniones permanentes.	Equipos de trabajo conformados	Conformación de equipos de trabajo, asignando responsabilidades y resultados esperados.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Resultados obtenidos
			Establece dialogo directo con los miembros del equipo, permitiendo compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	Capacitar al personal en habilidades de trabajo en equipo.	Personal capacitado en habilidades de trabajo en equipo.	Capacitación en desarrollo de habilidades en trabajo de equipo.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa.	Semestral	Programa en desarrollo.
			Respetar criterios dispares y distintas	Evaluar de forma permanente las propuestas de los	Propuestas presentadas por los	Promover planes de desarrollo para cada equipo de trabajo,	Comité Técnico-administrativo	Anual	Indice de satisfacción del usuario y

			opiniones del grupo.	equipos y su impacto en la organización.	equipos evaluados.	estableciendo metas e indicadores de avance.		su familia.	
			Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	Determinar los resultados esperados por cada equipo y la interrelación entre ellos.	Equipo de trabajo funcionando y en interacción con la organización.	Evaluar resultados obtenidos por cada equipo de trabajo.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Proceso orientado a conocer la voz del usuario actualizado.
						Relacionar los resultados obtenidos por los equipos de trabajo, con la organización en general.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Indicadores del proceso.
						Puesta en común mediante reunión de los equipos de trabajo, con presentación de resultados.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Indicadores del proceso.
						Taller de motivación encaminados al conocimiento del personal.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Comunidad informada sobre los buzones de sugerencias.
Toma de decisiones	¿Cómo desarrollar en el funcionario la habilidad de elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada?.	Gerencial, Jefaturas de División.	Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.	Analizar de manera minuciosa las condiciones del entorno, las necesidades del usuario, las condiciones del personal y el estudio del medio, llegando a priorizar los proyectos organizacionales.	Proyectos institucionales se ajustan a las necesidades del entorno.	Información y sensibilización constante al personal, referido a la misión, visión, principios y objetivos organizacionales.	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Evaluación del personal sobre conocimiento organizacional.
						Establecer las condiciones del entorno en todas sus dimensiones, enfocandolas hacia el proyecto organizacional.	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Documentos sobre el análisis de las condiciones del entorno.
			Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.	Permitir la delegación de funciones, realizando seguimiento continuo	Lideres de la organización fomentando la participación activa de los trabajadores	Establecer los criterios para la toma de decisiones en cuanto a lo esperado en el proyecto (calidad, tiempo, cantidad, costo).	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Criterios establecidos en el análisis.

			Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demanda su atención.	Fomentar el concenso entre las diferentes áreas de la organización en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos.	Lideres de la organización fomentando la participación activa de los trabajadores	En reunión con el personal, mediante lluvia de ideas, generar alternativas que favorezcan los proyectos organizacionales.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa	Trimestral	Actas de reunión.
						Mediante concertación evaluar las alternativas presentes y su viabilidad.	Gerente, subgerencia técnica y administrativa	Trimestral	Resultados de concertacion .
			Fomentar la participación en la toma de decisiones	Desarrollar proyectos organizacionales que se ajusten a las necesidades reales de los usuarios, la región y la organización,	Lideres de la organización fomentando la participación activa de los trabajadores	En concertación determinar la alternativa que se ajuste a la propuesta organizacional.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Resultados de concertacion .
						Formular la alternativa viable y favorecer su puesta en acción.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Resultados de concertacion .
						Evaluación participativa del proyecto en desarrollo.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Resultados de concertacion .
			Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.	Analizar las condiciones del proyecto y la organización que garanticen la correcta toma de decisiones	Lideres responsables de las decisiones que asumen.	Evaluación de los resultados obtenidos y sus consecuencias en la organización.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Evaluación de los resultados.
Orientación a resultados	¿Cómo lograr en el funcionario el cumplimiento de las funciones y cumplir los compromisos organizales con eficacia y calidad?.	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	1. Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la organización, las funciones que le son asignadas.	Promover la evaluación de desempeño abarcando sus funciones y competencias laborales, fijando metas personales.	100% evaluado en su desempeño. 100% del personal con metas de mejoramiento o establecidas.	Implementar el proceso y sus procedimientos de evaluación de desempeño.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Nro. De sugerencias, quejas, peticiones o felicitaciones recibidas/Nro. Total de manifestaciones de los usuarios recibidas

			2. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presenten.		Evaluación de cada funcionario de la organización, con el protocolo definido.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Nro. De sugerencias, quejas, peticiones resueltas/Nro. Total de manifestaciones de los usuarios recibidas	
					Establecimiento de metas de mejoramiento continuo.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Nro. De sugerencias, quejas, peticiones en seguimiento/Nro. Total de manifestaciones de los usuarios recibidas	
			Asume la responsabilidad por sus resultados.	Permitir al colaborador la explicación y justificación del desarrollo de su desempeño y los resultados obtenidos, promoviendo metas de mejoramiento.	100% del personal analizado en sus resultados, con metas encaminadas a promover su mejoramiento.	Conversatorios jefe-colaborador, que permita determinar resultados y fijar metas de mejoramiento.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Actas de reunión.
			Compromete recursos y tiempo tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	Desarrollar procedimientos de evaluación de la productividad del funcionario.	100% del personal evaluado en el grado de productividad dentro de la organización.	Implementar evaluación de índice de productividad por área, división y trabajador.	Subgerencia administrativa	Mensual	Certificados de capacitación.
						Información sobre la productividad a la organización.	Subgerencia administrativa	Mensual	Actas de reunión

						Lluvia de ideas encaminada a mejorar productividad en la organización.	Subgerencia administrativa	Mensual	Evaluación realizada por el personal y por el usuario.
						Puesta en marcha de sugerencias, de ser viables.	Subgerencia administrativa	Mensual	Información ajustada a los requerimientos legales de la organización.
Orientación al usuario y al ciudadano.	¿Cómo fomentar en los funcionarios la capacidad de dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a CEHANI?.	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo	Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	Los procesos y procedimientos existentes al interior de la organización se ajustan a las necesidades de los usuarios y su bienestar.	Proceso de atención al usuario actualizado.	Evaluar proceso de atención al usuario.	Subgerencia técnica y administrativa.	Semestral	Revisión de información propia del cargo.
						Actualizar proceso de atención al usuario.	Subgerencia técnica y administrativa.	Semestral	Acta de reunión
						Implementación del proceso actualizado de atención al usuario.	Subgerencia técnica y administrativa.	Semestral	Revisión del proceso en cada cargo.
						Determinar los resultados obtenidos del proceso de atención al usuario.	Subgerencia técnica y administrativa.	Semestral	Resultados y metas propuestas para mejoramiento del proceso de manejo de la información.
						Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios, de	Implementar programa de evaluación y análisis de las necesidades	100% de necesidades de los usuarios	Implementar el programa de evaluación y análisis de necesidades del usuario y su familia.

		conformidad con el servicio que ofrece el CEHANI.	de los usuarios y su familia.	satisfechas.	Evaluación del impacto en la satisfacción del usuario mediante encuestas.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Evaluación de personal encaminado a conocer conocimiento de las políticas de manejo de la información.
		Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y ciudadanos en general.	Diseñar, implementar y analizar mecanismos para conocer las necesidades, expectativas y sugerencias del usuario, aplicados de manera periódica.	Mecanismos de escucha de la voz del usuario, en funcionamiento.	Actualizar diseño del proceso orientado a conocer la voz del usuario.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Resultados de la evaluación.
					Implementar proceso orientado a conocer la voz del usuario.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Metas de mejoramiento o establecidas.
					Evaluar y mejorar el proceso orientado a conocer la voz del usuario.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Certificados de capacitación.
		Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas, reponiendo a las mismas.	Atender las peticiones del usuario, tanto a nivel oral como escrito, llevando registros de la atención.	100% de necesidades de los usuarios relacionadas con los servicios de la organización resueltas.	Información sobre la utilización de los buzones de sugerencias.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Procesos adecuados.
					Revisión de las sugerencias, quejas, peticiones o felicitaciones recibidas a nivel oral o escrito.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Resultados de la evaluación del proceso
					Análisis y alternativas de solución de las quejas, peticiones o sugerencias recibidas a nivel oral o escrito.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Metas de mejoramiento o establecidas.
					seguimiento a la solución de las quejas, peticiones o sugerencias recibidas a nivel oral o escrito.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Registro con su aval respectivo.

			Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	Fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de procesos y la toma de decisiones.	Procesos integrados en las diferentes áreas y divisiones.	Reuniones periódicas del personal que permitan su interrelación constante.	Comité Técnico-administrativo	mensual	Actas de reunión
Relaciones Interpersonales	¿Cómo desarrollar en el funcionario la capacidad de establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida, y en el respeto por los demás?.	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	Favorecer la comunicación permanente entre los diferentes niveles de la organización y con el usuario.	100% del personal asertivo en su capacidad de escucha.	Capacitación continua en temáticas relacionadas con: atención al cliente, relaciones humanas, comunicación asertiva y trabajo en equipo.	Comité Técnico-administrativo	Trimestral	Acta de reunión
			Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas, que puedan generar conflictos.	Fomentar espacios de diálogos en los cuales los funcionarios expresen sus opiniones, ideas y sugerencias.	100% del personal con posibilidades de expresar sus ideas, sentimiento o información pertinente.	"Gestión de puertas abiertas": espacios permanentes de dialogo en la organización en todos los niveles, hacia el personal y con el usuario.	Comité Técnico-administrativo	Mensual	Acta de reunión
Transparencia	¿Cómo fomentar en el funcionario el uso responsable y claro de los recursos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Gerencial, jefaturas de división, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	Brindar información de manera oportuna, según solicitud presentada.	Información brindada de manera oportuna.	Informe escrito o verbal solicitado, ajustándose a los requerimientos legales de la organización.	Subgerencia técnica y administrativa.	A solicitud	Indicadores de metas.
			Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y son el servicio a cargo del CEHANI.	Mantener al día la información relacionada con la atención al usuario y a la estructura de la empresa.	Información empresarial actualizada y a disposición.	Mantener al día la información relacionada con su cargo.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Resultados de aplicación de herramientas .
						Socialización del proceso del manejo de la información.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Metas definidas.
						Implementación del proceso del manejo de la información.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Indicadores de metas.

				Evaluación y pautas de mejoramiento del proceso del manejo de la información.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Acta de reunión	
		Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	Diseñar la política del manejo de la información que facilite la toma de decisiones.	Políticas de manejo de la información implementada.	Socialización de las políticas del manejo de la información.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Registro de conversatorios
					Implementación de las políticas del manejo de la información.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Nro. De registros adecuadamente diligenciada/ Nro. Total de registros revisados.
					Evaluación de las políticas del manejo de la información.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Acta de reunión
					Metas de mejoramiento de las políticas del manejo de la información.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Indicadores de las políticas y procesos de manejo de la información
		Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	Ajustar los servicios prestados por la organización según los requerimientos solicitados a las Empresas Sociales del Estado, salud y políticas de discapacidad.	100% de los procesos, procedimientos y funciones ajustados a la legalidad vigente de las Empresas Sociales del estado, lineamientos de salud y políticas de	Capacitación del personal en conocimientos de la normatividad vigente de las Empresas Sociales del Estado, lineamientos de salud y políticas de discapacidad.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Indicadores de la política y manejo de la información organizacional.
					Adecuación de las funciones a la normatividad vigente de las Empresas sociales del estado, lineamientos de salud y políticas de discapacidad.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Resultados de aplicación de protocolos.

					discapacidad	Evaluar la adherencia a la normatividad vigente.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Metas de mejoramiento o establecidas.
						Establecimiento de pautas de mejoramiento referido al desarrollo de las funciones según la normatividad vigente.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Registro de socialización
			Utiliza los recursos de la organización para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	Mantener registros permanentes de los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de los servicios de las dependencias.	Cultura del ahorro y el buen uso de los elementos implementados	Registro permanente del uso de los recursos con sus respectivos comprobantes.	Gerencia	Permanente	Nro. De registros adecuadamente diligenciada/ Nro. Total de registros revisados.
						Capacitación permanente en la filosofía de transparencia que tiene la entidad.	Gerencia	Mensual	Acta de reunión
Colaboración	¿Cómo desarrollar en el funcionario la habilidad de cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales?.	Jefaturas de división, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	Ayuda al logro de los objetivos, articulando sus actividades con los demás.	Fomentar el trabajo en equipo, favoreciendo el desarrollo de la ayuda mutua.	Colaborador en constante comunicación con su equipo de trabajo.	Reuniones continuas con su equipo de trabajo para intercambiar opiniones y estudiar posibilidades de mejora.	Jefe de División	Mensual	Resultados de evaluación
						Implementar reuniones tipo "Club de Revistas" o estudios de caso periodicos encaminados a actualizaciones en temáticas de interés	Jefe de División	Mensual	Actas de mesa de trabajo
			Cumple con los compromisos que adquiere.	Evaluar desempeño laboral encaminado a determinar desarrollo de funciones y cumplimiento de responsabilidades.	Evaluación de desempeño semestral.	Evaluación del colaborador y determinación de metas a lograr.	Jefe de División	Semestral	Numero de propuestas presentadas
			Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	Evaluar clima organizacional de manera periodica.	Clima organizacional al optimo con	Aplicación de herramientas de evaluación de clima organizacional.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Reporte de evaluación
									Indicadores de las propuestas

					adecuado nivel de comunicación y cooperación.	Según resultados, determinar metas de mejoramiento.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Resultado de evaluación
						Desarrollo de metas de mejoramiento establecidas.	Comité Técnico-administrativo	Semestral	Mensajes emitidos
Experiencia profesional	¿Cómo favorecer el desarrollo de la habilidad del funcionario en la aplicación del conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral?.	Jefaturas de división, personal terapéutico	Analiza de un modo sistemático y racional aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.	Capacitar, de forma permanente, al personal encaminada a fortalecer conocimientos tecnológicos y de competencias, que permitan análisis de su trabajo, llevando a una adecuada toma de decisiones.	Capacitación continua de personal.	Definir las necesidades de capacitación del personal.	Subgerencia Técnica y Administrativa	Anual	Necesidades educativas del personal establecidas.
						Diseñar plan de capacitación organizacional.	Subgerencia Técnica y Administrativa	Anual	Plan de capacitación diseñado.
						Implementar plan de capacitación organizacional.	Subgerencia Técnica y Administrativa	Anual	Indicadores del plan de capacitación organizacional.
						Evaluar impacto del plan de capacitación en el desempeño laboral.	Subgerencia Técnica y Administrativa	Anual	Indicadores del plan de capacitación organizacional frente a evaluación de desempeño.
		Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.	Innovar, modificar o crear nuevas formas de ejecutar los procesos y procedimientos al interior de la organización, realizando una evaluación periódica encaminada a optimizar los servicios, basándose en la experiencia profesional de su equipo de trabajo.	Procesos y procedimientos en continua actualización.	Reconocimiento de los procesos y procedimientos del CEHANI.	Comité Técnico-administrativo	Anual	Actas de reunión	
					Actualización de los procesos y procedimientos organizacionales.	Comité Técnico-administrativo	Anual	Procesos y procedimientos organizacionales actualizados	
					Implementación de los procesos y procedimientos organizacionales actualizados.	Comité Técnico-administrativo	Permanente	Indicadores de implementación de procesos y procedimientos	

						organizaciones.
			Evaluación y determinación de acciones de mejoramiento de los procesos y procedimientos de la organización.	Comité Técnico-administrativo	Anual	Indicadores de implementación de procesos y procedimientos organizacionales.
Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.	Actualizar e implementar los protocolos de atención, tanto en área administrativa como técnica.	Protocolos organizacionales actualizados e implementados.	Revisión y actualización de protocolos técnicos y administrativos de la organización.	Subgerencia Técnica y Administrativa	Anual	Protocolos técnicos y administrativos actualizados.
			Implementación de protocolos técnicos y administrativos actualizados.	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Indicadores de desempeño de protocolos.
			Evaluación de los protocolos técnicos y administrativos estableciendo metas de mejoramiento.	Subgerencia Técnica y Administrativa	Anual	Indicadores de desempeño de protocolos.
Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.	Capacitar al personal en manejo de solución de conflictos y toma de decisiones.	100% del personal capacitado en solución de conflictos y toma de decisiones.	Talleres prácticos encaminados a desarrollar habilidades de solución de conflictos y toma de decisiones.	Jefe de División	Trimestral	Evaluación del Taller.
			Reunión de equipo donde se permita llevar a la práctica el manejo de conflictos y toma de decisiones.	Jefe de División	Mensual	Acta de reunión
			Reunión de equipo de tratamiento por paciente, que lleve a la solución de conflictos y toma de decisiones.	Jefe de División	Mensual	Registro de estudio de caso.
1. Clarifica datos o situaciones	Favorecer la opinión del funcionario en la	100% del personal	Reunión con el funcionario para discutir y	Jefe de División	Permanente	Nro. De situaciones

			confusas.	solución de conflictos que se presente al interior de la organización o con los usuarios.	comprometidos en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos.	clarificar dificultades que se hayan presentado con la organización o con el usuario.			resueltas/Nro. De situaciones problemáticas presentadas.
Manejo de la información	¿Cómo favorecer en el desarrollo de la habilidad de manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone?.	Jefaturas de división, personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	Evade temas que indaguen sobre información confidencial.	Establecer canales de comunicación claros que faciliten a la persona dirigirse con quien debe, evitando confusión en la información.	100% del personal con habilidad para evitar dar información confidencial de la organización.	Charlas permanentes con el personal orientado hacia el manejo de la información, discerniendo entre lo confidencial y lo público.	Jefe de División	Permanente	Acta de reunión
			Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.	Ajustar los procesos que realiza a los protocolos institucionales.	Información solicitada ajustada a los procesos, procedimientos y protocolos organizacionales.	Abrir espacios que permita fortalecer la ética profesional.	Jefe de División	Permanente	Documentos de evaluación.
			1. Organiza y guarda de forma adecuada la información dada bajo su custodia.	Actualizar y desarrollar la política de manejo de la información de la organización, referida a personal y a usuarios.	Política de manejo de la información establecida e implementada.	Socialización de la política y del proceso del manejo de la información a nivel organizacional.	Jefe de División	Semestral	Porcentaje de mejoramiento.
			2. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.			Implementación de la política y del proceso de manejo de la información a nivel organizacional.	Jefe de División	Semestral	Documento del plan de desarrollo.
						Evaluación y acciones de mejoramiento de la política y del proceso de manejo de la información a nivel organizacional.	Jefe de División	Semestral	Actas de reunión.
						Evaluación del personal en manejo de la información.	Jefe de División	Semestral	Resultados de aplicación de protocolos.
						Establecimiento de metas a desarrollar por el personal orientados a	Jefe de División	Semestral	Metas de mejoramiento

						optimizar el manejo de la información organizacional.			establecidas.
			Trasmite información oportuna y objetiva.	Establecer canales de comunicación claros que faciliten a la persona dirigirse con quien debe, evitando confusión en la información.	Canales de comunicación claramente definidos.	Socialización de los canales de comunicación organizacionales.	Jefe de División	Trimestral	Registro de socialización
						Revisión de los registros de información sobre el personal y los usuarios.	Jefe de División	Permanente	Nro. De registros adecuadamente diligenciada/ Nro. Total de registros revisados.
Adaptación al cambio	¿Cómo desarrollar en el funcionario la capacidad de enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positivamente y constructivamente?	Personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios	Fijar metas por cada uno de los colaboradores encaminados a modificar su rutina y forma de hacer las cosas dentro de la organización	Personal permanente informado sobre los cambios organizacionales y el porque de ello.	Reuniones permanentes con el personal encaminadas a promover la transformación institucional.	Jefe de División	Permanente	Acta de reunión
			Responde al cambio con flexibilidad	Informar de manera permanente a los colaboradores sobre los cambios institucionales y los beneficios que trae consigo para la organización y el personal.		Evaluación de desempeño que permita fortalecer la adherencia a los cambios.	Jefe de División	Semestral	Resultados de evaluación
						Mesas de trabajo encaminadas a analizar la situación de la organización, los cambios del entorno y las posibilidades de adaptación.	Jefe de División	Permanente	Actas de mesa de trabajo
			Promueve el cambio	Fomentar la participación de los colaboradores mediante la solicitud de propuestas relacionadas con nuevas formas de hacer las cosas,	Personal con presentación de propuestas orientadas a mejorar la prestación de los servicios, realizando retroalimentación constante,	Solicitud de propuestas encaminadas a mejorar los servicios en el CEHANI.	Jefe de División	Trimestral	Numero de propuestas presentadas
						Evaluación de las propuestas presentadas,	Jefe de División	Trimestral	Reporte de evaluación
						Retroalimentación e implementación de las propuestas que son viables,	Jefe de División	Trimestral	Indicadores de las propuestas
						Evaluar los resultados de las propuestas implementadas	Jefe de División	Trimestral	Resultado de evaluación

Disciplina	¿Cómo desarrollar la habilidad en el funcionario de adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente?.	Personal terapéutico, personal administrativo y personal operativo.	1. Acepta instrucciones aunque difiera de ella	Fomentar la filosofía institucional, orientada a apropiarse de sus principios	100% del personal actuando de acuerdo a la filosofía institucional	Uso de carteleras y uso del altavoz para difundir la filosofía institucional,	Subgerencia administrativa y técnica	Permanente	Mensajes emitidos
			2. Acepta la supervisión constante			Reuniones con el personal encaminadas a analizar las decisiones institucionales, buscando consenso.	Jefe de División	Permanente	Acta de reunión
			Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo	Realizar evaluación de desempeño, tanto en sus funciones como en sus competencias laborales	Evaluación permanente del colaborador, con metas definidas para su mejoramiento.	Evaluación de desempeño y competencias laborales de cada funcionario.	Subgerencia técnica y administrativa	Semestral	Documentos de evaluación.
						Establecimiento de metas de mejoramiento.	Subgerencia técnica y administrativa	Semestral	Metas establecidas.
						Evaluación de metas propuestas.	Subgerencia técnica y administrativa	Semestral	Porcentaje de mejoramiento.
						Diseño de plan de desarrollo de cada área (técnica y administrativa).	Subgerencia técnica y administrativa	Semestral	Documento del plan de desarrollo.
			Realiza funciones orientadas a apoyar la acción a otros miembros del CEHANI.	Fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de procesos y la toma de decisiones.	Procesos integrados en las diferentes áreas y divisiones.	Reuniones periódicas del personal que permitan su interrelación constante.	Jefe de División	mensual	Actas de reunión.

ANEXO 12. PLAN ORGANIZACIONAL – LINEAS DE DESARROLLO

LINEAS DE DESARROLLO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Optimizar el ambiente organizacional mediante la motivación permanente de los colaboradores, satisfaciendo necesidades personales y las metas organizacionales.	Evaluar clima organizacional de manera periódica.	Clima organizacional óptimo, con adecuado nivel de comunicación y cooperación entre sus funcionarios.	Diseño, socialización y aplicación anual de herramientas que permitan evaluar clima organizacional.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Protocolos de la herramienta de evaluación de clima organizacional elaborados.	
	Potencializar el desarrollo del Talento Humano mediante el diseño y la implementación de programas, proyectos y planes, buscando su eficacia y eficiencia orientado hacia el desarrollo de los objetivos organizacionales y del trabajador				Según resultados de evaluación, determinar y desarrollar metas de mejoramiento anuales.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Metas de mejoramiento y sus indicadores en desarrollo.
		Valorar la participación activa del colaborador, facilitando una percepción positiva de sí mismo y de su organización.	Desarrollo integral de los funcionarios, apuntando al mejoramiento del clima organizacional, a través de políticas de bienestar social.	Elaborar e implementar el plan de estímulos e incentivos al trabajador.	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Indicadores del plan anual de estímulos e incentivos al trabajador.	
				Elaborar e implementar el plan de recreación de la organización.	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Indicadores del plan anual de recreación.	
				Socialización, implementación y evaluación del programa de autocontrol organizacional.	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Indicadores del programa de autocontrol organizacional	
				Implementar el programa institucional de salud ocupacional	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Indicadores del plan de salud ocupacional.	

		Ajustar los servicios prestados por la organización en sus procesos, procedimientos y protocolos según los requerimientos solicitados a las empresas sociales del estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad y procesos de habilitación y rehabilitación, priorizando las necesidades del usuario y su familia.	100% de los procesos, procedimientos y protocolos ajustados a los requerimientos de las empresas sociales del estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad y procesos de habilitación y rehabilitación.	Actualización de procesos, procedimientos y protocolos, teniendo en cuenta los requerimientos solicitados a las empresas sociales del estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad y procesos de habilitación y rehabilitación.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Procesos, procedimientos y protocolos adecuados
				Establecimiento de pautas de mejoramiento de los servicios que ofrece la organización, mediante la participación continua del personal.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Pautas de mejoramiento establecidas.
		Mantener registros constantes de los materiales y recursos necesarios para la ejecución de las actividades al interior de la organización.	El personal cuenta con el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de sus actividades.	Establecimiento del presupuesto organizacional partiendo de las necesidades reales de cada área.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Presupuesto organizacional elaborado.
				Revisión de proceso y procedimiento de dotación de recursos por división.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Proceso y procedimiento de dotación de recursos por división actualizados.
				Registro permanente del uso de los registros con su respectivo comprobante.	Comité técnico-administrativo.	Permanente	Registro de recursos con su respectivo aval.
CULTURA DEL SERVICIO	Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de sus clientes, la prioridad de la satisfacción de sus necesidades actuales y futuras, esforzándose por	Diseñar, socializar, implementar y analizar mecanismos para conocer las necesidades, expectativas y sugerencias del usuario.	Mecanismos de escucha de la voz del usuario en funcionamiento.	Divulgación del uso del buzón de sugerencias. Revisión, análisis y alternativas de solución de las quejas, peticiones o sugerencias recibidas. Atender las peticiones que presenta el usuario, tanto a nivel verbal como escrito, llevando registro de atención, que permita analizar y dar alternativas de solución a las quejas, peticiones o sugerencias recibidas.	Subgerencia técnica y administrativa Subgerencia técnica y administrativa	Permanente Permanente	Número de sugerencias, quejas, peticiones resueltas/número total de manifestaciones de los usuarios recibidas.

exceder las expectativas de los mismos.			Actualizar, socializar, implementar y evaluar el proceso orientado a conocer la voz del usuario.	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Proceso actualizado y en funcionamiento.
	Implementar programa de evaluación y análisis de las necesidades de los usuarios y su familia.	100% de las necesidades de los usuarios relacionadas con los servicios que presta el CEHANI satisfechas.	Diseñar, socializar e implementar el programa de evaluación y análisis de necesidades del usuario y su familia.	Subgerencia técnica y administrativa	Trimestral	Programa diseñado e implementado, con indicadores de desempeño.
			Evaluación del impacto en la satisfacción del usuario mediante encuestas, estableciendo metas de mejoramiento.	Subgerencia técnica y administrativa	Mensual	Índice de satisfacción del usuario y la familia.
	Diseñar, socializar, implementar y analizar mecanismos para fortalecer la autoestima en la persona con discapacidad, que faciliten su integración académica, vocacional, familiar y social.	100% del personal sensibilizado y capacitado en la necesidad de orientar al usuario y su familia en la importancia de un óptimo desarrollo psicológico, encaminado a su integración académica, vocacional, familiar y social.	Talleres encaminados a sensibilizar y capacitar al funcionario en comprensión del desarrollo psicológico de la persona con discapacidad y su familia.	subgerencia técnica	Trimestral	Evaluación de los Talleres.
			Diseño, implementación y evaluación de proyectos encaminados a fortalecer la integración escolar, vocacional, familiar y social de las personas con discapacidad, determinando su impacto en la satisfacción del usuario y su familia.	subgerencia técnica	Semestral	Número de proyectos formulados y su impacto frente al usuario y la organización.
			Fortalecimiento de los convenios con las redes de apoyo a las personas con discapacidad.	subgerencia técnica	Permanente	Convenio
			Desarrollo de convenios con la secretaria de educación, el SENA y Cajas de Compensación encaminadas a facilitar posibilidades de integración académica, vocacional y social de las personas con discapacidad.	subgerencia técnica	Permanente	Convenio
	Fomentar espacios de dialogo en los cuales los funcionarios expresen sus opiniones, ideas y sugerencias.	100% del personal con posibilidades de expresar sus ideas, sentimientos o información.	Gestión de puertas abiertas: espacios permanentes de dialogo con la organización, en todos los niveles, hacia el personal y con el usuario.	Subgerencia técnica y administrativa	Permanente	Evaluación anual realizada por el personal y por el usuario sobre la gestión empresarial.
			Capacitación continua en temáticas relacionadas con atención al cliente, relaciones humanas, comunicación asertiva y trabajo en equipo.	Subgerencia técnica y administrativa	Trimestral	Certificados de capacitación.

		Informar e involucrar a los colaboradores en los cambios e innovaciones al interior de la organización, facilitando una participación continua y activa en la toma de decisiones empresariales.	Gestión empresarial basada en un trabajo interdisciplinario e interdivisiones que permita construir procesos sostenibles tendientes al fortalecimiento organizacional.	Reunión con colaboradores encaminada a informar, analizar y evaluar situación organizacional con el fin de determinar posibilidades de mejoramiento de los servicios y del funcionamiento al interior de la organización.	Subgerencia técnica y administrativa	Trimestral	Actas de reunión
		Desarrollar trabajo con las dos divisiones (técnica y administrativa), encaminado a preparar temas de interés general relacionados con los servicios que presta el CEHANI o su organización en general, ajustando los procesos y procedimientos existentes en su interior a las necesidades de los usuarios y su bienestar.	100% del personal involucrado en las necesidades de la organización, orientado hacia la satisfacción de las necesidades del usuario.	Desarrollo del boletín informativo que busque mantener actualizado al personal sobre los aspectos relevantes de la organización y su gestión.	Comité técnico-administrativo.	Trimestral	Número de boletines emitidos.
				Reunión mensual con colaboradores encaminadas a discusión de temáticas relacionadas con la organización.	Comité técnico-administrativo.	Mensual	Actas de reunión
		Desplegar campaña organizacional encaminada al buen trato y al control emocional.	100% del personal sensibilizado e involucrado en la cultura del buen trato y control emocional.	Diseño de la campaña organizacional encaminada al buen trato y control de emociones.	Gerente y Grupo de psicología	Anual	Campaña diseñada con sus indicadores.
				Utilización de carteleras y alta voz institucional con mensajes orientados al buen trato.	Gerente y Grupo de psicología	Permanente	Número de carteleras realizadas y mensajes emitidos.
				Creación e implementación del folleto de la filosofía institucional y cultura del servicio.	Gerente y Grupo de psicología	Anual	Folleto de filosofía institucional y cultura del servicio.

		Fomentar el conocimiento de la organización en su direccionamiento estratégico.	El 100% del personal que labora en el CEHANI conoce su direccionamiento estratégico-	Cartelera de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización en lugares estratégicos de la institución.	Comité técnico-administrativo.	Permanente	Cartelera
				Al inicio de cada reunión, recordar una parte del direccionamiento estratégico.	Comité técnico-administrativo.	Permanente	Actas de reunión
				Recordatorio de la Misión y Visión de la organización formulado en la escarapela del funcionario.	Comité técnico-administrativo.	Permanente	Escarapela de los usuarios
		Actualizar y desarrollar la política de manejo de la información, tanto del usuario como del personal.	Política del manejo de la información establecida, socializada e implementada.	Actualización, socialización e implementación de la política y del proceso del manejo de la información a nivel organizacional.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Actas de reunión
				Evaluación y acciones de mejoramiento de la política y del proceso del manejo de la información a nivel organizacional.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Indicadores de las políticas y proceso de manejo de la información.
DESARROLLO Y CRECIMIENTO HUMANO	Garantizar capacitación continua a sus colaboradores, encaminados a alcanzar los objetivos de la organización, permitiendo alcanzar las metas individuales y empresariales, relacionadas directa o indirectamente con el trabajo.	Capacitar de forma continua al personal, encaminado a fortalecer conocimientos científicos, tecnológicos y de competencias que permitan análisis y fortalecimiento de su trabajo, llevándolo a una adecuada toma de decisiones.	Capacitación continua de personal	Definir las necesidades de capacitación del personal, mediante el análisis del desarrollo organizacional, de la prestación de los servicios y las innovaciones dadas al interior de las áreas de salud y discapacidad.	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Necesidades de capacitación del personal establecidas.
				Diseñar e implementar el plan anual de capacitación organizacional, evaluando su impacto en el desempeño laboral.	Subgerencia técnica y administrativa	Anual	Plan anual de capacitación del personal diseñado y en funcionamiento, con indicadores que lo correlacionen frente a impacto en la evaluación de desempeño.

		Informar y capacitar al personal sobre las innovaciones, tendencias y cambios realizados en la normatividad de las empresas sociales del estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta en habilitación y rehabilitación de sus usuarios.	Personal permanentemente informado y capacitado en normatividad de las empresas sociales del estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta en habilitación y rehabilitación de sus usuarios.	Búsqueda permanente de información sobre normatividad de las empresas sociales del estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta (Internet, literatura, consulta a especialistas).	Comité técnico-administrativo.	Permanente	Documento de literatura, archivos o especialista consultados.
				Según oferta, asistir a seminarios, talleres, congresos y/o cursos relacionados con normatividad de las empresas sociales del estado, lineamientos de salud, políticas de discapacidad, tecnología de punta en habilitación y rehabilitación de sus usuarios.	Comité técnico-administrativo.	Según oferta	Certificado de asistencia a cursos, seminarios, talleres o congresos.
				Según oferta, realizar pasantías en instituciones prestadoras de servicios en discapacidad.	Comité técnico-administrativo.	Según oferta	Certificado de asistencia a pasantías.
				Convenios con las universidades con facultades de salud y administrativas, para formación y capacitación continua.	Comité técnico-administrativo.	Según oferta	Convenios con las universidades.
		Capacitar al personal en manejo de solución de conflictos y toma de decisiones.	100% del personal capacitado en manejo de solución de conflictos y toma de decisiones.	Talleres prácticos orientados a desarrollar habilidades en solución de conflictos y en toma de decisiones.	Grupo de psicología	Trimestral	Evaluación de los Talleres.

		Motivar de forma continua el desarrollo de nuevos conocimientos mediante el interés por el aporte de los colaboradores a través de cuestionamientos permanentes y constructivos.	Procesos organizacionales sostenibles logrados mediante el trabajo en equipo interdivisiones e interdisciplinario.	Reuniones mensuales con el personal encaminadas a la documentación, análisis y fortalecimiento de los servicios que presta el CEHANI.	Jefes de División	Mensual	Actas de reunión
EMPODERAMIENTO	Formar un trabajador con la capacidad de tomar decisiones y enriquecer las actividades de su puesto de trabajo, mediante el trabajo en equipo, la concertación y una comunicación efectiva y eficiente orientada al logro de las metas organizacionales.	Fomentar la participación de los funcionarios mediante la solicitud de propuestas relacionadas con nuevas formas de hacer las cosas, creando canales de comunicación claramente definidos, permitiendo la relación entre las dos áreas, que facilite la posibilidad de búsqueda de alternativas de solución grupales, formulando proyectos organizacionales ajustados a las necesidades reales de los usuarios, la región, su talento humano y la organización en general.	El personal brinda nuevas alternativas frente a los servicios y el funcionamiento general de la organización.	Definir canales de comunicación al interior de la organización, que propicie fluidez de la misma.	Jefes de División	Anual	Canales de comunicación definidos.
				Capacitación en desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.	Jefes de División	Trimestral	Documento de capacitación
				Reuniones con los usuarios encaminadas a establecer sugerencias sobre el desarrollo de planes, proyectos y programas institucionales.	Jefes de División	Semestral	Equipos de trabajo conformados.
				Conformación de equipos de trabajo a interior de la organización, asignando responsabilidades y resultados esperados, estableciendo planes de acción con sus metas e indicadores.	Jefes de División	Semestral	Equipos de trabajo conformados.
				Evaluación continua de los resultados obtenidos por cada equipo de trabajo, relacionándolos con la organización en general, estableciendo metas de mejoramiento.	Jefes de División	Anual	Documento de evaluación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Aplicar procedimientos, protocolos y técnicas organizacionales encaminadas a valorar el desenvolvimiento del personal en sus funciones y competencias laborales, con el fin de hacerlos conscientes de su progreso, mejorar su desempeño, juzgar su merito e identificar alguna debilidad para superarla	Promover la evaluación de desempeño, abarcando sus funciones y competencias laborales, fijando metas de mejoramiento personales.	100% del personal evaluado en su desempeño de funciones y competencias laborales. 100% del personal con metas de mejoramiento establecidas.	Acondicionamiento de puesto de trabajo, orientado a determinar responsabilidades, rendimiento y relaciones.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Perfiles de cargo actualizados.
				Diseñar e implementar proceso y procedimiento de evaluación de desempeño, definiendo los protocolos de evaluación.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Proceso de evaluación de desempeño diseñado e implementado, junto con los protocolos de evaluación.
				Evaluación de cada funcionario de la organización, siguiendo el proceso y los protocolos definidos.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Número de evaluaciones realizadas/número total de funcionarios.
				Establecimiento de metas de mejoramiento continua, de acuerdo a la evaluación obtenida.	Comité técnico-administrativo.	Anual	Número de funcionarios con metas definidas/número total de funcionarios.
	Desarrollar procedimientos de evaluación de productividad del funcionario.	100% del personal evaluado en el grado de productividad dentro de la organización.	Diseñar, socializar e implementar procedimiento de evaluación de productividad por área, división y trabajador.	Subgerente administrativa	Anual	Índice de productividad. Índice de ausentismo. Numero de pacientes en tratamiento. Numero de pacientes evaluados. Número de exámenes realizados.	
		Lluvia de ideas encaminada a mejorar productividad en la organización, llevando a la practica aquellas que son viables.	Subgerente administrativa	Anual	Recopilación de sugerencias, definiendo su viabilidad.		
INVESTIGACION	Fomentar en los funcionarios su capacidad de búsqueda e	Analizar de manera minuciosa las condiciones del	Proyectos organizacionales ajustados a las necesidades del	Mesas de trabajo encaminadas a analizar la situación de la organización, los cambios del entorno y las posibilidades de adaptación	Comité técnico-administrativo.	Semestral	Actas de reunión

	<p>innovación constante, orientado a optimización de los servicios y la calidad de prestación de los mismos, ajustándolos a los cambios constantes del entorno científico, tecnológico y social.</p>	<p>entorno, las necesidades del usuario, las condiciones del personal y el estudio del medio, llegando a priorizar los proyectos organizacionales .</p>	<p>usuario, las condiciones del entorno y de la organización.</p>	<p>Evaluación participativa de los planes, proyectos y programas organizacionales, partiendo de las condiciones del entorno: características de la región, competencias, normatividad vigente, necesidades de los usuarios y condiciones del talento humano y de la empresa.</p>	Comité técnico-administrativo.	Anual	Documento de evaluación
				<p>Solicitar propuestas encaminadas a mejorar o innovar los servicios que se prestan en el CEHANI, evaluándolas e implementando aquellas que son viables.</p>	Comité técnico-administrativo.	Semestral	Número de propuestas presentadas. Número de propuestas implementadas.
				<p>Evaluar los resultados obtenidos por las propuestas y las acciones de mejoramiento para su continuidad.</p>	Comité técnico-administrativo.	Anual	Documento de evaluación y acciones de mejoramiento establecidas.