

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO, BASADO EN COMPETENCIAS Y EN EL ESQUEMA DE 360°,  
PARA LOS EMPLEADOS DE LA IPS CENTRO DE APOYO TERAPÉUTICO  
REHABILITAR LTDA.

NATHALY ANDRADE GUERRERO  
KAROL JAZMÍN ROSERO IBARRA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO, BASADO EN COMPETENCIAS Y EN EL ESQUEMA DE 360°,  
PARA LOS EMPLEADOS DE LA IPS CENTRO DE APOYO TERAPÉUTICO  
REHABILITAR LTDA.

NATHALY ANDRADE GUERRERO  
KAROL JAZMÍN ROSERO IBARRA

Trabajo de grado, presentado como requisito para optar al título de Administrador  
de Empresas

Asesor:  
MAGÍSTER NELSON MORA GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Art.1ro., del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**HUMBERTO PALACIOS ROSERO**  
Jurado

---

**JULIO IGNACIO GARZÓN NARVÁEZ**  
Jurado

---

**NELSON MORA GÓMEZ**  
Asesor

**San Juan de Pasto, 30 de Octubre de 2012**

## DEDICATORIA

A **DIOS** y la **VIRGEN**, por bendecirme en todos estos años.

A mis padres **LUIS** y **CLARA**, por ser mi orgullo, mi ejemplo, mi apoyo y el motivo que me impulsa a salir adelante.

A mis hermanos **LUCIA**, **LUIS** y **JESSICA**, mi compañía incondicional, gracias por creer en mí, los amo infinitamente.

A ti **JAZMIN**, amiga y compañera, por haber logrado un buen equipo de trabajo.

A mi **FAMILIA**, **AMIGAS** y **AMIGOS** que me alentaron constantemente para continuar.

A mis **ANGELITOS** que desde el cielo me acompañan.  
Gracias a todos ustedes este trabajo se logró con éxito.

*“Cuando quieres algo, todo el universo conspira para que realices tu deseo”.*  
*(Paulo Coelho)*

**Nathalie Andrade Guerrero**

## DEDICATORIA

*“Al único y sabio Dios, sea gloria mediante Jesucristo para siempre. Amén”  
Romanos 16:27*

A mis padres **JAIRO Y YOLANDA**, quienes me han apoyado no sólo económicamente sino que me han reiterado siempre las capacidades y el gran potencial que hay en mí.

A mis hermanos, **NADIA Y MAURICIO**, quienes de una u otra manera también hicieron posible este trabajo.

A mi Apóstol y Pastor, **ÁLVARO**, quien por casi nueve años me ha enseñado a tiempo y fuera de tiempo la Palabra de Dios, lo que me ha permitido ser mejor persona y ser lo que ahora soy.

A mi novio, **NELSON DAVID**, grande bendición en mi vida; su compañía, apoyo, comprensión y sobre todo su amor, me motivaron a seguir adelante en medio de circunstancias adversas.

A ti, **NATHALY**, eres una gran amiga y compañera, definitivamente hicimos un muy buen equipo.

**Karol Jazmín Rosero Ibarra**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios, por ser nuestro más grande guía, nuestra fortaleza, porque fue Él quien con su gracia nos iluminó y abrió las puertas para que podamos desarrollar esta obra, trabajamos duro en ella y sabemos que la hicimos bien.

A nuestra familia, quienes nos impulsaron cada día a continuar con empeño y dedicación el presente trabajo.

Por el apoyo continuo y participación activa en la construcción del presente trabajo, también expresamos nuestros sinceros agradecimientos a:

Nelson David Moncayo, por dedicar parte de su tiempo y alentarnos en que éramos capaces de lograrlo.

Asesor Nelson Mora, quien nos motivó desde el principio a seguir adelante con la idea del presente trabajo y fue guía durante todo el proceso.

Docente José Luis Benavides Passos, quien con sus consejos y correcciones contribuyó a aclarar las ideas de nuestro trabajo.

A los jurados, Humberto Palacios y Julio Garzón, quienes brindaron valioso tiempo para la revisión y sustentación del proyecto.

A la Doctora Adriana Huertas Figueroa y toda la familia Rehabilitar Ltda., que nos abrieron las puertas de su empresa y permitieron que este trabajo se desarrollara y culminara con total éxito.

## **RESUMEN**

El presente trabajo, en primer lugar, recopila los diferentes conceptos existentes sobre Evaluación de Desempeño y en seguida hace una presentación de los diferentes métodos que se utilizan en el diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño, llegando a la conclusión que para el presente estudio de caso los métodos a utilizar son: Administración por Objetivos, Gestión por Competencias y Esquema de 360°.

El diseño quedaría incompleto si no se planteara su implementación. Para ello, se realiza la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño diseñado en la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., practicando la Evaluación de Desempeño a la totalidad de los empleados que laboran en ella. Incluyendo capacitaciones y la presentación de formularios con sus respectivos instructivos, como herramientas propias del Sistema de Evaluación de Desempeño diseñado.

Finalmente, se elaboran conclusiones y recomendaciones como resultado del proceso de retroalimentación de la aplicación y del trabajo en su totalidad.



## **ABSTRACT**

This research paper firstly collects several existing concepts on Performance Evaluation and then makes a presentation of the different methods utilized to design a Performance Evaluation System, concluding that for this study case the methods to use are: Management by Objectives, competency-based Management method and the 360 degrees feedback system.

The design would be incomplete if its implementation was not performed. For this, the application of a Performance Evaluation System designed for IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda. was executed, carrying out trials on employees in regards Performance Evaluation. This Included training and forms submission with instructions as tools of the designed Performance Evaluation System.

Finally, conclusions and recommendations are made. These are result of the feedback process of the application as well as of the entire work.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	16
1. TEMA .....	17
1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA.....	17
1.2. DEFINICIÓN DEL TÍTULO.....	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3. OBJETIVOS .....	21
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
4. JUSTIFICACIÓN .....	22
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1. MARCO TEÓRICO.....	25
5.1.1 Antecedentes de la Evaluación de Desempeño .....	25
5.1.2 Conceptos de la Evaluación de Desempeño.....	27
5.1.3 Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	28
5.1.4 Pasos de la Evaluación de Desempeño.....	29
5.1.5 Relación de la Evaluación de Desempeño con otros temas del Talento Humano.....	31
5.1.6 Métodos de Evaluación de Desempeño.....	33
5.1.7 Evaluación de Desempeño por Competencias. ....	37
5.1.8 Evaluación de Desempeño 360° .....	39
5.2 MARCO CONTEXTUAL.....	43
5.3 MARCO LEGAL .....	47
5.3.1 Normas Externas .....	47
5.3.2 Normas Internas.....	49
6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	50
6.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.....	50
6.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	50
6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
6.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	52
6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	53
6.6 TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	53
6.7 POBLACIÓN .....	53
6.8 MUESTRA.....	54
7 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DENTRO DE LA IPS .....	55
7.1 PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ...	55
7.1.1 Conocimiento del concepto de Evaluación de Desempeño. ....	55

7.1.2	Conocimiento de conceptos relacionados a la Evaluación de Desempeño.	56
7.2	ACTUALES MECANISMOS DE EVALUACIÓN	56
7.2.1	Evaluación Informal.....	56
7.2.2	Aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño .....	57
7.2.3	Actuales actores de la Evaluación de Desempeño. ....	59
8	NIVEL DE PERCEPCIÓN FRENTE AL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, BASADO EN COMPETENCIAS Y EN EL ESQUEMA DE 360° .....	61
8.1	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO .....	61
8.1.1	Validación de la Evaluación de Desempeño. ....	61
8.1.2	Principios.....	62
8.1.3	Necesidad de Capacitación.....	62
8.1.4	Retroalimentación. ....	64
8.2	METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO ..	65
8.2.1	Compromisos Laborales. ....	65
8.2.2	Desempeño por Competencias. ....	66
8.2.3	Validación de la implementación del Esquema 360° .....	66
8.2.4	Elección de evaluadores. ....	67
9	CONSTRUCCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DISEÑADO.....	69
9.1	CAPACITACIONES A EVALUADORES .....	69
9.1.1	Sistema de Evaluación de Desempeño.....	69
9.1.2	Gestión por Competencias.....	72
9.1.3	Esquema de 360° .....	72
9.2	FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA CADA CARGO .....	73
9.2.1	Administración por Objetivos.....	73
9.2.2	Gestión por Competencias.....	73
9.2.3	Evaluación de Desempeño 360° .....	75
9.2.4	Formularios de Evaluación.....	78
9.3	INSTRUCTIVO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	157
10	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REALIZADA EN LOS EMPLEADOS DE LA IPS CENTRO DE APOYO TERAPÉUTICO REHABILITAR LTDA. ....	163
10.1	CAPACITACIONES A EVALUADORES .....	163
10.1.1	Cronograma y desarrollo de capacitaciones .....	163
10.1.2	Identificación de evaluadores.....	164
10.2.1	Cronograma de Evaluaciones.....	166
10.2.2	Diligenciamiento de los formularios.....	166
10.2.3	Análisis de los resultados.....	167
10.3	INDICADORES PARA EVALUAR EL SISTEMA IMPLEMENTADO .....	170
	CONCLUSIONES.....	172
	RECOMENDACIONES .....	174

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	175
REFERENCIAS NETGRAFICAS.....	176
ANEXOS .....	177

## LISTA DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
Gráfico 1.	Elementos básicos en el proceso de Evaluación de Desempeño	29
Gráfico 2.	Relaciones, Procesos e Influencias en la Evaluación del Desempeño	31
Gráfico 3.	Relación de la Evaluación de Desempeño con la Administración de Carreras	32
Gráfico 4.	Cuadro Sinóptico de la Gestión por Competencias	36
Gráfico 5.	Esquema explicativo sobre quiénes intervienen en la Evaluación 360°	39
Gráfico 6.	Diagrama del Proceso de Evaluación 360°	41
Gráfico 7	Organigrama de la I.P.S. Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.	44
Gráfico 8.	Fases del Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y el Esquema 360°.	51
Gráfico 9.	Aplicación de Evaluaciones en el periodo trabajado.	57
Gráfico 10.	Tenencia de un Sistema de Evaluación de Desempeño que se aplique en la IPS	58
Gráfico 11.	Actuales actores de la Evaluación de Desempeño	59
Gráfico 12.	Problemas en una Evaluación de Desempeño	63
Gráfico 13.	Elección de Evaluadores	67
Gráfico 14.	Desempeño de los empleados	168

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Empleados de la IPS Rehabilitar Ltda.	43
Tabla 2. Importancia de la Evaluación de Desempeño en la I.P.S.	61
Tabla 3. Compromisos laborales antes del periodo de evaluación	65
Tabla 4. Definición de evaluadores para el Nivel Profesional Misional	74
Tabla 5. Definición de evaluadores para el Nivel Administrativo	75
Tabla 6. Definición de evaluadores para el Nivel Asistencial	76
Tabla 7. Ponderación de los evaluadores	76
Tabla 8. Rango de calificación de compromisos laborales	157
Tabla 9. Rango de calificación para competencias.	158
Tabla 10. Ponderación por frecuencias	159
Tabla 11. Criterios para calificación final	160
Tabla 12. Programación de las capacitaciones realizadas	162
Tabla 13. Selección de evaluadores para profesionales terapeutas	163
Tabla 14. Selección de evaluadores para administrativos y asistenciales	164
Tabla 15. Cronograma de Aplicación de Evaluaciones	165
Tabla 16. Resumen de los resultados de la Evaluación de Desempeño	167
Tabla 17. Ubicación de los empleados de la IPS Rehabilitar Ltda., en los rangos de calificación final.	168

## LISTA DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexo A	Instrumento de recolección de información (Encuesta)	177
Anexo B	Calificación de competencias definidas por Niveles	180

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, muchos han sido los esfuerzos, desde diferentes teorías y corrientes administrativas, por mejorar y evaluar el desempeño laboral a fin de ser más productivos, debido a que en un mundo en constante cambio y cada día más exigente, dar lo mejor de cada uno y conocerse a sí mismo es indispensable para alcanzar el éxito. Se ha pasado desde los principios científicos de Taylor, el enfoque humanístico de la Teoría de las Relaciones Humanas, hasta la Administración por Objetivos, la Gestión por Competencias y la Evaluación de 360°.

Es así como la Evaluación del Desempeño ha estado vigente a través de los años, demostrando ser una herramienta que se adapta en el tiempo y las circunstancias, que tiene la capacidad de modificarse o reinventarse para ser cada vez más efectiva, a fin de mejorar el rendimiento de quienes son evaluados y de la organización, debido a la mejora en la calidad individual y organizacional.

Es por esto que el presente trabajo busca diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño para una empresa en particular, logrando adaptar los perfiles, funciones y responsabilidades de cada cargo a la Gestión por Competencias, evaluando el rendimiento laboral de los empleados a través del Esquema de 360°, el cual permite salir de la evaluación tradicional jefe-empleado para incluir diversos puntos de vista que darán como resultado una evaluación mucho más objetiva.

Se presentan los resultados de la primera aplicación en la IPS del sistema diseñado, logrando evaluar la totalidad de sus empleados, para posteriormente generar conclusiones y recomendaciones producto de la retroalimentación de todo el proceso.

Como producto final se encuentra el trabajo que se entregará a la Gerencia de la IPS en donde se detalla el Sistema de Evaluación de Desempeño diseñado con su respectiva metodología, instructivos, mecánica de diligenciamiento y formularios para cada cargo, con el fin de establecerse como el sistema utilizado para evaluaciones futuras. Este diseño puede servir de ejemplo para su aplicación en otras empresas, siempre que se lo adecúe a las competencias de cada cargo, ya que es un sistema muy completo y de claro entendimiento.



## **1. TEMA**

*“Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento, es el talento de reconocer a los talentosos”*

**Amiel, Henri Frederic**

### **1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA**

La presente opción de grado en la modalidad de Dinámica Empresarial, acoge como tema central: “La Gestión del Talento Humano en la Evaluación de Desempeño Laboral”

### **1.2. DEFINICIÓN DEL TÍTULO**

Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360°, para los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*“Tener conocimiento de la propia ignorancia es un gran paso hacia el conocimiento”*

**Benjamín Israelí**

### 2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Institución Prestadora de Servicios (IPS) Rehabilitar Ltda., lleva en el mercado aproximadamente siete años al servicio de la comunidad nariñense, siendo uno de los primeros centros del sur occidente colombiano en realizar procesos de neurorehabilitación integral de personas con lesiones adquiridas del cerebro, la médula espinal y otras enfermedades neurológicas, ofreciendo sus servicios a los usuarios de la Entidad Promotora de Salud (EPS) Emssanar, Policía Nacional, Súper Cóndor, entre otros. Su principal objetivo es lograr que los usuarios mejoren su calidad de vida, adquieran independencia en la ejecución de actividades de la vida diaria, logren adaptabilidad de sus roles ocupacionales y, en general, mejoren su desempeño social y familiar.

En la actualidad la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., si bien cuenta con un manual de Gestión de Calidad actualizado en donde reposa la documentación y formatos necesarios para todos y cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la institución, gran parte de dicha información simplemente se archiva sin darle la utilidad adecuada, tal es el caso de la Evaluación de Desempeño que se supone debería aplicársele a todos los veintidós empleados que laboran en esta institución y hasta ahora no se ha realizado en ninguna ocasión.<sup>1</sup>

El formato que se encuentra para la Evaluación de Desempeño está elaborado con el fin de evaluar de una manera cualitativa el desempeño y cumplimiento de las funciones por parte de cada empleado, es decir, que en toda la vida operativa de la institución no se ha aplicado un sistema estandarizado de Evaluación de Desempeño. Además, el jefe inmediato es la única persona encargada de realizar la evaluación del empleado.

Problemas como que en recepción no se lleve a cabo una determinada tarea, retrasando la ejecución de actividades encadenadas a esta o el hecho de que no se lleven al día registros de las evoluciones de los pacientes en las historias clínicas, demuestra que los empleados encargados no están realizando su trabajo de una manera adecuada, situaciones que evidencian disfuncionalidades y dificultades en el desempeño eficiente de los trabajadores que se encuentran en

---

<sup>1</sup> ENTREVISTA con Adriana Huertas Figueroa, Gerente de IPS Rehabilitar Ltda. San Juan de Pasto, 25 de abril de 2012.

Rehabilitar Ltda., lo que compromete los objetivos a lograr por la empresa, razón por la cual la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño, es la acción administrativa a tomar, con el fin de estar en capacidad de determinar cuáles son las acciones correctivas que la empresa debería abordar en temas de Gestión de Talento Humano.

Si los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., continúan realizando sus funciones sin tener conocimiento del grado de desempeño con que las están ejecutando y más aún si el gerente no tiene conocimiento de este aspecto, la institución no podrá brindar el servicio más adecuado y de excelencia a la comunidad, puesto que los empleados seguirán desarrollando sus labores con la convicción equívoca de que están bien y los pacientes con los cuales están directamente relacionados no estarían recibiendo el máximo beneficio posible en sus tratamientos.

Un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño, ya que los individuos requieren percibir que el esfuerzo que ponen en práctica trae como consecuencia una evaluación favorable.<sup>2</sup>

Si nunca se evalúa el desempeño de los empleados, no se podrá identificar las áreas donde el desempeño es deficiente y por lo tanto no se tendrán las herramientas ni la información suficiente que pueda contribuir a tomar decisiones y establecer las medidas correctivas para la mejora permanente de la atención a la salud.

Una buena herramienta administrativa para controlar y superar las dificultades presentadas por parte de los empleados en cuanto a su desempeño laboral, es la aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño, que se estandarice y se establezca como proceso definitivo en la institución; que no solamente se practique en una ocasión sino que, por el contrario, se realice de manera periódica, pues esto permite que se puedan llevar registros de la evolución de cada uno de los empleados, para así poder corregir sus falencias a tiempo sin tener que llegar a prescindir de sus servicios. Éste también es un excelente mecanismo que permite fortalecer y motivar el buen desempeño de los empleados.

Los procesos de evaluación de desempeño son instrumentos al servicio de las organizaciones, mediante los cuales se pretenden alcanzar diferentes propósitos, entre ellos: fines administrativos o de control para el proceso de toma de decisiones, fines de desarrollo utilizados para la mejora del rendimiento de los empleados, fines legales y para la planificación del talento humano. En definitiva,

---

<sup>2</sup> AMORÓS, Eduardo. *Comportamiento organizacional en busca de desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Magrovejo. Lambayeque, 2007.

la evaluación de desempeño involucra diversas relaciones, procesos e influencias dentro de la organización como lo muestra Dolan en su explicación sobre relaciones, procesos e influencias en la evaluación del rendimiento.<sup>3</sup>

De acuerdo a lo anterior, para este caso de estudio, los métodos de evaluación más apropiados para aplicar en la IPS, son la gestión por competencias y el esquema de 360°, los cuales actualmente son los más completos e integrales dentro de los sistemas existentes frente a la evaluación de desempeño y la gestión del talento humano. La gestión por competencias, por cuanto identifica las habilidades y conocimientos que deben tener las personas en cada cargo y el esquema de 360°, puesto que recopila opiniones desde varias y diferentes perspectivas, reduciendo el sesgo y los prejuicios que se pueden presentar al momento de la evaluación.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo diseñar e implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360°, para los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.?

## **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué problemas se presentan en la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., en el tema de la Evaluación de Desempeño y qué aceptación tendrá el diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360°, entre sus empleados?

¿Qué herramientas se necesitarán para el diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360°, de los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.?

¿Cómo saber si el Sistema de Evaluación de Desempeño diseñado fue asimilado por los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.?

---

<sup>3</sup> DOLAN, S; SCHULER, S. & VALLE CABRERA, R. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. Madrid. 1999

### **3. OBJETIVOS**

*“Si usted no sabe hacia dónde va, probablemente acabará llegando a cualquier otro lugar”*

**Anónimo.**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360°, para los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico relacionado al proceso de Evaluación de Desempeño y la aceptación del diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360°, con los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.
- Elaborar las herramientas necesarias para el Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360°, de los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.
- Aplicar el Sistema de Evaluación de Desempeño diseñado a todos los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.

## 4. JUSTIFICACIÓN

*“Podrán ver lo que son por lo que hacen.”*

**Mateo 7:16 (CEV)**

Los sistemas para la evaluación siempre se han utilizado por la administración, de tal manera que lentamente los programas relacionados a este tema se han convertido en una función básica para la administración de personal en cualquier tipo de organización. Se han realizado varios estudios al respecto, uno de ellos, hecho por The Bureau of National Affairs, en los Estados Unidos, que afirma quede las empresas encuestadas, un 84% tiene procedimientos regulares para la evaluación de desempeño y un 54% tiene procedimiento para la evaluación de los empleados de producción. Anualmente, se evalúa el desempeño de un 74% de los empleados oficinistas y un 58% de los grupos de producción.<sup>4</sup>

Si no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que permita estimar el grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades, cumplen los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo, no se podrá juzgar el rendimiento global del empleado. Así como tampoco se podrá conocer la pérdida del interés, cuando no se reciben los reconocimientos correspondientes a su trabajo.<sup>5</sup>

Respecto a esto, en las empresas colombianas, al parecer la valoración del personal tiene una alta insatisfacción o es muy moderada con la eficacia de los procesos de evaluación. Este hecho puede explicarse porque en muchas empresas se realiza de manera informal, se orienta más a la búsqueda de problemas y dificultades y raramente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.<sup>6</sup>

Hasta hace poco la evaluación no había sido considerada una práctica estratégica y, en ocasiones, se convertía en un requisito formal o en una calificación sobre el cumplimiento de tareas o comportamientos de los empleados. Aunque algunas empresas todavía persisten en esta perspectiva, con la implementación de sistemas de competencias se ha logrado integrar con otras áreas del personal como la compensación, la formación, el desarrollo y la posibilidad de promoción o carrera en el interior de la empresa.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall, Primera Edición. México. 1992.

<sup>5</sup> CASTILLO, José. Administración de Personal. Ecoe Ediciones. Bogotá. 1993. p. 288.

<sup>6</sup> CALDERÓN, G y ÁLVAREZ, C. Características y sentido de las prácticas de Gestión Humana en las pequeñas empresas. En: Revista Universidad EAFIT. Medellín. 2006. p. 26-45.

<sup>7</sup> CALDERÓN, G; NARANJO, J&ÁLVAREZ, C. Gestión Humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. En: Cuaderno Administración Universidad Javeriana. Bogotá. 2010. P.23-24.

La evaluación de los empleados es un factor importante de la administración del talento humano, así como, una responsabilidad de cualquier gerente. En este aspecto, es fundamental reconocer que las decisiones acerca del rendimiento de un empleado individual están estrechamente vinculadas con otros aspectos de la administración del talento humano como la administración de sueldos y salarios, la dotación de personal y el desarrollo de carrera. Sin información acerca del rendimiento de una persona en una situación laboral particular, sería imposible tomar determinaciones adecuadas en cuanto a salarios y decisiones de ascensos. Además, los evaluados tendrían poco discernimiento respecto a su potencial de carrera dentro de una organización o a las contribuciones que hacen a ésta.

La IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., presenta dificultades en cuanto al desconocimiento del grado de eficiencia y eficacia con que sus empleados están realizando las funciones porque practica una evaluación informal del rendimiento laboral basada en el trabajo diario del empleado, resultando estas valoraciones insuficientes para una correcta valoración del desempeño y, por lo tanto, para el logro de los objetivos fijados por la organización.

Para la empresa, la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño permitirá satisfacer las necesidades de la comunidad, ya que incrementará sus niveles de satisfacción a través del servicio que se presta, al tener un control de los funcionarios que laboran en ella, en la búsqueda de un manejo adecuado de información para los afiliados y para mejorar la calidad del servicio que la institución debe ofrecer a su interior y al cliente.

Actualmente, existe el método de Gestión por Competencias, el cual se está utilizando para poder asociarlo con otros procesos de la empresa, ya que identifica las conductas que permiten alcanzar los resultados acordes a los objetivos organizacionales, asimismo está el método de 360°, cuya diferencia con otros métodos, radica en el hecho que la evaluación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, sino de un entorno global que incluye incluso al evaluado.

Cualquier tipo de empresa o institución tiene objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración, si cada uno de los puestos de trabajo tiene objetivos y éstos se relacionan con los objetivos organizacionales generales, entonces se tiene la clave fundamental de un sistema de evaluación de desempeño. En primer lugar, se definen la estrategia organizacional y, a partir de esta, un desempeño esperado que abarque a toda la organización, surgiendo así los objetivos de la organización. Así entonces, al determinarse los objetivos individuales (resultados) y describir qué hace falta para lograrlos (competencias), se tendrá una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados generales esperados.

Integrando el esquema de evaluación de 360° a las competencias y resultados de la organización, junto con la retroalimentación de todos los integrantes de ella e incluso con personas ajenas a la misma, se tendrá una idea de cómo se desempeña el empleado en particular y la empresa en general. Es por esto que el enfoque con el que trabaja el método de evaluación basado en competencias y el esquema de 360°, se consideran los más adecuados para utilizar en el diseño del sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la IPS Centro de apoyo terapéutico Rehabilitar Ltda.

De ahí que el presente trabajo les permitirá a los directivos de la institución conocer de una manera objetiva el desempeño que tiene cada uno de ellos, a través de la aplicación del sistema diseñado, basado en competencias y el esquema de 360° o evaluación integral, que es actualmente el sistema más completo de evaluación, puesto que permite una retroalimentación basada en la recolección de información de múltiples fuentes como lo son: los compañeros de la persona evaluada, colaboradores, clientes, el jefe inmediato, e incluso opiniones del propio individuo.<sup>8</sup>

Por otra parte, la aplicación y adopción de este sistema de evaluación dentro de la cultura organizacional que maneja la institución, arrojará resultados que le permitirán a la administración referirlas como base en la toma de decisiones frente a políticas de compensación, incentivos para el buen desempeño, promociones y, en el peor de los casos, despidos. Para el empleado, los resultados de la evaluación de desempeño pueden ser utilizados con fines de desarrollo, para entrenamientos, programas de formación, auto-perfeccionamiento, estímulo para una mayor productividad, motivación y adaptación al puesto de trabajo.

Mediante la aplicación de encuestas a los empleados de la IPS, trabajo continuo con el nivel directivo y a través de la aplicación del formulario diseñado, basado en competencias y en el esquema de 360°, a cada uno de los integrantes de la empresa, se recogerán los insumos que permiten identificar las deficiencias que se están presentando en materia de gestión de talento humano.

Por lo tanto, se puede decir que dentro de la administración del talento humano, la evaluación de desempeño es una herramienta muy importante y, en ese sentido, ha de tenerse en cuenta la naturaleza del cargo a desempeñar y el motivo de evaluación. Así pues, la evaluación debe ser el resultado de un análisis consciente, honesto, responsable y participativo entre todos los individuos que actúen en el proceso de evaluación que se plantea.

---

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ, R. (2006), "Evaluación de Desempeño en 360°. Todos opinamos, todos nos beneficiamos", Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-6-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>; Consultado: 23 de abril de 2012



## 5. MARCO DE REFERENCIA

*“Aprender sin pensar es inútil. Pensar sin aprender, peligroso”*

**Confucio**

### 5.1. MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Antecedentes de la Evaluación de Desempeño.** Toda empresa u organización, actualmente está en busca de la mejora de la productividad y/o eficiencia. Muchas de estas empresas saben que la productividad está en función de los recursos tecnológicos y de la disponibilidad de ellos en la misma, de los recursos de capital y del talento humano con el que cuenta, donde cada vez más aumenta el número de empresas que desean incrementar dicha productividad a través de la medición y el control que lleve a una mejora del desempeño laboral.

A través de la historia, diferentes teorías y corrientes administrativas han demostrado que la medición del comportamiento humano en cualquier empresa, desarrolla, mantiene y contribuye al mejoramiento de los diferentes niveles de productividad.

En el siglo XX cuando el concepto de productividad adquirió una profunda importancia, W. Taylor diseñó un sistema de administración basado en unos principios científicos. Su investigación se fundamentó en la división del proceso de trabajo, en las tareas y obligaciones del puesto, enfocándose a disminuir el tiempo requerido para desempeñar tales labores, partiendo de una especialización y concentración absoluta.

Se concebía al trabajador como simple ejecutor de las tareas que teórica e impersonalmente se establecían en la descripción de su puesto de trabajo. Razón por la cual cuando se impartía capacitación, se limitaba únicamente a las actividades que estaban directamente relacionadas con el puesto, siendo una capacitación mínima y muy técnica. El empleado entonces se limitaba a “tener ganas de trabajar”.<sup>9</sup> El no permitir a la persona pensar, desarrollar y poner en práctica ideas para mejorar su desempeño, llevó a la administración de personal a repensar el fin último de toda realización en un trabajo.

Como consecuencia de la crisis que presentó el taylorismo, Elton Mayo y su famoso experimento en la fábrica de Hawthorne de Western Electric, pudo encontrar nuevas formas de obtener mejor desempeño en los trabajadores al prestarles atención, al considerarles parte fundamental de la empresa. Estos estudios resaltaron la importancia y necesidad de proporcionarle más información

---

<sup>9</sup> SÁNCHEZ, Cecilia. Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. Publicaciones Cruz S.A. Universidad Panamericana. México. 2006. p.165.

al trabajador acerca de los objetivos que se ha planteado la empresa. Igualmente, los estudios arrojaron, la importancia que tenía el hecho de consultarles a los empleados en asuntos que los involucran, porque en la mayoría de los casos, ellos reaccionan desfavorablemente cuando algo se les impone.

Esta nueva corriente se conoció con el nombre de Relaciones Humanas y enfatizaba el papel fundamental que juegan la experiencia y el saber del trabajador en su desempeño, así como la productividad que la empresa espera de él.<sup>10</sup>

Si antes el énfasis se hacía en la tarea (Administración Científica) y en la estructura organizacional (Teoría Clásica de la Administración), a partir de los años treinta con el surgimiento del Enfoque Humanístico y el desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas, el énfasis se comienza a hacer en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En este enfoque, la preocupación tiende a ser por el hombre y su grupo social: su aspecto psicológico y sociológico, dejando a un lado la preocupación por la máquina y el método de trabajo, es decir, los aspectos técnicos y formales de la organización. Se abandonan las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores y se adoptan posiciones explicativas y descriptivas que lleven a explicar el comportamiento organizacional dado por la conducta individual de las personas, lo que lleva a concluir que para decir cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana, considerada como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones y, por ende, los procesos de las mismas.<sup>11</sup>

Entonces, las empresas comienzan a ver la necesidad de motivar al personal, lograr un desempeño más alto en el trabajo, con el fin de volverse más productivas y que su permanencia en el mercado esté equilibrada debido a los cambios que exige el entorno, y ayudar a que sus empleados se actualicen continuamente. Para contribuir a este aspecto, la empresa debe poner especial atención en la manera cómo está capacitando a su personal, qué actividades y programas está desarrollando.

Una parte importante dentro de la capacitación es la retroalimentación que se debe llevar a cabo con los empleados, para identificar qué grado de asimilación tienen, constituyéndose la evaluación de desempeño como una herramienta necesaria que permite dilucidar si los empleados están realizando bien sus funciones y qué grado de competencias y conocimiento teórico tienen para poder desempeñarse de manera correcta en sus actividades.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> HERBERT, Simón. *El Comportamiento Administrativo*. Editorial Aguilar, Segunda Edición. Buenos Aires. 1982. 240 P.P.

**5.1.2 Conceptos de la Evaluación de Desempeño.** A continuación, se permite un acercamiento hacia los conceptos que se desarrollan en torno a la evaluación de desempeño.

Según el Ministerio de Educación Nacional<sup>12</sup>, la evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Se está en constante evaluación, porque continuamente se emiten juicios sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor.

Así mismo, define desempeño como la forma en cómo se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.<sup>13</sup>

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

Por lo tanto, para el presente trabajo, se ha de definir evaluación de desempeño como “un procedimiento estructural y sistemático, para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.<sup>14</sup>

Según Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano”, la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.<sup>15</sup>

Frente a lo anterior, va directamente ligado el concepto de eficiencia, que lleva a entender todo comportamiento administrativo como “bueno” o “correcto”, en donde para analizar los factores que determinan el nivel de eficiencia se requiere primero analizar los límites que hacen que un individuo no sea perfectamente eficiente: a) capacidad para ejecutar y b) capacidad para tomar decisiones correctas.

---

<sup>12</sup> Ministerio de Educación Nacional. Manual de la Evaluación de Desempeño. Bogotá. 2003

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> DOLAN, S; VALLECABRERA, C&SCHULER, R. Op.cit. p.229

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, Quinta Edición. Bogotá D.C., 2000. 365 P.P.

Dos personas con las mismas capacidades, los mismos objetivos y valores, los mismos conocimientos y la misma información deberían tomar la misma decisión pero esto es una situación utópica debido a la presencia de la limitación de la racionalidad, por ende la teoría administrativa debe interesarse por los factores que determinarán con qué capacidades, valores y conocimiento emprende un miembro de la organización su tarea.<sup>16</sup> Este proceso de determinación de factores, lleva a establecer las competencias que un individuo requiere para el correcto desempeño en el cargo que ocupa, competencias que entran a ser evaluadas en un Sistema de Evaluación de Desempeño.

Es así como al evaluar el desempeño de una persona, en última instancia, se pretende evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así mismo, los logros obtenidos que son resultado de su rendimiento. Todo esto de acuerdo con el cargo que ocupa, durante un tiempo determinado y acorde a los resultados que la empresa espera de él.

**5.1.3 Ventajas de la Evaluación de Desempeño.** La Evaluación de Desempeño no es un fin en sí misma, es más bien un medio; se constituye en una herramienta que le permite a la empresa recoger información que puede posteriormente y a través de una serie lógica de pasos procesarse para mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores que ha sido evaluado.

Una adecuada evaluación de desempeño, es de vital importancia no solamente para el sistema organizacional sino para las personas que lo integran por cuanto proporciona muchas ventajas para ambas partes, entre ellas:

- Permite localizar problemas en la supervisión de personal.
- La persona evaluada, conocerá sus fortalezas y debilidades, aquellos aspectos que requiere mejorar.
- El evaluado podrá también determinar las acciones que estén enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, en el ámbito profesional y personal. En este sentido, se evalúa para mejorar.
- Contribución con la gestión de la gerencia, en cuanto que le proporcionará las bases para una toma de decisiones justa y objetiva.
- Permite identificar y preparar a los empleados para que puedan asumir un número mayor de responsabilidades.<sup>17</sup>
- Mejora permanente de los resultados de la organización.
- Aprovechamiento adecuado del talento Humano con el que cuenta la organización.

---

<sup>16</sup> HERBERT, Simón. Op.cit.

<sup>17</sup> DOLAN, S; VALLECABRERA, C&SCHULER, R. Op.cit.

- Conocer el grado de satisfacción que los empleadores tienen en relación con el trabajo que realizan sus empleados.
- Determinar qué tan adecuado o integrado está el puesto de trabajo a la persona que lo ocupa, confrontando el perfil del puesto con el de la persona evaluada.
- De los resultados que arrojen las evaluaciones de desempeño, se tendrán los insumos necesarios para identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento que los integrantes de la empresa están necesitando.
- Identificación de desafíos externos, puesto que factores no internos a la organización como por ejemplo, la familia, la salud, la situación económica, pueden ser los causantes de un desempeño laboral no satisfactorio. Los resultados de la evaluación dirán si hay presencia de estos factores en los empleados y es factible que la empresa aplique los correctivos necesarios o pueda prestar ayuda para solucionarlos.

Es importante recalcar que según los tipos de problemas encontrados en la organización al momento de evaluar a sus empleados, se podrá determinar planes de acción para posteriormente desarrollar una correcta política de talento humano. Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse de tres maneras:<sup>18</sup>

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa.
3. Brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, interrelacionando objetivos organizacionales con los objetivos individuales de cada empleado.

**5.1.4 Pasos de la Evaluación de Desempeño.** Existen tres pasos que pueden aplicarse ante una evaluación de desempeño:

- Se comienza por definir el cargo y la persona que será evaluada, en este sentido, se debe asegurar que tanto evaluado como evaluador estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño que están estipulados para ese cargo, es decir, que comprendan su contenido.

Aquí es importante tener en cuenta que previamente deben establecerse los objetivos de acuerdo a los requerimientos del cargo y las competencias o comportamientos, para que puedan ser evaluadas en un futuro.

---

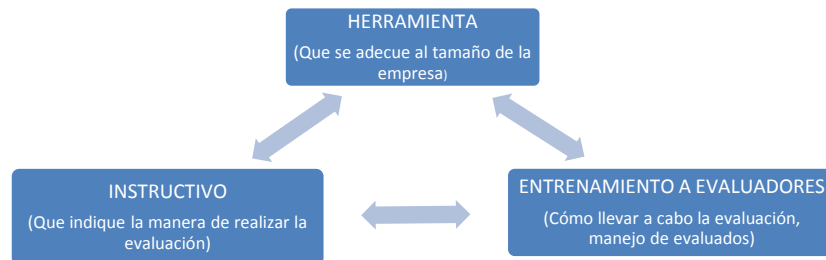
<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op.cit.

- Se procede a evaluar el desempeño en función del cargo, con una puntuación y escalas definidas previamente.
- Se concede una retroalimentación, en donde se comente el desempeño y los avances que el evaluado presente.

Es importante que, una vez realizada la evaluación, se concreten periodos prudentes en los cuales se va a realizar un seguimiento continuado de los resultados de la evaluación, periodos en los que se realizará un balance de la consecución de los objetivos y del avance de mejoramiento sobre los aspectos que en la evaluación fueron deficientes. Dado el caso, los resultados de la evaluación arrojen necesidades de mejora, se deberá estructurar un plan de mejora en el cual se contemplen instrucciones y orientaciones verbales, comentarios y sugerencias frecuentes, entrenamiento, advertencias verbales y/o escritas, entre otras cosas.

Como lo indica Marta Alles, en su libro “Desempeño por Competencias”,<sup>19</sup> para que la Evaluación de Desempeño sea un proceso exitoso se debe contar con la herramienta de evaluación, un instructivo y un adecuado entrenamiento a los evaluadores.

Gráfico 1. Elementos básicos en el proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración propia.<sup>20</sup>

Existen aún diversas organizaciones o entidades que practican evaluaciones de desempeño informales, basadas en el trabajo diario del empleado. Los resultados arrojados por este tipo de evaluaciones son muchas veces insuficientes para poder realizar una correcta valoración del empleado, involucrando así más aspectos subjetivos que objetivos.

<sup>19</sup> ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2008. Pág.60.

<sup>20</sup> Elaboración propia con base a lo planteado por Martha Alles.

### **5.1.5 Relación de la Evaluación de Desempeño con otros temas del Talento Humano.**

La evaluación de desempeño se constituye en un factor más dentro de las prácticas de gestión del talento humano, relacionándose en cadena con otras áreas y aspectos de la organización, que convergen en unos fines comunes de la evaluación de desempeño producto del comportamiento del empleado, que determinarán las actividades a seguir una vez aplicada la evaluación. Según Gómez Mejía, Balkin y Cardy,<sup>21</sup> la valoración del desempeño se utiliza con fines administrativos, como referencia para tomar decisiones basadas en hechos objetivos sobre las condiciones laborales de un empleado, influyendo en aspectos como promociones, despidos o recompensas.

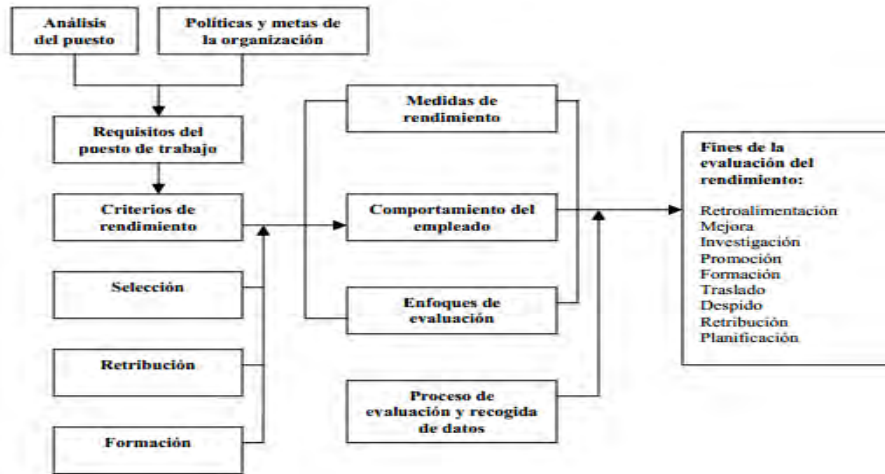
Así mismo, los autores mencionados anteriormente, consideran que la evaluación de desempeño también puede ser utilizada con fines de desarrollo para la mejora del rendimiento del empleado, en cuanto a que promueve el entrenamiento, programas de formación, auto-perfeccionamiento del empleado, estímulo para una mayor productividad, motivación y adaptación al puesto de trabajo. La planificación de los recursos humanos y la selección de personal: descripción de los puestos, fijar los objetivos previstos para cada puesto, entre otros también se derivan del proceso de evaluación de desempeño.

Puede entonces tomarse a la Evaluación de Desempeño como un enlace que permite la integración de las diferentes prácticas de gestión del talento humano llevadas a cabo en una organización; complementa y continúa el trabajo de provisión de personal para encontrar a las personas que tienen las características adecuadas para la razón social de la empresa; indica si las personas están bien integradas a sus tareas; señala los resultados que se han alcanzado; motiva a la implementación de procesos de desarrollo del personal, indicando las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse; proporciona retroalimentación a las personas que va directamente relacionado con procesos de seguimiento y control.

---

<sup>21</sup> GÓMEZ MEJÍA, L; BALKIN, D&CARDY, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid. 2001.

Gráfico 2. Relaciones, Procesos e Influencias en la Evaluación del Desempeño



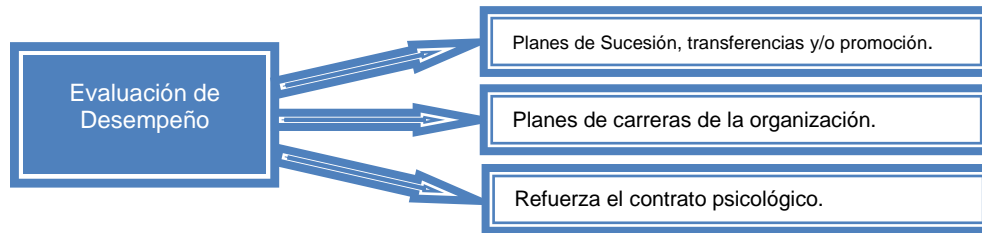
Fuente: Dolan S.V. (2007)<sup>22</sup>

Actualmente se puede considerar que una buena planeación de carrera constituye un instrumento idóneo para que toda organización pueda afrontar sus necesidades de personal. Por lo tanto, la evaluación de desempeño va estrechamente ligada a lo que tiene que ver con los planes de carrera en una organización, puesto que una de las acciones que permite dicha evaluación son las promociones, transferencias y desarrollo de personal. Por lo tanto, el área de talento humano tiene la ardua labor de implementar los resultados de la evaluación conforme a los objetivos que se ha planteado la organización, puesto que por cada uno de los empleados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, entre otros.

Gráfico 3. Relación de la Evaluación de Desempeño con la Administración de Carreras.

<sup>22</sup>DOLAN, S; SCHULER, S. & VALLE CABRERA, R. Op.cit.





Fuente: Elaboración propia.<sup>23</sup>

Es decir, la Evaluación de Desempeño es necesaria antes de diseñar un plan de carrera, puesto que si la empresa no cuenta con información acerca de quiénes son sus empleados más sobresalientes, si no tiene conocimiento de las debilidades y fortalezas que tiene cada uno de los miembros que conforma la organización o cuál es el potencial con el que se cuenta; no se podrá elaborar correctamente un plan de carrera, así entonces los empleados tendrán una idea más clara de hacia dónde quieren enfocar su potencial de crecimiento.

Cuando se motivan los Planes de Carrera, puede ser que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por alcanzarlas. Estos objetivos en conjunto también pueden llevar a que los empleados quieran progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. Así entonces, el nivel de los empleados aumentará y el área de Talento Humano y la organización en todo su conjunto contará con el personal más calificado y mejor motivado para atender las oportunidades laborales que se presenten.

**5.1.6 Métodos de Evaluación de Desempeño.** Si bien es cierto que para solucionar los problemas relacionados con el desempeño las organizaciones optaron por aplicar métodos de evaluación que con el tiempo se han hecho populares y aplicables de manera tradicional, cada organización es libre de aplicar y construir su propio Sistema de Evaluación de Desempeño, de ahí se deriva el hecho de que el sistema de evaluación difiera de una organización a otra. Puede que también una organización opte por utilizar varios tipos de evaluación de desempeño, para cada uno de los niveles organizacionales o que tome partes específicas de varios métodos y los unifique en uno solo. Todo esto en función de los objetivos organizacionales y metas que se hayan propuesto.

---

<sup>23</sup> Elaboración propia, basado en lo propuesto por Martha Alles.

En este orden de ideas, según Chiavenato<sup>24</sup>, en su libro Administración de Recursos Humanos, menciona que los principales métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño son:

- **Método de Escalas Gráficas:** Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se utiliza un formulario que se divide por filas y columnas, en donde las filas contienen los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de dichos factores. Cada factor debe mostrar desde un desempeño insuficiente hasta uno óptimo.
- **Método de Elección Forzada:** Este método lleva al evaluador a seleccionar la frase que más este acorde con el desempeño del empleado. Las expresiones deben ser de carácter positivo o negativo. Las variables se agrupan en categorías como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. Cada aspecto evaluado tiene un valor, al final se computan los resultados y se encuentran las áreas que necesitan mejorar por parte del evaluado. Es importante tener en cuenta que las afirmaciones de carácter general que involucra debe estar lo más relacionadas posible con el cargo.
- **Método de Investigación de Campo:** Se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato. Las entrevistas buscan evaluar el desempeño de los subordinados, analizando hechos y situaciones, para determinar las causas y los motivos del desempeño que pueda estar presentándose. Este método permite, además de realizar la evaluación, planear los medios para su desarrollo y brindar un acompañamiento continuo al desempeño del empleado.
- **Método de Incidentes Críticos:** Basado en el hecho de que el comportamiento humano puede verse afectado por características extremas que pueden conducir a resultados positivos relacionados con el éxito y resultados negativos relacionados con el fracaso. No se centra en las características normales sino aquellas que pasan a ser muy negativas o muy positivas. En este método, el evaluador registra los hechos excepcionalmente positivos o negativos que sean observados en el trabajador, que determinan su desempeño. Las cosas positivas se realzan mientras que las negativas se deben corregir o eliminar.
- **Método de Comparación por Pares:** Se compara a cada empleado con otro que está siendo evaluado en el mismo grupo. El número de veces que el evaluado es considerado mejor y superior que los demás, se suma para que

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op.cit

el resultado se constituya en un índice. Es un proceso muy sencillo y poco eficiente que no es muy recomendado, puesto que se utiliza un formulario por cada factor a evaluar, las parejas a evaluar se ubican en la fila y cada persona individualmente en las columnas, de ahí se escoge la persona que es mejor entre los dos.

- **Método de Frases Descriptivas:** Difiere del método de elección forzada porque la elección de las frases no es obligatoria. La persona que realiza la evaluación, señala las frases que describen el desempeño positivo del empleado (signo +) y aquellas que indican lo contrario (signo -).

Se encuentran también métodos que ya no se basan en acontecimientos o hechos pasados, sino que se concentran en la fijación de objetivos y compromisos para un futuro. Entre los cuales están:

- **Autoevaluaciones:** Permite alentar el desarrollo individual de la persona que aplica su propia autoevaluación, puesto que disminuye en gran medida las actitudes defensivas. Permiten que se puedan fijar objetivos personales para cumplirse en un futuro.
- **Administración por Objetivos:** Se parte del hecho de que tanto evaluador como evaluado previamente han establecido los objetivos de desempeño que se desean. Deben ser establecidos por mutuo acuerdo y ser objetivos. El hecho de haber participado en la formulación de los objetivos, ya le da al empleado cierta motivación para cumplirlos. En este punto, se debe evitar que los objetivos sean demasiado ambiciosos o por el contrario se queden cortos con las expectativas de crecimiento de la organización.
- **Evaluaciones Psicológicas:** Se utilizan psicólogos que evalúen el desempeño potencial, futuro que puede llegar a tener el empleado. Se realizan entrevistas, exámenes psicológicos, conversaciones con supervisores, entre otros. El Psicólogo se encarga de evaluar las características emocionales, intelectuales, motivacionales, etc., que permitan acercarse a una predicción del desempeño futuro.
- **Centros de Evaluación:** Es un método ya estandarizado, que contempla múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Al evaluado se lo somete a diferentes procesos: Entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, participación en mesas redondas y, lo más importante, ejercicios que simulan condiciones reales de trabajo. Todas estas actividades son calificadas por un grupo de evaluadores. Al final los resultados de los evaluadores se promedian y se obtiene una calificación objetiva. Este método es bastante costoso en dinero

y requiere mucho tiempo, aparte que la persona evaluada tiene que dejar sus funciones a un lado mientras termina el proceso de evaluación.

- **Evaluación de Desempeño 180°:** La persona es evaluada por su jefe, sus pares y en algunas ocasiones los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° porque no incluye aquellas personas que tiene a cargo el evaluado, es decir, sus subordinados. Está ubicada en medio de la evaluación tradicional jefe-empleado y la evaluación de 360°.
- **Método de Escalas Mixtas:** No evalúa las características con una escala, sino que se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- **Método de Formas Narrativas:** Se prepara un ensayo por parte de la persona que realiza la evaluación, en donde se describa al empleado lo más preciso posible. Permite que el jefe presente su opinión del empleado, aspecto que le da al método bastante subjetividad por lo cual no lo vuelve tan confiable.

Los anteriores métodos son buenos, cada cual tiene sus características y ya depende de cada empresa cuál decida implementar, de acuerdo a la importancia que se le dé a la Evaluación de Desempeño y los propósitos que quiera alcanzar particularmente al realizarla.

Además, Juan Manuel Delgado<sup>25</sup> en su libro *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación* menciona que existen elementos comunes a los métodos de Evaluación de Desempeño existentes.

- **Estándares de Desempeño:** Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se deriva del análisis de cargos, teniendo en cuenta las normas específicas de desempeño estipulado para cada una de las funciones. Con base en la descripción del puesto de trabajo se decide qué elementos esenciales deben ser evaluados.
- **Mediciones del Desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor. Se puede observar el desempeño de manera indirecta a través de exámenes, escritos, simulaciones, pero estas evalúan situaciones hipotéticas, siendo menos confiables. Para realizar una medición objetiva es necesario que el método se verifique por otra persona, tendiendo a ser una medición cuantitativa, que evalúe el número de unidades producidas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o niveles de facturación, entre otros.

---

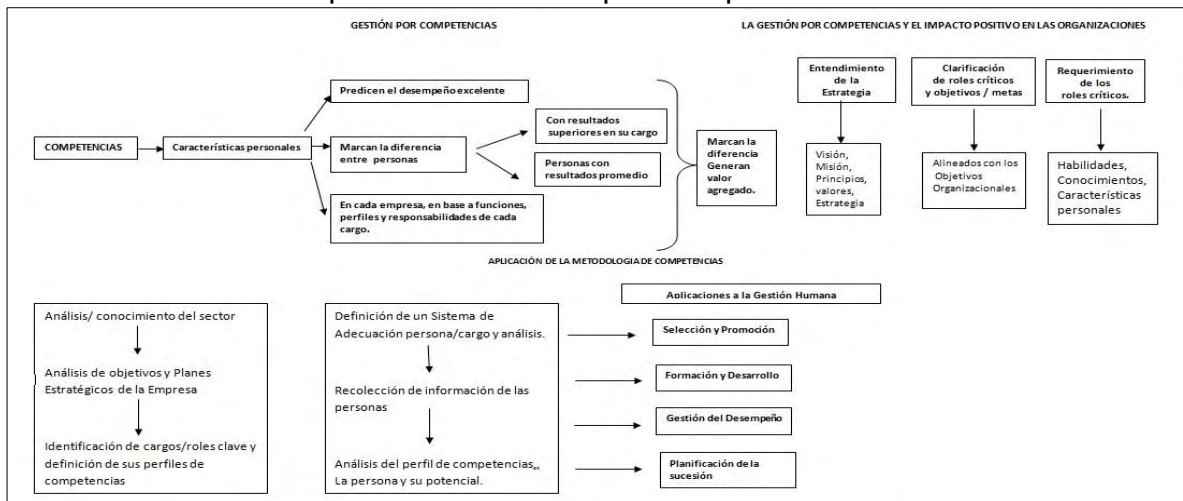
<sup>25</sup> DELGADO, J. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación*. Editorial Síntesis S.A. Madrid. 1998.

- Elementos Subjetivos del Calificador:** Se presentan cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad al momento de realizar la evaluación. En este sentido, puede presentarse que el evaluador conserve una opinión personal previa del evaluado basada en estereotipos; que los acontecimientos recientes (buenos o malos) por parte del empleado los tenga presente el evaluador e influyan en los resultados de su evaluación; que por decisión de la persona que realiza la evaluación no dé calificaciones muy altas o muy bajas, incidiendo en los resultados de la evaluación; el hecho de que la persona que evalúe adopte actitudes sistemáticamente benévolas o por el contrario estrictas.

**5.1.7 Evaluación de Desempeño por Competencias.** En el caso específico de este trabajo, se vio pertinente profundizar en el Método de Evaluación por Competencias, que es de los métodos más completos que se tiene en este momento, puesto que la Evaluación de Desempeño 360° puede estar enmarcado en el Desempeño por Competencias, siendo estos complementarios.

A nivel general, en este método, se observan las conductas de las personas, su comportamiento frente a los hechos reales. Aquí interesa saber y evaluar cómo se comportó el empleado, cómo resolvió una situación en un hecho concreto. De esta manera, se eliminan valores subjetivos por parte del evaluador, pues sus afirmaciones estarán basadas en hechos reales. Para ésta se deben haber definido previamente las competencias por cada puesto de trabajo, de manera que la evaluación de desempeño sea en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada.

Gráfico 4. Cuadro Sinóptico de la Gestión por Competencias



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se hace referencia a una serie de autores cuyas opiniones se consideran antecedentes frente a este tema.<sup>26</sup>

David C. McClelland estudia la motivación humana como la base para la Gestión por Competencias, definiendo la motivación como un interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural.

Este autor propone tres sistemas importantes de motivación humana: Los logros, el poder y la pertenencia como motivaciones, los cuales combinados con otras características deben llegar a determinar la acción.

Para autores como Carreta, Dalziel y Mitrani, el mundo laboral del siglo XX requiere, entre otras cosas, identificar en las personas sus características y capacidades que lo llevarán a enfrentar adecuadamente el contexto actual cada vez más desafiante y complejo, adoptar sistemas de gestión y evaluación enfocados a valorar, incentivar y reconocer de un modo coherente a las personas.

Según Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en el individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación, es decir, que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento de situaciones, entendiendo así que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño, prediciendo quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Estos autores introducen el “Modelo del Iceberg” donde dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar (parte visible del iceberg), como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar (parte no visible del iceberg), como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y la personalidad.

Se destaca la importancia de estos aspectos en los procesos de selección y evaluación del personal, ya que al tenerlos en cuenta se evitaría problemas que se pueden presentar en estos, advirtiendo que es mejor contratar a las personas con buenas competencias de motivación y características puesto que el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos pueden ser fácilmente enseñados por la empresa posteriormente.

Asimismo, se hace referencia a que en los puestos complejos, las competencias conductuales son más importantes que las competencias técnicas, ya que se entienden que en los niveles superiores todos poseen un coeficiente intelectual

---

<sup>26</sup> ALLES, Martha Alicia. Op.cit

alto, evidenciando que lo que los diferencia a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación, las habilidades interpersonales y políticas.

Para la autora francesa Claude Levy-Leboyer, las competencias son comportamientos que algunas personas poseen más que otras, siendo más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos se observan en el trabajo y en situaciones de evaluación, integrando aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

A pesar de la variada clasificación que realizan varios autores, como los mencionados anteriormente, sobre las competencias existentes, se puede afirmar que la clasificación que prevalece y que es pertinente para este trabajo es aquella que clasifica las competencias en técnicas y conductuales.

**5.1.8 Evaluación de Desempeño 360°.** Es importante tener en cuenta que la evaluación de desempeño no puede reducirse simplemente a un juicio superficial o unilateral del jefe frente al desempeño del empleado, puesto que, serían evaluaciones que quedan incompletas al tomar en consideración una sola fuente. El hecho de incluir en la evaluación del empleado diferentes puntos de vista, enriquece los resultados de la misma, se crea un ambiente de mayor colaboración en el trabajo, se asumen mayores responsabilidades por parte de los empleados preocupándose por su impacto en los demás.

Frente a esto, se presenta el método de Evaluación de Desempeño 360°, método propuesto por los autores Mark R. Edwards y Ann J Ewen, en su libro 360° feedback, The powerful new model for Employee Assessment & performance improvement.(Nueva York 1996), que se constituye hoy por hoy en uno de los métodos de evaluación más completos e integrales, por cuanto involucra evaluaciones desde otras perspectivas y personas hacia un mismo empleado.

Una Evaluación de Desempeño de 360°, es un Sistema de Evaluación de Desempeño sofisticado, en donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir también a otras personas, como proveedores o clientes, cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.<sup>27</sup>

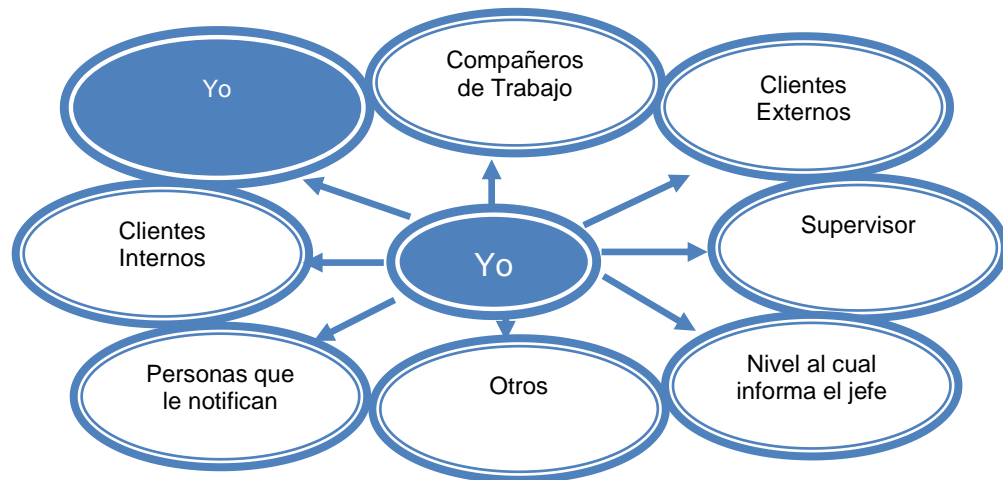
En el siguiente gráfico se muestra cómo el evaluado, en este caso (yo), se somete a la evaluación por parte de siete personas más. Dos o tres compañeros de trabajo, dos o tres clientes externos, el supervisor, el jefe del jefe, otros como por ejemplo proveedores, subordinados o personas a su cargo, clientes internos y él como agente que realizará su propia evaluación (autoevaluación). De esta manera se evita que el método se vuelva burocrático, es decir, que no se evalúan todos a

---

<sup>27</sup> Ibíd.

todos, sino que se eligen cierto número de personas que realizarán la evaluación de una persona específica.

Gráfico 5. Esquema explicativo sobre quiénes intervienen en la Evaluación 360°



Fuente: Martha Alles (2008) <sup>28</sup>

Se tomará como referencia para desarrollar este tema, la obra de Marta Alles, *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°*; que desarrolla completamente el tema y propone un Modelo de Evaluación 360°.

El concepto de Evaluación de 360° deja claro que se realiza la evaluación a través de un grupo de personas que valoran a otra en específico, en conjunto con una serie de ítems (que son observados en el trabajo diario) previamente definidos.

### ***Pasos para una Evaluación 360°***

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

1. Definición de las competencias tanto generales como específicas del cargo u organización: Para esta evaluación pueden tomarse un número no tan grande de competencias, o simplemente las generales.
2. Diseño de la herramienta: Diseñar el cuestionario o formato de evaluación 360°.

---

<sup>28</sup> Ibíd.



3. Elección de las personas: Aquellas que van a intervenir como evaluadores, puede ser: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes externos o proveedores. Estas evaluaciones son anónimas y el evaluado puede elegir los evaluadores.
4. Lanzamiento del proceso: Puesta en marcha de la evaluación con los evaluadores y los evaluados.
5. Relevamiento y procesamiento de los datos: Procesar los resultados de las evaluaciones, que debe realizarse por un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
6. Comunicación a los interesados: Se comunican los resultados de la evaluación de 360°.
7. Informes: Sólo se presentan al evaluado. La organización solo recibe un informe consolidado donde se presenta el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

En el cuestionario de evaluación 360°, el evaluador realiza dos apreciaciones: Valora al individuo en distintos aspectos (las competencias establecidas previamente) en condiciones normales de trabajo, su quehacer diario y se realiza una segunda evaluación también sobre las mismas competencias, pero esta vez, cuando el empleado se encuentra en condiciones de estrés, plazos cortos, tareas complejas, entre otros.

### ***Objetivo de la Evaluación 360°***

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas, desarrollo que puede ser visto, desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular e implementa actividades de capacitación y entrenamiento sobre temas específicos; a través del autodesarrollo, cuando la persona se administra a sí misma ciertas acciones para mejorar su rendimiento; en el autodesarrollo con ayuda, en donde la empresa propone la realización de acciones con miras a desarrollar determinadas competencias; y también la autoevaluación, en la que los evaluados pueden sobrecalificarse o ser bastante estrictos consigo mismos, situaciones en las que los evaluadores que integran el grupo de evaluación 360° entran a jugar su papel analizando las opiniones que cada individuo dio de sí mismo.

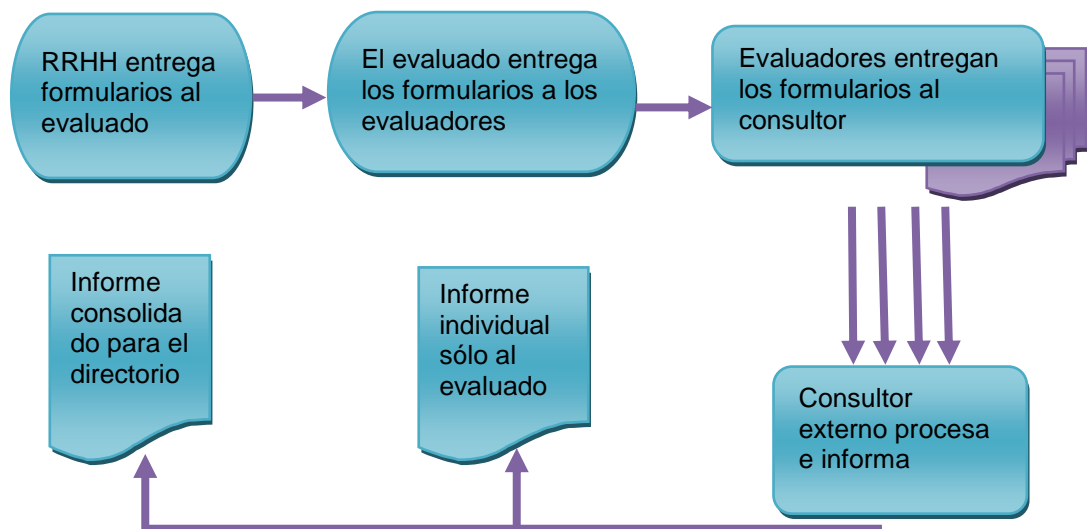
Este tipo de evaluaciones son precisamente para que el evaluado mejore, por lo que se requiere de mucha sinceridad y compromiso por parte de las personas encargadas de realizar la evaluación al empleado, siendo objetivos con sus afirmaciones de manera que se pueda tener una información veraz de las

competencias que se requieren mejorar en cada caso. De nada sirve que los evaluadores por complacencia con el evaluado, omitan detalles en la evaluación o den calificaciones superiores cuando no hay lugar a ellas, porque el perjudicado será en primer lugar el individuo, que no tendrá los parámetros necesarios para poder mejorar, y en segundo lugar la empresa, que continuara con empleado que trabaja por debajo del desempeño que es capaz de brindar.

La evaluación de 360° se ha tornado uno de los métodos más completos y relevantes, más deseado para aplicarlo puesto que, en muchas ocasiones los resultados provenientes de evaluaciones aplicadas únicamente por el jefe no son totalmente aceptados por el empleado, ya que a veces difiere de lo que el empleado esperaba recibir como evaluación. Puede también presentarse situaciones que lleven a creer que el jefe tiene cierto favoritismo o, por el contrario, no es imparcial al momento de calificar el desempeño del empleado.

En cambio, el grado de aceptación del método de 360° es más alto, por cuanto el número de personas que realizan la evaluación es mayor, de manera que vuelve el proceso mucho más confiable y creíble, ante los ojos del evaluado, ya que sesga un poco el que se involucren aspectos personales que determinen la baja o muy alta calificación del empleado.

Gráfico 6. Diagrama del proceso de Evaluación 360°



Fuente: Elaboración propia <sup>29</sup>

<sup>29</sup> Elaboración Propia, basado en lo planteado por Martha Alles.

En el gráfico 6, se explica el proceso de evaluación 360°, en donde el área de Talento Humano debe revisar y definir el formulario, con el consultor externo, se preparan las copias necesarias de los mismos dependiendo del número de evaluados y evaluadores. Posteriormente, se procede a entregar a cada evaluado el número de formularios respectivos, la persona que va a ser evaluada se queda con su formulario y entrega los demás formularios a aquellos quiénes serán sus evaluadores.

Cada evaluador diligencia el formulario y se lo envía al consultor externo, el consultor externo archiva los formularios recibidos, no son entregados a la empresa, este procesa la información de las evaluaciones junto con los resultados de las mismas y elabora un solo informe que compile todo, el cual lo entregara al evaluado, en la reunión de retroalimentación. Finalmente, el consultor externo presenta a la empresa un informe que contenga de manera consolidada el grado de desarrollo de las competencias en el grupo que ha sido evaluado.

Se puede decir que una Evaluación de Desempeño completa vendría a constituirse en suma de elementos como el Método de Evaluación por Competencias, con el propósito de identificar las conductas y habilidades de cada cargo, enfocándolo desde el método de evaluación de 360°, que permitirá una evaluación más objetiva y teniendo en cuenta la administración por objetivos, que mediría los resultados obtenidos por cada empleado.

Así, entonces, el también denominado feedback de 360°, hace parte de un nuevo “Modelo de Gestión de Talento Humano con base en Competencias”, que es realmente el soporte teórico y técnico de la evaluación de 360°.

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL**

El Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., es una empresa de carácter privado, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, del Departamento de Nariño, Colombia. Su actual dirección es Carrera 30 # 21 – 33, Las Cuadras, su teléfono es (092) 7361312, que se dedica exclusivamente a la prestación del servicio de neurorehabilitación integral.

Es uno de los primeros centros del sur occidente colombiano en realizar procesos de neurorehabilitación<sup>30</sup> integral de personas con lesiones adquiridas del cerebro, la médula espinal y otras enfermedades neurológicas. Su principal objetivo es lograr que sus usuarios mejoren su calidad de vida, adquieran independencia en la

---

<sup>30</sup> Neurorehabilitación: Es un proceso terapéutico estructurado e individualizado, específicamente desarrollado para resolver las necesidades del paciente después de lesiones del cerebro u otro tipo de origen neurológico. Aunque ecléctico porque selecciona diferentes métodos terapéuticos que considera apropiados para el paciente, se da especial importancia al ejercicio físico.

ejecución de actividades de la vida diaria, logren adaptabilidad de sus roles ocupacionales y en general, mejoren su desempeño social y familiar.

Desde el inicio de su actividad, el Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., que para agosto cumplió siete años de servicio a la comunidad nariñense, ha ofrecido a sus usuarios terapias de neurorehabilitación integral con calidad y a un precio competitivo. Lo anterior fue posible gracias a la cualificación y motivación de sus profesionales, que desarrollan y brindan la mejor respuesta al mercado en cuanto a calidad de servicio y el inmejorable trato con el usuario.

Como la mayoría de las empresas nacientes en este departamento, surgió por la escasa oferta de empleo en el mercado, que obliga a la mayoría a buscar opciones de ingresos en trabajos como independientes. Esto sumado a una gran entrega, al darse cuenta de la necesidad de ayuda a pacientes neurológicos con este tipo de servicio social y la plena convicción de que con esta labor se les podrá brindar un mejor futuro, permitió que esta institución lograra desarrollarse.

La unión se hizo entre una Fisioterapeuta y una Contadora Pública, quien es la actual Gerente de Rehabilitar Ltda. A medida que se establecían contratos, iba surgiendo la necesidad de ampliar su portafolio de servicios, para satisfacer los requerimientos de los clientes, implementando, además de la Fisioterapia, otros conocimientos como la Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Terapia del Lenguaje, Educación Especial, Psicología, Neuropsicología y Neuropediatría.<sup>31</sup>

En tan poco tiempo, esta institución ha logrado alcanzar contratos de EPS que cuentan con una gran cobertura en el suroccidente del país, de haber iniciado con un contrato de prestación de servicios sólo con EPS Salud Cóndor S.A., hoy en día, ofrece sus servicios a los usuarios neurológicos de la Policía Nacional, ARP Positiva, EPS Comfamiliar, Protegemos, Caprecom, EPS Sanitas, EPS Emssanar, entre otros, llegando a competir con instituciones de gran trayectoria y antigüedad como lo es CEHANI ESE.

Cuenta con 23 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Empleados de la IPS Rehabilitar Ltda.

<b>Empleados con Contrato Laboral</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Nº de Empleados</b>
1   Gerente	1

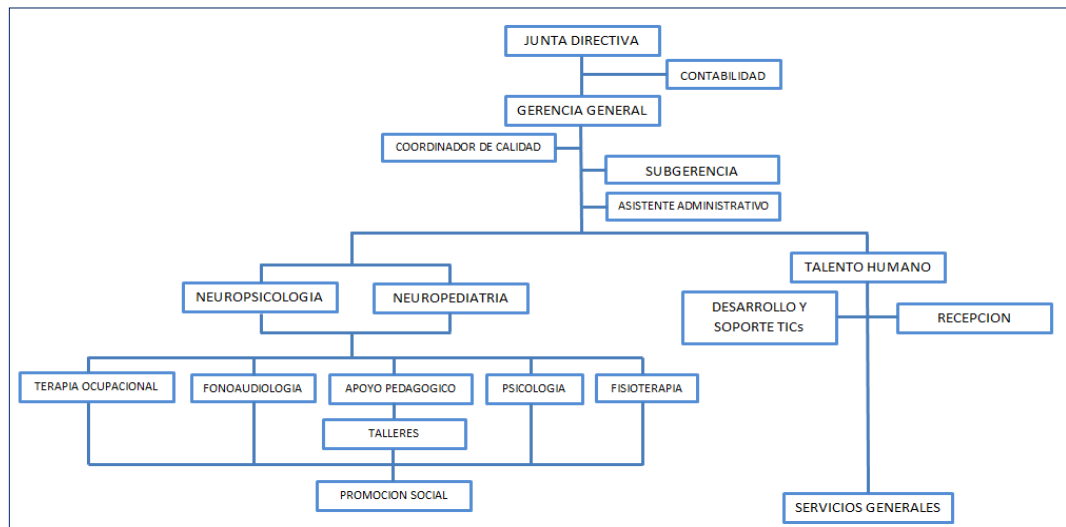
<sup>31</sup> ENTREVISTA con Adriana Huertas Figueroa, Gerente de IPS Rehabilitar Ltda. San Juan de Pasto, 25 de abril de 2012.

2	Asistente Administrativo	1
3	Coordinador de Calidad	1
4	Recepcionista	1
5	Contador Público	1
6	Jefe de Sistemas	1
7	Fisioterapeuta	2
8	Neuropsicólogo	1
9	Psicólogo	1
10	Terapeuta Ocupacional	4
11	Fonoaudiólogo	4
12	Auxiliar de Enfermería	1
13	Educadora Especial	1
14	Profesional en Apoyo Social	1
15	Archivista	1
16	Servicios Generales	1
<b>Total</b>		<b>23</b>

Fuente: Rehabilitar Ltda. (2012)<sup>32</sup>

Cuenta con la siguiente estructura administrativa:

Gráfico 7. Organigrama de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.



Fuente: Rehabilitar Ltda. (2011)<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Elaboración propia, basado en la nómina de Rehabilitar Ltda.

Para finales del año 2011, Rehabilitar Ltda., consciente de la actual situación a nivel empresarial en lo relacionado al desarrollo de políticas, objetivos reales, medibles y coherentes a la realidad de la empresa y las necesidades del usuario, y con el propósito de conseguir una mejora continua en la calidad del servicio ofrecido y gestión de sus actividades dentro de la organización, inicia la implementación del proceso de Sistema de Gestión de Calidad, SGC, en un esfuerzo para que toda la organización, proveedores y usuarios, comprendan y asuman la trascendencia de este documento y lo integren en el desarrollo de sus actividades.

El SGC involucra directamente a sus trabajadores, desarrollando planes de formación para ellos y para la consecución y alcance de los objetivos establecidos en el sistema.

## **MISIÓN**

Prestar un servicio integral de rehabilitación, en cumplimiento de los principios de seguridad social con alto compromiso ético y profesional que contribuya al desarrollo de la región sur colombiana, asegurando la mejora de la calidad de vida de sus usuarios.<sup>34</sup>

## **VISIÓN**

Proyectarse en el nuevo milenio como uno de los centros de rehabilitación más importante de la región sur occidental colombiana, liderando la prestación de servicios de rehabilitación con la participación activa de profesionales calificados en conocimiento y calidad humana para permitirles ofrecer un servicio eficiente que cumpla con las expectativas de sus usuarios.<sup>35</sup>

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

En Rehabilitar Ltda., están comprometidos con la satisfacción de sus usuarios a través del cumplimiento de los requisitos legales, organizacionales y de calidad, que permiten la mejora continua de los procesos y el aumento de la competitividad institucional en el servicio de neurorehabilitación integral.

---

<sup>33</sup> IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda. Sistema de Gestión de Calidad. San Juan de Pasto. 2011

<sup>34</sup> IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda. (2010). Quiénes Somos. Disponible en: <http://ipsrehabilitarltda.com/quienes-somos/>; Consultado: 14 de febrero de 2012.

<sup>35</sup> *Ibíd.*

Paralelamente en el cumplimiento de los objetivos de calidad, se cuenta con el personal calificado y comprometido, esforzándose por adquirir conocimientos y habilidades que brinden seguridad y confianza a sus pacientes y familiares; asimismo la gestión social se convierte en el eje principal de la responsabilidad corporativa de la empresa y su política de calidad es comunicada y revisada continuamente, como el eje motor del desarrollo institucional.<sup>36</sup>

## **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- Fomentar una cultura de calidad, que con base en el mejoramiento continuo de los procesos asistenciales permitan perfilarse hacia la acreditación en salud.
- Realizar la evaluación y seguimiento de la calidad a la atención prestada.
- Aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios.
- Planear, verificar y controlar los procesos y procedimientos de los servicios prestados, buscando la competitividad en el mercado.
- Evaluar y mejorar la competitividad del equipo humano.

## **5.3 MARCO LEGAL**

**5.3.1 Normas Externas.** Esta temática se desarrolla en torno a la normatividad nacional que básicamente reglamenta los siguientes aspectos: Prestación de Servicios de Salud y constitución de Instituciones Prestadoras de Servicio, que se describe brevemente a continuación:

Teniendo en cuenta que Rehabilitar Ltda., es una IPS dentro del sector salud y, además, es contratista de EPS, tanto de tipo privado como estatal, la Ley 100 de 1993 estableció un nuevo escenario para la seguridad social en Colombia.<sup>37</sup> El Sistema de Salud del país fue reestructurado íntegramente, asignando nuevas funciones y responsabilidades a los actores del sector de la salud en el país y además, nuevas directrices de remuneración salarial e incentivos sobre desempeño a empleados de las entidades del sector. Este nuevo Sistema de Seguridad Social en Colombia fundamentó el servicio nacional de salud en los principios de universalidad, eficiencia y solidaridad, que de acuerdo a las intenciones del poder legislativo, intentaba crear un sector que cumpla con estándares internacionales de calidad.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Ibíd.

<sup>37</sup> LÓPEZ, Dr. Ulahy. Impacto Financiero de la Ley 100 en las IPS. En: El Tiempo. Bogotá D.C.(26 de junio de 1996)

<sup>38</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 100 de 1993. Diario Oficial. Año CXXIX. N. 41148. Bogotá. 1993.

Algunos de los cambios fundamentales que la Ley 100 de 1993 introdujo al Sistema de Salud de Colombia fue la separación organizacional entre los sistemas de prestaciones asistenciales, se crearon básicamente tres tipos de organizaciones que se encargaron de estas tareas: Las Instituciones Prestadoras de los Servicios (IPS), las agencias gestoras de aseguramiento o Entidades Promotoras de Salud (EPS) y el Fondo de Solidaridad y Garantías (FSG).<sup>39</sup>

De acuerdo al texto de la Ley 100 de 1993, “Las Instituciones Prestadoras de Salud, IPS son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud dentro de las entidades promotoras de salud o fuera de ellas” (Ley 100, 1993).

El cuerpo y espíritu legislativo de la ley 100 de 1993 facultó a las IPS, para poder implementar herramientas y mecanismos que impacten directamente en el rendimiento laboral de su talento humano, esto con el propósito de cumplir con el principio de eficiencia en la prestación del servicio de salud. Uno de los puntos más importantes es los incentivos a los trabajadores y profesionales. Esto se implementó con el fin de estimular el eficiente desempeño de los trabajadores y profesionales del sector, además, el Gobierno Nacional puede establecer también, estímulos de educación continua, crédito para instalación, equipos, vivienda y transporte para los empleados de las IPS.<sup>40</sup>

Por otra parte la ley 100 de 1993, también dio la facultad a las IPS de establecer diferentes modalidades de contratación de práctica profesional o con profesionales individuales con el fin de incentivar la eficiencia y la calidad de la prestación de servicios de salud, asimismo, las IPS pueden desarrollar programas de incentivos a la eficiencia laboral para los médicos, demás profesionales y trabajadores asalariados de la salud que tengan en cuenta el rendimiento de los individuos, de los grupos de trabajo o de las instituciones como un todo.<sup>41</sup>

En relación a este tema existen otros documentos como la Circular 061 del 2010 expedida por la Superintendencia Nacional de Salud<sup>42</sup> que establece que para poder formar parte de la red de prestadores de las entidades administradoras, se debe cumplir con obligaciones y responsabilidades como la de tener habilitados los servicios de salud que se vayan a contratar con las entidades, contando con la declaración de habilitación de los servicios presentada ante la Dirección Territorial de Salud correspondiente, encontrarse registrada en el Registro único de prestadores del Ministerio de la Protección Social.

---

<sup>39</sup> ARIAS G, Rubén Darío. Efectos de la Ley 100 sobre la institucionalidad de la salud en Colombia. En: Universidad de Antioquía. Medellín.(2005); pág.15.

<sup>40</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Op.cit.

<sup>41</sup> Ibíd.

<sup>42</sup> SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD. Circular N° 061 del 2010. Bogotá. 2010.



Dentro de la relación contractual se definen las condiciones de atención de los afiliados, el sistema de referencia y contrarreferencia de pacientes, los procesos de auditoría que garanticen la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad de la atención en salud. Es por esto, que se ha mencionado en otras ocasiones las auditorías que se han hecho a la organización para el mejoramiento de la calidad de la atención, los indicadores y estándares de calidad por empresas como EPS Emssanar.

**5.3.2 Normas Internas.** La IPS Rehabilitar Ltda., es una entidad de carácter privado, internamente se ha decidido aplicar normas técnicas de carácter voluntario que cualquier institución puede adoptar para el mejoramiento en la calidad de los servicios que presta, teniendo en cuenta el desempeño ambiental, seguridad y salud ocupacional, y minimizando, a su vez, los impactos y riesgos en el ejercicio de su actividad, tal como lo es la norma ISO 9001:2008 que nos habla sobre el sistema de gestión de la calidad, sus requisitos y los requisitos con orientación para su uso, así como, OSHAS 18000, del sistema de salud ocupacional y seguridad industrial, que involucra la seguridad y salud ocupacional con los requisitos de calidad y administración ambiental.<sup>43</sup>(Icontec.org, 2011). Asimismo, las normas anteriormente mencionadas le permiten a Rehabilitar Ltda., obtener ventajas que se verán reflejadas en una mayor credibilidad de la entidad por parte de la comunidad y en el cumplimiento de los requisitos legales que, para el caso de las IPS garantiza la calidad en la prestación del servicio de salud.

Existen resoluciones que involucran exigencias para el sector salud como lo son la Resolución N° 1446 de 2006,<sup>44</sup> donde se define el sistema de información para la calidad y cómo los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de calidad de la atención en salud son adoptados, así como la Resolución N° 4445 de 1996,<sup>45</sup> que habla de las normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, guardando referencia a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.

Por lo demás, no se han estipulado normas, ni políticas al interior de la organización que la rijan para el cumplimiento del manejo de su talento humano y, por ende, tampoco de cómo evaluarlos en su desempeño.

---

<sup>43</sup> ICONTEC.ORG. (2011). "Instituto Colombiano de Normas Técnicas", Disponible en: <http://www.icontec.org.co>; Consultado: 1 de abril del 2012.

<sup>44</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (2006) "Resolución N°1446 de 2006", Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20267>; Consultado: 7 de marzo de 2012.

<sup>45</sup> MINISTERIO DE SALUD. (1996) "Resolución N°4445 de 1996", Disponible en: <http://www.saludcapital.gov.co/Publicaciones/RESOLUCION%204445%20DE%201996.pdf>; Consultado: 17 de febrero de 2012.

## 6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

*“Planea cuidadosamente lo que haces, evita el mal y camina directo hacia delante.  
No te salgas ni un paso del camino correcto.”*

**Proverbios 4: 26-27 (TEV).**

### 6.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

El paradigma de esta investigación es mixto puesto que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema.<sup>46</sup>

En primer lugar, se ha planteado un problema de estudio delimitado y concreto, que para el caso de esta investigación es el Proceso de Evaluación de Desempeño enmarcado dentro de la Gestión del Talento Humano; por un espacio de tiempo no máximo a un año, realizando preguntas específicas de investigación, que lleven a elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación al tema mencionado y realizar un análisis de las variables que intervienen en la Evaluación de Desempeño y en segundo lugar, dicho análisis arrojará variables cuantitativas que posteriormente darán lugar a la consecución de categorías cualitativas de orden interpretativo propositivo.

Una vez realizada la Evaluación de Desempeño, los resultados numéricos que arrojará se ubicaran en un rango de calificación cualitativa, y de esta manera se obtendrán las evaluaciones de cada empleado.

### 6.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque Empírico-Analítico puesto que busca de una manera objetiva, explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio. Para el presente trabajo, se trata de explicar y predecir las conductas y los factores que se involucran en el proceso de Evaluación de Desempeño, realizando un análisis que implique observación y examen de la manera como pueden ser evaluados los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.

---

<sup>46</sup> HERNANDEZ S, R; FERNANDEZ C, C; BAPTISTA L, P. Op. cit., p 755.

### 6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tendrá un alcance de tipo descriptivo, ya que "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis, es decir, mide, evalúa o recolecta datos sobre aspectos del fenómeno a investigar"<sup>47</sup> y finalmente, pretende el diseño de un sistema bajo un enfoque específico ya existente relacionado con el tema de estudio. La meta consiste en describir y detallar, cómo es y cómo se manifiesta, la Evaluación de Desempeño, tomada como un proceso complejo dentro de la organización.

En primer lugar, se busca obtener una visión más amplia de la concepción que se maneja en la empresa objeto de estudio, acerca de la Evaluación de Desempeño, se observa la manera cómo se está llevando a cabo actualmente este proceso, se identifican, evalúan y especifican las variables que componen el fenómeno y se describen con el fin de determinar su funcionamiento y poder implementar el diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360° como solución a la falta de un proceso establecido y reconocido por la empresa para llevar a cabo la evaluación de desempeño de sus empleados.

Igualmente, el trabajo va apalancado a un estudio de caso, "este tipo de investigación es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas de la situación actual e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades, tales como, individuos, grupos, instituciones o comunidades".<sup>48</sup>

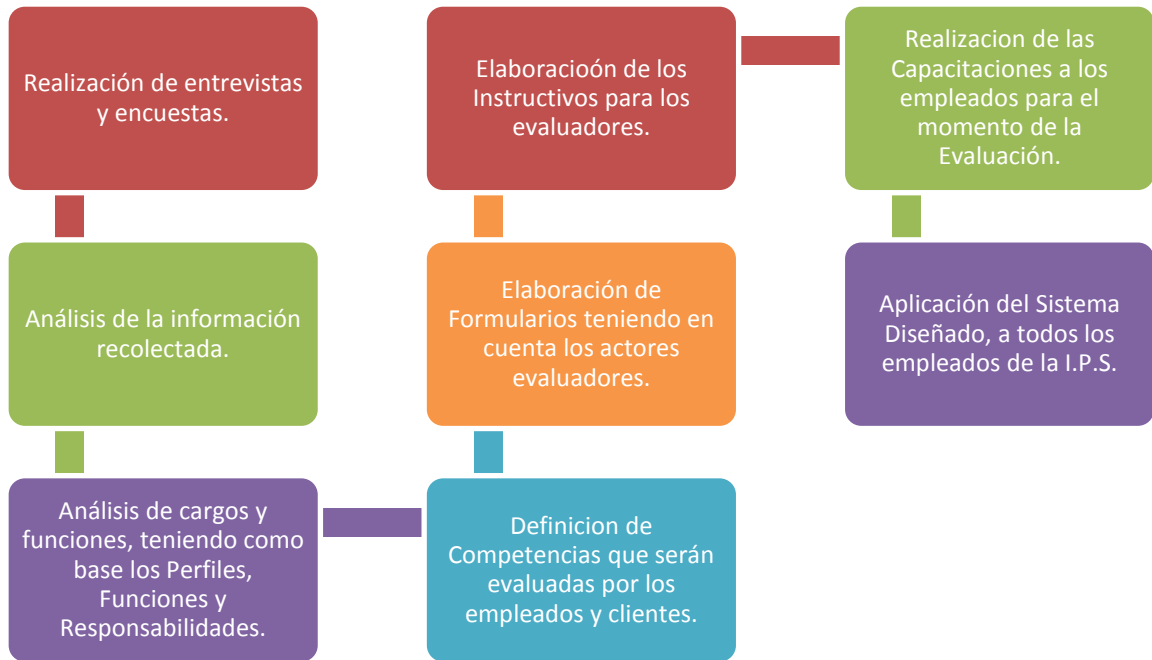
De manera que, se estudia una situación específica en el Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., constituida en la inexistencia de un Sistema de Evaluación de Desempeño, en donde se involucran todos los empleados de la entidad y la posterior implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en competencias y en el esquema de 360° que se ha diseñado, para solucionar dicha falencia. Así pues, el estudio de caso incorpora las teorías existentes en la solución práctica de un problema específico.

---

<sup>47</sup> *Ibíd.*

<sup>48</sup> TAMAYO, Mario. *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores. México. 2003. Pág. 51.

Grafico 8. Fases del Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y el Esquema 360°



Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

La obtención de la información se realiza mediante fuentes primarias de recolección, por una parte, con entrevistas directas a la Gerente para conocer su visión frente a la IPS y los procesos que se llevan a cabo en ella; así mismo mediante trabajo conjunto con la Gerencia y la observación directa de las labores diarias de los empleados de la IPS.

A través del diligenciamiento de una encuesta que busca indagar acerca de la manera cómo se aborda la Evaluación de Desempeño en la entidad objeto de estudio, que permita fundamentar el hecho de que la inexistencia de un Sistema estandarizado de Evaluación de Desempeño, no brinda una idea del nivel de desempeño que los empleados tienen al momento de desarrollar sus funciones.

Además, se utilizarán fuentes secundarias de investigación, como lo son libros, documentos, enciclopedias, publicaciones periódicas, trabajos realizados que tengan que ver con el tema de investigación, normatividad existente a la Evaluación de Desempeño, normatividad que rige el funcionamiento de Entidades Prestadoras de Servicios de Salud, información histórica de la entidad; que

permitirán tener una idea más amplia de la situación que vive la empresa y que contribuirá al desarrollo de los capítulos del presente trabajo.

## **6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El instrumento de medición y recolección de la información para el presente trabajo, será el cuestionario, representado en un conjunto de preguntas respecto del tema de Evaluación de Desempeño. El cuestionario tendrá en su mayoría preguntas cerradas, con varias categorías u opciones de respuesta previamente delimitadas, frente a las cuales los encuestados tienen que delimitarse a escogerlas. Existirán preguntas abiertas únicamente cuando en las opciones de respuesta se da la posibilidad de escribir una diferente a las que ya están estipuladas.

Las variables serán medidas por escalas a través del método de escalamiento Likert, a escalas unipolares (calificación), a escalas Hedonistas (medición de preferencias), a escalas de intención y a escalas de acuerdo y desacuerdo, también se elaboraran preguntas de ordenamiento de rangos (ordenar preferencias); todo con el fin último de obtener información que permita dilucidar las dificultades que presenta la empresa frente al tema de Evaluación de Desempeño y permita identificar los aspectos que serán la base para el Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño.

## **6.6 TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El análisis de los datos se efectuará sobre la matriz de datos que se construye una vez se haya recolectado la información, utilizando un programa computacional como lo es la hoja de cálculo Excel. Posteriormente se procede al análisis de la información, empleando una estadística descriptiva, es decir, se describen los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, para determinar su incidencia en el tema de estudio y poder obtener conclusiones que permitirán diseñar el Sistema de Evaluación de Desempeño.

## **6.7 POBLACIÓN**

Entendiendo qué población hace referencia al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones,<sup>49</sup> la población de este trabajo, comprende a los empleados de todos los niveles organizacionales de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., que para el año 2012 están vinculados a la misma.

---

<sup>49</sup>HERNÁNDEZ S, R; FERNÁNDEZ C, C & BAPTISTA L, P. Op.cit.

## **6.8 MUESTRA**

Dado que el presente trabajo pretende evaluar el desempeño de los empleados de la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., y teniendo en cuenta que sobre ellos se va a recolectar la información, se abarca a todos los empleados vinculados a la empresa, de tal manera que no se hablaría de muestra precisamente, sino de la realización de un censo muestral, es decir, que el estudio va dirigido a los 23 empleados vinculados a la IPS.

## 7 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DENTRO DE LA IPS

*“La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo”*

Galileo Galilei

### 7.1 PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Con el desarrollo de las encuestas (Ver Anexo A) se pudo identificar la percepción que tienen los empleados frente al proceso de Evaluación de Desempeño, identificando su conocimiento frente a este concepto y otros que se relacionan con el mismo tema, lo cual se evidencia a continuación.

**7.1.1 Conocimiento del concepto de Evaluación de Desempeño.** La presente investigación permitió conocer que los empleados de la IPS tienen un conocimiento general muy bueno sobre el concepto de Evaluación de Desempeño, situación que facilita el trabajo de campo en la realización del diseño de la evaluación de desempeño y su posterior aplicación, ya que en el talento humano de esta institución no tiene en su mente los principales tabúes que suelen presentar las empresas.

Los tabúes más comunes son el decir que La Evaluación de Desempeño es una estrategia disfrazada para retirar al personal, que obstaculiza el establecimiento de políticas y medidas de mejoramiento, pues el total de los empleados ratificó que estas afirmaciones eran falsas, así como un 95% negó que sea un proceso que genere conflictos o un clima laboral tenso, argumentos que si se llegara a tener, impedirían la efectiva utilidad de esta herramienta.

Este hecho puede ser, en parte, por la naturalidad de la empresa: una empresa muy joven dispuesta a aprender y a desarrollarse, es por esto que sus empleados reconocieron la importancia de una Evaluación de Desempeño formal, ya que el 81% de los empleados afirmó que las evaluaciones informales no son suficientes para determinar el desempeño del personal.

Por su parte, la totalidad (100%) de sus empleados destacó el concepto de que en la Evaluación de Desempeño se siguen unos pasos para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización; el 95%, dijo que determina los niveles de eficiencia y eficacia y un 76% afirmó que es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo, las cuales son conceptos verdaderos de la Evaluación de Desempeño.

**7.1.2 Conocimiento de conceptos relacionados a la Evaluación de Desempeño.** Como se mencionó en el marco teórico, el Sistema de Evaluación de Desempeño guarda una estrecha relación con otros conceptos de la Gestión de Talento Humano, tales como los Planes de Carrera, las Remuneraciones, los Planes de Capacitación, el Desarrollo de los Empleados, entre otros.

Los resultados de las encuestas muestran que la mayoría de los empleados tienen conocimiento de esas relaciones, es por esto, que el 90% de ellos respondió que la Evaluación de Desempeño debe ir de la mano con los objetivos de la empresa, reflejándose una conciencia de que debe evaluarse a las personas en base a lo que contribuyen para los objetivos de la Institución. Asimismo, se negó otro de los grandes mitos dentro de este contenido, donde el 76% dijo que era falso que las Evaluaciones de Desempeño brindarían beneficios de manera inequitativa.

En este aspecto, se reconoce que los empleados (86%) saben que la Evaluación de Desempeño sí tiene relación con otras áreas organizacionales y el 95% afirmó que se requiere de un claro conocimiento de los perfiles de los cargos para poder llevar a cabo este proceso.

## **7.2 ACTUALES MECANISMOS DE EVALUACIÓN**

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La Evaluación de Desempeño es un proceso cotidiano en la vida de todo ser humano, así como en las organizaciones. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo-beneficio. Las evaluaciones de desempeño informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.<sup>50</sup>

Es por esto que en la presente investigación también se indagó sobre cómo se ha venido evaluando en la empresa a los empleados, ya que a pesar que no se ha implementado un Sistema de Evaluación por el momento en ésta, no quiere decir que a los empleados no se los esté evaluando de alguna manera. Lo que se presenta a continuación procura dar una idea de los actuales mecanismos de evaluación.

**7.2.1 Evaluación Informal.** En la IPS Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda., existen los formatos que se deberían aplicar para realizar una Evaluación de Desempeño, sin embargo, nunca se han utilizado,<sup>51</sup> por lo que los empleados no

---

<sup>50</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Op.cit

<sup>51</sup>ENTREVISTA con Adriana Huertas Figueroa, Gerente de IPS Rehabilitar Ltda. San Juan de Pasto, 25 de abril de 2012.



son evaluados a través de un mecanismo sistematizado ni estandarizado, sino que se realizan evaluaciones informales, siguiendo pautas de cultura y tradiciones locales. Los empleados, en lo que llevan trabajando en la empresa, consideran que han sido evaluados bajo diferentes criterios, como fue posible observar en las respuestas que dieron al momento de ser encuestados.

*Observación Directa y Relaciones con Pacientes*, la mayoría de los empleados consideran que son los ítems más recurrentes bajo los cuales son evaluados en el quehacer diario de sus funciones, puesto que la mayoría de ellos deben convivir con los pacientes y con sus familiares, en donde se debe forjar una relación de mutuo respeto y tolerancia así como un trato amable. Estos aspectos, según lo ha mencionado la Gerente de la IPS, son muy tenidos en cuenta al momento de evaluar a los empleados, porque es a través de una correcta relación con los pacientes que se proyecta una buena imagen de la IPS, y se complementa al brindar un servicio de calidad y obtener resultados positivos en los tratamientos médicos.

Por otra parte, la *Entrega de Resultados*, la *Puntualidad* y las *Evaluaciones de Conocimiento* son los siguientes ítems en orden de importancia, que los empleados eligieron y sobre los cuales también son evaluados. En este orden, la entrega de resultados, relacionado con las evoluciones al día de los pacientes, es de obligatorio cumplimiento en la empresa para que se realice el pago de los salarios de los empleados que tienen pacientes a su cargo, por cuanto es una especificación de la auditoría realizada por la empresa Emssanar.<sup>52</sup>

La puntualidad se controla electrónicamente a través de un reloj biométrico, que es un reloj de manejo y asistencia de personal por huella digital al momento de entrada y salida de la IPS.

Por otra parte, las evaluaciones de conocimiento se realizan periódicamente con el fin también de capacitar a los terapeutas y enriquecer el conocimiento adquirido en sus especialidades. Aquí, cabe aclarar que dichas evaluaciones se aplican únicamente a los profesionales de la salud, a los trabajadores administrativos no se les practica este tipo de evaluación, razón por la cual se requiere de un Sistema de Evaluación que involucre a todos los integrantes de la empresa.

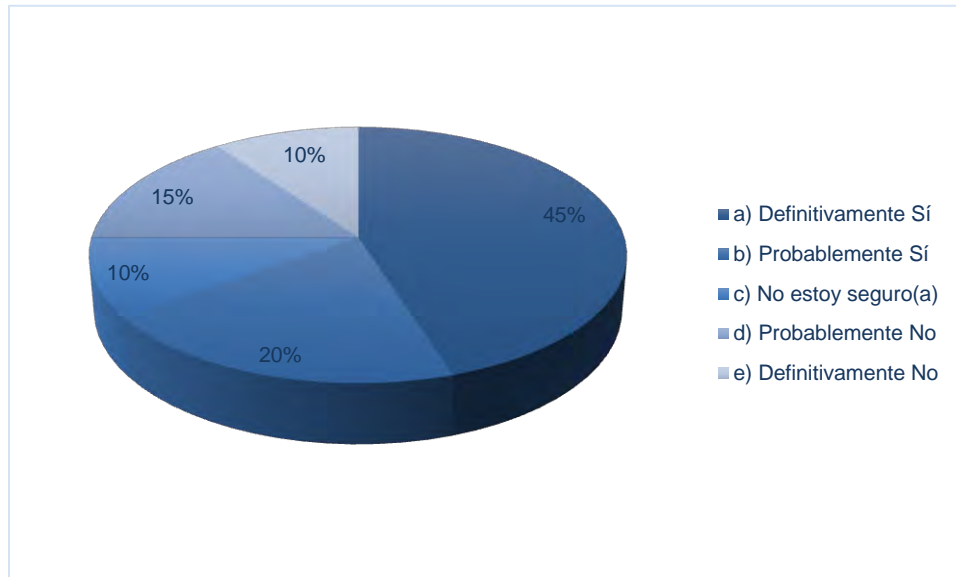
**7.2.2 Aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño.** Una vez identificados los diferentes métodos de evaluación de tipo informal que se han utilizado en esta nascente institución, es preciso reconocer si realmente los empleados tienen conciencia de estos métodos para determinar su desempeño o si se han utilizado para la aplicación de una evaluación de desempeño en ellos.

---

<sup>52</sup> Ibíd.

En relación a este análisis se mostró una posición afirmativa en la evaluación, ya que al preguntarles si consideraban que si se les ha aplicado una Evaluación de Desempeño, el 45% de los empleados dijeron que definitivamente sí se les había aplicado y un 20% que probablemente sí.

Gráfico 9. Aplicación de Evaluaciones en el periodo trabajado

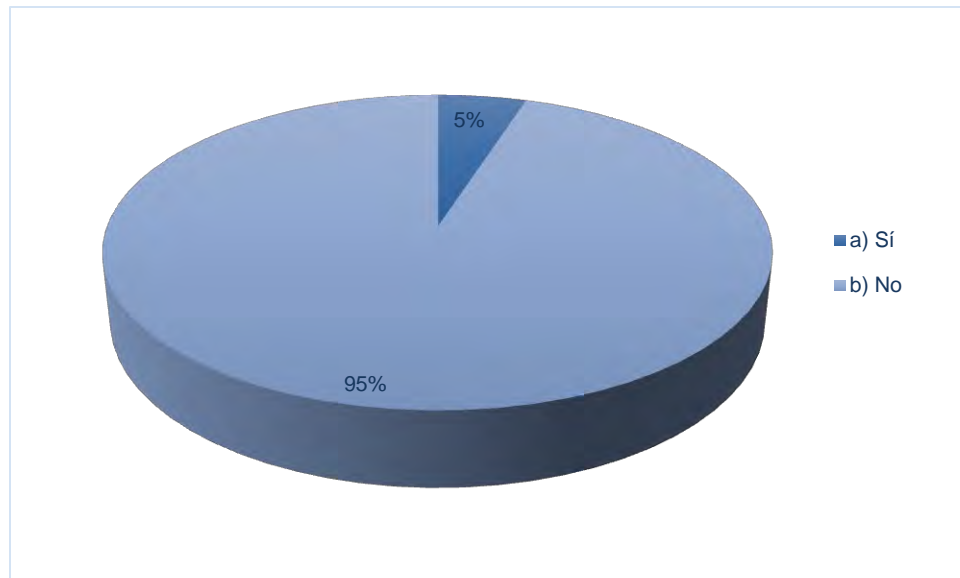


Fuente: Esta investigación.

Sin embargo, se muestra confusión y dudas respecto a lo que significa una aplicación de Evaluación de Desempeño, no sólo por el 35% restante que afirma: “No estar seguro”, 10%; “Probablemente no”, 15% y que “Definitivamente no”, 10%, se les ha aplicado, sino también por el hecho de que al contrastar esta pregunta con otra relacionada al mismo tema, en dónde se indagó si la IPS cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño que se aplique de manera periódica, el 95% respondió que en la IPS no se aplica.

Este caso puede ser, en parte, por una confusión entre Evaluación de Desempeño con evaluación de conocimiento, pues como se mencionó en la evaluación de tipo informal, a los terapeutas se les realiza periódicamente evaluaciones de conocimiento sobre los temas que deben tratar para el manejo de pacientes.

Gráfico 10. Tenencia de un Sistema de Evaluación de Desempeño que se aplique en la IPS

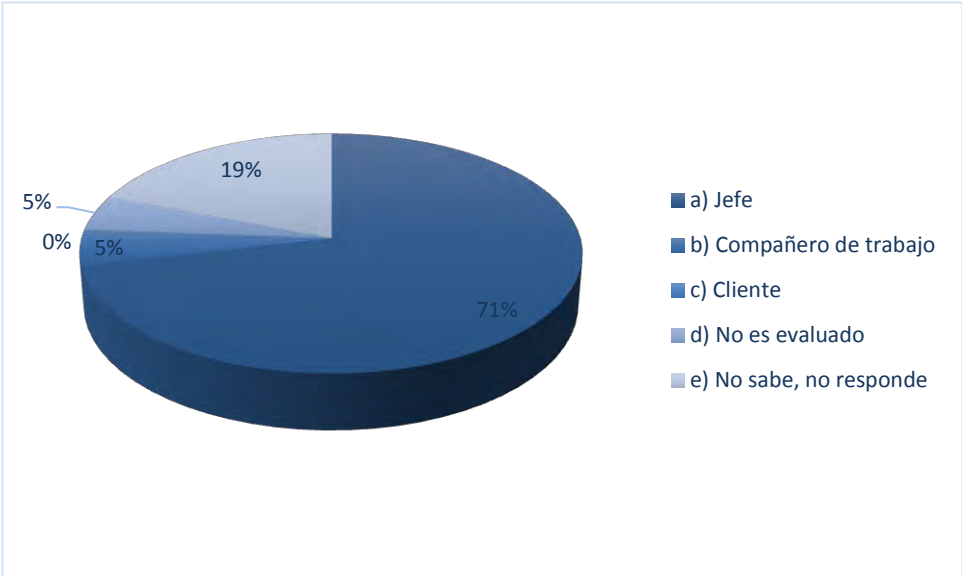


Fuente: Esta investigación.

Probablemente, es preciso destacar la diferencia entre los métodos de evaluación de desempeño de tipo de informal a la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño, que ya se constituye en un proceso de tipo formal, que contribuye directamente con otros procesos administrativos para la toma de decisiones y estar en un mejoramiento continuo en busca de la calidad.

**7.2.3 Actuales actores de la Evaluación de Desempeño.** En lo que respecta a los actuales actores de la evaluación de los empleados, se indagó acerca de quiénes eran los que evaluaban su desempeño, donde el 71% de los encuestados expresó ser evaluado por su jefe, el porcentaje que prosigue en mayor frecuencia, con un 19%, manifestó que no sabía quién era el que lo evaluaba, situación que evidencia una ausencia de claridad de quiénes son los encargados de estos procesos en la empresa.

Gráfico 11. Actuales actores de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Esta investigación.

## 8 NIVEL DE PERCEPCIÓN FRENTE AL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, BASADO EN COMPETENCIAS Y EN EL ESQUEMA DE 360°

*“Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto”*

Henry Ford

### 8.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO

Una vez identificada, la condición actual de la Gestión de Talento Humano, en relación al proceso de Evaluación de Desempeño, era necesario conocer, a través de la aplicación de las encuestas (ver Anexo A) la percepción que los empleados tienen frente a la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño, dentro del cual, se incluyen los principios que regirán el proceso, así como, las capacitaciones y la retroalimentación a la que dará lugar la evaluación, para tener un sistema completo.

**8.1.1 Validación de la Evaluación de Desempeño.** La Evaluación de Desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación.<sup>53</sup> La razón de ser de este trabajo radica en la importancia que este tiene para la empresa en su organización y en la gestión de los procesos administrativos.

Al preguntar si era importante que se aplique un Sistema de Evaluación de Desempeño en la empresa, el total de los empleados respondió afirmativamente, lo que refleja una buena disposición y reconocimiento frente a la necesidad de la evaluación. Igualmente, le brinda a la empresa la oportunidad de evaluar el potencial humano con el que cuenta a corto, mediano y largo plazo y le permite poder definir la contribución que cada individuo hace, desde su trabajo, al logro de la estrategia global de la organización.

---

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op.cit

Tabla 2. Importancia de la Evaluación de Desempeño en la IPS

Opción	Frecuencia	%
a) Definitivamente Sí	23	100%
b) Probablemente Sí	0	0%
c) No estoy seguro(a)	0	0%
d) Probablemente No	0	0%
e) Definitivamente No	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

Hoy en día, una empresa desde la administración requiere tomar decisiones cada vez más ágiles y utilizar la Evaluación de Desempeño como una herramienta que le permite emitir juicios fundamentados en hechos. De acuerdo a lo anterior, todos los trabajadores afirman que la Evaluación de Desempeño permite una toma de decisiones más objetiva por parte de la administración de la IPS, dejando ver la importancia que tiene para ellos la realización de ésta, al tomarla en serio, puesto que consideran que los resultados que arrojará serán veraces y basados en hechos reales, derivados de la observación, la experiencia y el desempeño de ellos en sus labores.

**8.1.2 Principios.** Toda Evaluación de Desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios que permitan de manera adecuada y exitosa su aplicación. En relación a esto, los empleados de la IPS, a través de la encuesta, manifestaron que tanto objetividad, pertinencia, transparencia, participación y continuidad deben estar presentes en conjunto al momento de practicar una Evaluación de Desempeño, puesto que objetividad corresponde a la imparcialidad, a realizar una evaluación sin prejuicios; la pertinencia que lleva a adecuar la evaluación al contexto de la empresa, practicándola en el momento oportuno; la transparencia que busca realizar la evaluación de manera clara, sin dudas, ni ambigüedades; la participación que permite la inclusión de todos los integrantes de la empresa, volviendo el sistema un poco más democrático; y la continuidad que pretende mantener un proceso de desarrollo constante.<sup>54</sup>

**8.1.3 Necesidad de Capacitación.** Al hablar de capacitación, se refiere al hecho de orientar y guiar a los empleados en la aplicación de la Evaluación de Desempeño, por cuanto, al ser un sistema bastante completo, se requiere tener

<sup>54</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2010) "Diccionario de la Lengua Española. Vigésimo Segunda Edición", Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/>; Consultado: 23 de julio de 2012.

todo el conocimiento acerca de cómo funciona. De no ser así, pueden presentarse diferentes problemas y la evaluación no dará los resultados esperados.

En relación a esto, se les preguntó si era de gran importancia que las personas que serán evaluadores estén capacitados para realizar su función y el 100% de los empleados respondió que definitivamente sí.<sup>55</sup>

De igual forma, los empleados son conscientes de que al momento de evaluar se pueden presentar diferentes problemas, donde el 59% de ellos respondió que los cinco problemas más comunes son la falta de tiempo, el escepticismo, falta de compromiso con los resultados de la evaluación, subvaloración y sobrevaloración de los empleados. Este resultado ya es bastante significativo, puesto que más de la mitad de los empleados consideran que la Evaluación de Desempeño de no ser bien contextualizada y desarrollada a través de las jornadas de capacitación, no generará resultados positivos, al contrario, traerá problemas.

Para evitar precisamente este tipo de problemas, es necesario realizar una adecuada planeación de la Evaluación de Desempeño, partiendo de la elaboración de un sistema completo de evaluación en donde existan herramientas adecuadas y aterrizadas al contexto de la empresa, que permitan una evaluación objetiva de los empleados, una adecuada capacitación para aquellas personas que serán evaluadores, así como también la respectiva introducción a los empleados que serán evaluados.

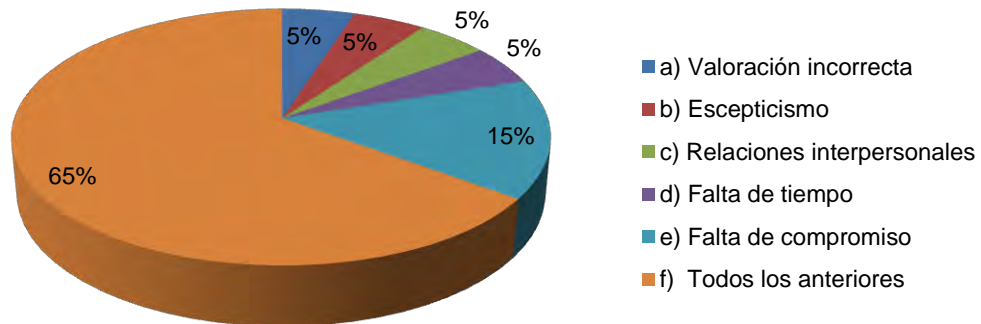
Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta, es bastante particular la respuesta de la Gerente de la IPS, quién respondió que el principal problema que se puede presentar es la falta de tiempo para practicar la Evaluación de Desempeño, pues ella es consciente de que es un proceso que toma tiempo y que debe destinarse para ello jornadas largas y quizá extra-laborales, pero de la misma manera está dispuesta a llevar a cabo el proceso, por cuanto sabe que de ser bien desarrollado le generará muchos beneficios a su empresa y le permitirá seguir posicionándose en el mercado como una IPS que presta servicios de calidad al contar con un capital humano a la altura de las exigencias actuales.

Así pues, debe existir completo apoyo por parte de la Gerencia, con el fin de que los resultados obtenidos en las evaluaciones y los compromisos adquiridos a partir de ellas sean controlados y que en realidad se ejecuten. Solo así, se superarán los problemas que consideran los empleados se presentan al momento de practicar una Evaluación de Desempeño.

---

<sup>55</sup> Esta investigación.

Gráfico 12. Problemas en una Evaluación de Desempeño



Fuente: Esta investigación

**8.1.4 Retroalimentación.** El propósito de aplicar la Evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que mejoren su desempeño, su comportamiento y que proporcionen la información necesaria a la Gerencia para tomar decisiones en el futuro.

En la presente investigación, se intentó ver qué ventajas trae para los empleados socializar los resultados de una Evaluación de Desempeño, donde el 68% de los empleados contestó que a través de dicha actividad, se pueden percibir las necesidades de capacitación que se requieren implementar en la organización, así como también se pueden conocer las fallas de los empleados y se pueden orientar estrategias de mejora. El porcentaje restante respondió que a través de la retroalimentación se da una idea a los empleados de los niveles de desempeño que está manejando la empresa y se evidencia la eficiencia en la gestión administrativa que se realiza en la misma.

Con lo anterior, se puede observar que los empleados son conscientes de los beneficios que genera practicarles una Evaluación de Desempeño y reafirman la necesidad de socializar dichos resultados, pues esta es la base de la retroalimentación. De nada sirve realizar una Evaluación de Desempeño, si los evaluados no conocen sus fallas y fortalezas, si no se lleva el control adecuado al avance en su desarrollo dentro de la empresa.

La retroalimentación y socialización de los resultados se convierte entonces en un elemento fundamental dentro de toda evaluación, puesto que permite interpretar y



comunicar la información obtenida, a fin de darle utilidad práctica; ayuda a alinear la imagen de las personas con la realidad, podría decirse entonces que funciona como un espejo que les permite darse cuenta a sí mismos como está siendo su comportamiento y desempeño; y así mismo, ayuda a la empresa en general para aprender entre todos como equipo que son dentro de la IPS.

Si hay algo necesario dentro del proceso de la Evaluación de Desempeño es la retroalimentación, ya que es en este último donde se les da la oportunidad a los empleados de conocer cuáles fueron los errores que se cometieron en el funcionamiento de sus actividades, así como también, de destacar qué estrategias le permitió tener un buen desempeño. La socialización de los resultados con cada uno de los trabajadores de manera personal, ayudará a la toma de decisiones, identificar el personal con potencial, permitirá reconocer la capacidad de cada uno y en base a eso, tomar medidas.<sup>56</sup>

Es por esto que al afirmar que el desarrollo de una socialización sobre los resultados de la Evaluación de Desempeño no es pertinente y no contribuye en nada a la organización, el 95% de los empleados respondió que era falso. De igual manera, cuando se les preguntó que si para ellos el proceso de Evaluación de Desempeño finaliza cuando se obtiene la calificación, el 85% respondió que no. Aquí se refleja que los trabajadores tienen un claro entendimiento que el proceso no finaliza cuando se aplica la evaluación y entrega la calificación, sino por el contrario, es el inicio de medidas de nuevas decisiones, de planes de capacitación, entre otros.

## **8.2 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO**

Para poder reconocer la aceptación de la metodología que se plantea en el diseño propuesto en este trabajo, se realizaron preguntas de manera indirecta acerca de lo que propone cada uno de los métodos que se utilizaron para el diseño del Sistema, tales como el método de Administración por Objetivos, el método de Gestión por Competencias y el método de 360°. Con base en la información que se incluyó en el marco teórico, se ha fundamentado la relevancia que tienen estos métodos.

**8.2.1 Compromisos Laborales.** Los empleados mostraron una completa aprobación de esta propuesta, ya que al preguntarles si consideraban que es necesario pactar compromisos laborales encaminados a cumplir las metas y objetivos de la empresa, en un periodo inicial, es decir, antes de evaluar un

---

<sup>56</sup> WRATHER, W; Jr. & Heith, D. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc.Graw-Hill, Tercera Edición. México. 1990.

periodo de tiempo en su trabajo; el 90% respondió que definitivamente sí y el 10% restante que probablemente sí.

Tabla 3. Compromisos laborales antes del periodo de evaluación

Opción	Frecuencia	%
a) Definitivamente Sí	20	86,96%
b) Probablemente Sí	3	13,04%
c) No estoy seguro(a)	0	0%
d) Probablemente No	0	0%
e) Definitivamente No	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**8.2.2 Desempeño por Competencias.** Por medio de esta investigación fue posible darse cuenta que todos los empleados consideran que es verdad que una Evaluación de Desempeño debe realizarse siempre con relación *al perfil del puesto*, definiendo las competencias que se requieren en cada empleado para un desarrollo eficiente de sus funciones.

La posibilidad de abordar dicha evaluación desde la Gestión por Competencias, implica definir las competencias que cada cargo exige para su correcto funcionamiento, puesto que los comportamientos no son iguales para todas las empresas ni para todos los puestos; para posteriormente evaluar a los empleados con las competencias que se definieron. Esto les permitirá darse una idea, a sí mismos, de las habilidades y competencias personales que poseen, aquellas que se debe fortalecer y corroborar si están acoplados e integrados al cargo y tareas que están desempeñando.

**8.2.3 Validación de la implementación del Esquema 360°.** Todos los empleados de la IPS, a través de las encuestas, afirmaron que cuando se obtienen puntos de vista del jefe, los compañeros, los clientes y uno mismo; las personas son mejor evaluadas. Con esto, están validando el esquema de 360° que se plantea en esta propuesta y dan a entender que están dispuestos a que sean evaluados por diferentes personas que están directamente relacionadas con sus labores y en la capacidad de emitir juicios de valor frente al desarrollo de las mismas, permitiendo así que se dé una evaluación mucho más objetiva y de calidad, que lleve a mejorar a la persona evaluada al momento de indicarle sus falencias, debilidades, fortalezas y competencias.

De esta manera, se elige aplicar un Sistema de Evaluación bastante completo, que intenta obtener resultados que dejen a un lado los sesgos que se pueden llegar a presentar en una Evaluación de Desempeño tradicional jefe-empleado, en donde muchas veces se confunden las cosas y las relaciones personales entran a ser más importantes al evaluar al empleado, llegando a sobrevalorarlo o por el contrario subevaluarlo. Así entonces, el objetivo de la evaluación de 360° es el desarrollo de las personas porque le proporciona al personal una herramienta de autodesarrollo, al incluir la autoevaluación y al implementar Sistemas de Capacitación y Carrera después de analizar los resultados de la evaluación.

**8.2.4 Elección de evaluadores.** Se indagó a los empleados, acerca de quién sería la persona indicada para evaluarlo, según el criterio propio de cada uno, ya que en el enfoque de 360° se escoge a los evaluadores, a fin de que el método no se vuelva burocrático.<sup>57</sup>

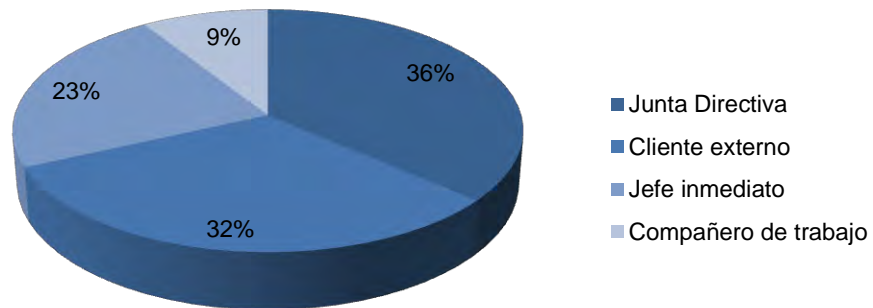
Las respuestas fueron variadas: El 36% de los encuestados respondió que debería evaluarlos la Junta Directiva, esto deja ver que existe cierto grado de confusión frente a la jerarquía, sin identificar claramente quién es la persona que los debe evaluar; el 32% respondió que el indicado sería un cliente externo, entre dichos empleados están tanto empleados administrativos como terapeutas, donde se evidencia el deseo de querer ser evaluados por las personas con las cuales están estrechamente relacionados, puesto que al hablar de cliente externo, para los terapeutas se hace referencia a sus pacientes, quienes son los que interactúan con los empleados y reciben el servicio, estando en capacidad para calificar objetivamente sus funciones y para los administrativos, se evidencia el deseo de ver cómo las personas a las que van dirigidas las actividades y razón social de la empresa que están dirigiendo, están siendo percibidas por la comunidad en general.

Del resto de los empleados, el 23% respondió que la persona indicada sería el jefe inmediato y el 9% respondió, un compañero de trabajo; indicando así que para ellos, tanto el jefe inmediato, como un compañero de trabajo, resultan más importantes al momento de ser evaluados, seguramente porque observan que la relación con el compañero de trabajo es más fuerte y cotidiana y que el jefe inmediato tiene más capacidad para emitir juicios de valor sobre su trabajo, puesto que es él quien lo supervisa.

---

<sup>57</sup> ALLES, Martha Cecilia. Op.cit.

Gráfico 13. Elección de evaluadores



Fuente: La presente investigación.

Con lo mencionado anteriormente, es evidente que cada persona que realice la evaluación debe conocer al evaluado, saber cómo se desempeña en sus funciones que le permita ser objetivo en sus observaciones, por lo tanto, para implementar el Sistema de Evaluación de Desempeño en la IPS, se requiere realizar un análisis y, así, saber quién evaluará a quién, tomando las diferentes posturas: cliente interno o externo, jefe inmediato y compañero de trabajo.

## 9 CONSTRUCCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DISEÑADO

*“La sabiduría consiste en saber cuál es el siguiente paso;  
La virtud, en llevarlo a cabo”*

**David Starr Jordan**

Bajo la propuesta hecha por Martha Alles,<sup>58</sup> para una adecuada implementación se deben reunir tres elementos básicos señalados como imprescindibles: Una buena herramienta, apropiada al negocio y al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo; y la capacitación a los evaluadores. De esta manera, se creará confianza y credibilidad.

### 9.1 CAPACITACIONES A EVALUADORES

Las capacitaciones a los empleados que tendrán el papel de evaluadores deben incluir tres grandes temáticas para la correcta realización de la Evaluación de Desempeño: El concepto en sí de evaluación, incluyendo en esta su objetivo, sus debilidades, fortalezas y la necesidad de la retroalimentación; la Gestión por Competencias, haciendo énfasis en su importancia en los últimos tiempos; y el Esquema de 360° y su aplicación.

**9.1.1 Sistema de Evaluación de Desempeño.** En primera instancia, se los introduce al concepto del Sistema de Evaluación de Desempeño, dándoles a conocer que esta es mucho más que una metodología o un formulario debidamente diligenciado, sino que se constituye en una herramienta para dirigir estratégicamente el personal, donde la instrumentación y los elementos del entorno determinarán el éxito del Sistema.

También, se destacará la diferencia de una evaluación informal del desempeño con el Sistema de Evaluación de Desempeño, en donde la primera, evalúa al empleado mediante la observación directa de su trabajo, siendo muy común en las pequeñas y medianas empresas de la región nariñense; y la segunda, propone un conjunto de pasos estructurados de manera lógica que permitirán una evaluación formal del desempeño de los empleados.

Se dará a conocer las siguientes debilidades y fortalezas que presenta la Evaluación de Desempeño:

---

<sup>58</sup> Ibíd.

### ***Fortalezas:***

- Mejora el clima laboral y las relaciones interpersonales: Los empleados van a conocer su comportamiento en relación a su trabajo y con sus compañeros. Por su parte, la administración de la empresa tendrá la posibilidad de saber el grado de satisfacción que le produce al empleado su trabajo o descubrir sus inquietudes.
- Facilita la gestión administrativa: La información obtenida después de la evaluación de desempeño se constituirá en una base objetiva para la toma de decisiones al momento de retener personal clave y saber cuándo hay que desvincular al mal empleado.
- Encuentra una persona para un puesto: Identifica si los perfiles de los puestos de trabajo se adecuan a las competencias desarrolladas por los empleados.
- Habilita la creación de planes de compensación, de carrera, de capacitación (profesional) y desarrollo (personal) para la gestión del talento humano, una vez identificado lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados, contribuyendo a una mejora permanente de los objetivos de la organización.
- Contribuye al sistema de gestión de calidad, SGC: El sistema de evaluación de desempeño se enmarca dentro del SGC, como uno de los procedimientos a desarrollarse dentro de la empresa, establecido como una política legalmente aceptada para la toma de decisiones.

### ***Debilidades***

- Se necesita el compromiso de todos los niveles de la empresa, desde la gerencia hasta el nivel asistencial, puesto que se requiere que todos le den la importancia debida.
- Criterios subjetivos. El éxito de la evaluación de desempeño está en manos de los empleados, pues son ellos los que brindan la información que se consignará en los formularios, su veracidad determinará la objetividad de la calificación. Es por esto que el sistema se ha diseñado para disminuir al máximo esta situación.
- Las revisiones de desempeño requieren de tiempo, generando tensiones laborales al tener que dejar a un lado momentáneamente las actividades habituales. Aquí se les hace entender a los empleados que asumir esta

debilidad, es un costo de una empresa organizada, donde los beneficios serán para todos.

- El escepticismo frente a la evaluación de desempeño. El hecho de que los empleados consideren que la evaluación se realiza sólo con fines de aumentos de salario o despidos, obstaculiza el desarrollo adecuado de la evaluación.
- Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador, al momento de no aceptarse de la mejor manera los resultados. Esta situación se puede equilibrar con una buena comunicación y con acciones propositivas.

**Retroalimentación.** Una vez realizadas todas las evaluaciones de desempeño y después de haber analizado la información obtenida, inicia la etapa de la retroalimentación que está a cargo de la gerente. Aquí se busca generar un vínculo con el empleado al momento de darle a conocer la calificación que obtuvo en su evaluación.

De esta manera, los pasos a seguir en esta etapa son los siguientes:

1. Reunir el resultado de todas las evaluaciones por orden alfabético.
2. Realizar un cronograma con la citación para reunirse con cada empleado de manera individual (Con un tiempo promedio establecido).
3. En la citación individual, el jefe da a conocer los resultados de la evaluación.
4. Se identifican fortalezas, debilidades y se proponen mejoras, de tal manera que se vaya estructurando el plan de acción con las respectivas fechas en las que se realizará el control de los avances.

El jefe, al momento de realizar la retroalimentación en la empresa, debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones, con el fin de evitar tensión o rechazo por parte de los empleados al momento de cumplir con este proceso:

- El jefe debe ser cordial en el trato, demostrando el aprecio hacia su trabajador.
- Hablar claro, manteniendo la seriedad y evitando involucrar sentimientos y emociones.
- En el caso de un desempeño ineficiente, el jefe deberá indicar los aspectos negativos que llevaron a este, sin caer en críticas, aclarando exactamente qué se espera de ellos, identificando el origen del desempeño ineficaz.
- Marcar y apoyar los aspectos positivos, presentando las posibilidades de desarrollo que tiene el empleado, especificando áreas de acción y responsabilidades y luego trazar un plan de acción.

- Decir y escuchar, al momento de presentar los resultados el evaluador, así como le comenta al empleado los aspectos positivos, negativos y las necesidades de mejora, también debe estar atento y permitir que el empleado exprese su opinión.

**9.1.2 Gestión por Competencias.** En este aspecto, se los introducirá en la tendencia empresarial cada vez más fuerte hacia la Gestión de Talento Humano, que busca potenciar las características del personal en función de los puestos y tareas que deben cumplir, haciendo énfasis en que la fuerza que sostiene una organización se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y hacia la organización.

Se dará a conocer que el modelo integrado de Gestión del Talento Humano manejado hoy en día se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: *las competencias*. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la Gestión por Competencias lleva a considerar que toda organización está constituida por personas que darán a la organización su dimensión real, en donde cada persona aporta sus mejores cualidades personales a la empresa.<sup>59</sup>

Se hará énfasis en que las competencias son todo aquello que permite actuar eficientemente, jugando un papel importante en la empresa, puesto que se constituyen en las ventajas competitivas duraderas las cuales difícilmente se podrán imitar por los competidores. Se les destacará que si se las identifica de una manera adecuada en la IPS, le permitirá diferenciarse de otras empresas en el mercado, puesto que de algún modo son el resultado del aprendizaje colectivo de todos los integrantes de la empresa.

**9.1.3 Esquema de 360°.** Se les explicará la razón de haber elegido el esquema de 360° que es hacer más objetiva la evaluación, de tal manera que la Evaluación de Desempeño sea un proceso que enriquezca todos los procesos de la empresa.

Se socializará la diferencia de este método frente a otros, donde éste propone la evaluación no sólo del jefe inmediato, sino que propone la intervención de otros actores como los compañeros de trabajo, los usuarios, la autoevaluación, entre otros.

El papel de los evaluadores será evaluar desde su propia perspectiva al evaluado, ya que la percepción de un actor a otro cambia y varía por diversos factores.

---

<sup>59</sup>ERNST & YOUNG CONSULTORES. “Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”; Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>; Consultado: 1 de agosto de 2012.



## **9.2 FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA CADA CARGO**

En este aspecto, se inicia haciendo una presentación de la metodología que se manejó para la construcción de los formularios, partiendo del hecho que metodología constituye el plan o la estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación.<sup>60</sup>

Para el desarrollo del diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño de los empleados en la IPS, se tuvo en cuenta el método enfocado a los resultados, bajo los conceptos propuestos en la Administración por Objetivos (APO); el método que mide las conductas, bajo el concepto de la Gestión por Competencias, incluyendo en esta la escala de observación del comportamiento y el enfoque manejado de la Evaluación de Desempeño de 360°.

### **9.2.1 Administración por Objetivos.**

La fijación de objetivos previstos para cada puesto de trabajo se deriva de la Evaluación de Desempeño. Toda empresa trabaja en función de unos objetivos planteados que han sido previamente establecidos de acuerdo a los requerimientos del cargo y las competencias para que puedan ser evaluadas en un futuro.<sup>61</sup>

Para este caso específico, cada empleado, desde su puesto de trabajo, plantea en conjunto con la Gerente los objetivos que va a alcanzar en un periodo determinado y así tener los fundamentos para ser evaluado en un futuro. Los compromisos laborales se deben hacer antes del periodo de evaluación, con el propósito de que la Gerente verifique al final del periodo su porcentaje de cumplimiento.

La calificación de estos compromisos se tiene en cuenta para la calificación total de cada empleado, registrando el porcentaje en el formulario de Evaluación de Desempeño que diligencia la Gerente en la competencia de *orientación a resultados*. El cumplimiento de dichos objetivos será evaluado en un rango de 0 a 100%.

### **9.2.2 Gestión por Competencias**

---

<sup>60</sup>HERNÁNDEZ S, R; FERNÁNDEZ C, C & BAPTISTA L, P. Op.cit

<sup>61</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op.cit.

La Gestión por Competencias hace referencia a la evaluación del comportamiento de las personas. Entendiendo que una correcta Evaluación de Desempeño debe ir de la mano del perfil o puesto de trabajo, es necesario que se tenga en cuenta que los comportamientos no son iguales para todos los puestos, ni para todas las empresas. En este sentido, las competencias de cada empresa varían, serán aquellas que le permitan a la empresa ser exitosa en el desarrollo de sus funciones, y definir las es responsabilidad de la Gerencia.<sup>62</sup>

Para el caso específico de este trabajo, las competencias a ser evaluadas en los empleados se definieron en conjunto con la Gerente y en una observación directa del desarrollo normal de las funciones de los trabajadores. De esta manera, se revisó cargo por cargo los perfiles, funciones y responsabilidades para cada uno, identificando las competencias que más se adecuen a ellos.

Como se determinó desde el marco teórico, la clasificación que será tomada en cuenta para este trabajo es la que agrupa en Competencias Técnicas o de conocimientos, que van directamente a evaluar en el empleado el desarrollo de funciones específicas de su cargo, es decir, que estas competencias variarán de un cargo a otro; y las Competencias Conductuales, que evaluarán el comportamiento del empleado.

Así, entonces, se definieron siete Competencias Técnicas y siete Competencias Conductuales, las cuales serán evaluadas en una escala de uno a cuatro, donde uno es el menor valor y cuatro el mayor, dicha calificación se ubicará en la casilla de valoración.

Es necesario aclarar que la competencia técnica *orientación a resultados*, será evaluada únicamente por la Gerente puesto que el cumplimiento de los objetivos es una información confidencial que sólo la maneja jefe-empleado.

Hay que aclarar, que para la descripción de algunas competencias se utilizó como referente bibliográfico el libro de Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario.<sup>63</sup> Estas competencias se verán reflejadas en los formularios de evaluación que se presentan a continuación.

Asimismo, bajo el concepto de escala de observación del comportamiento, que se incluye dentro de la Gestión por Competencias, se medirá la frecuencia observada en cada conducta. Fue preciso incluir este concepto ya que muchos evaluadores cometen el error de asociar la conducta con un hecho específico y eligen una calificación en relación con ese hecho, sin preguntarse si el evaluado siempre es así o sólo en ocasiones.

---

<sup>62</sup> ALLES, Martha Cecilia. Op.cit.

<sup>63</sup> ALLES, Martha Cecilia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: el Diccionario. Granica. Buenos Aires. 2002.

La escala diseñada permitirá medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. La escala para la ponderación por frecuencias será: Siempre (100%), casi siempre (87,5%), frecuente (75%), casi frecuente (62,5%), la mitad del tiempo (50%), casi la mitad del tiempo (37,5%) y ocasional (25%), medición que se ubicará en el formato de evaluación en la casilla de ponderación por frecuencia.

### 9.2.3 Evaluación de Desempeño 360°

Después de haber revisado bibliografía en cuanto al tema de Evaluación de Desempeño y factores que son tenidos en cuenta para realizarla, los evaluadores se han definido por la Gerencia y serán: El jefe inmediato, un compañero de trabajo, un cliente interno o externo y la autoevaluación realizada por el empleado. Se puede decir que en la empresa existen tres niveles: el administrativo, el asistencial y el profesional misional (terapeutas de diferentes campos).

Para el caso de los terapeutas (Profesionales en Neuropsicología, Psicología, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Educación Especial, Auxiliar de Enfermería y Promoción Social) quién los evaluará será:

Tabla 4. Definición de evaluadores para el Nivel Profesional Misional

<b>Evaluador</b>	<b>Nombre</b>
Jefe inmediato	Gerente
Compañero de trabajo	Otro terapeuta de la misma rama o similar
Cliente	Familiares de pacientes en tratamiento con el evaluado
Autoevaluación	Será realizada por el empleado que está siendo evaluado

Fuente: Elaboración propia.

Según el organigrama de la IPS, los cargos de Neuropediatría y Neuropsicología estarían en mayor autoridad que los demás terapeutas, sin embargo, es preciso aclarar que son Coordinadores Científicos en cuanto a la emisión de diagnósticos de los pacientes, mas no actúan como jefes inmediatos de los demás terapeutas considerándose un compañero más de trabajo, por lo tanto, el jefe inmediato de todos es la Gerente.

Para el caso de los administrativos (Gerente General, Asistente Administrativo, Recepcionista, Archivista, Jefe de Desarrollo y Soporte de TIC's, Coordinador de Calidad y Contador Público) quien los evaluará será:

Tabla 5. Definición de evaluadores para el Nivel Administrativo

<b>Evaluado</b>	<b>Evaluador</b>	<b>Nombre</b>
Gerente General	Jefe inmediato	Junta Directiva (según orden en organigrama de la IPS)
	Compañero de trabajo	Compañero de nivel administrativo
	Cliente	Cualquier empleado de la IPS.
	Autoevaluación	Será realizada por el evaluado.
Asistente Administrativa	Jefe inmediato	Gerente
	Compañero de trabajo	Compañero de nivel administrativo
	Cliente	Interno: Un empleado a nivel administrativo que recibe directamente el producto del trabajo de este cargo.
	Autoevaluación	Será realizada por el evaluado.
Recepcionista y Archivista	Jefe inmediato	Gerente
	Compañero de trabajo	Compañero de nivel administrativo o profesional terapeuta, por cuanto se relacionan con los dos niveles.
	Cliente	Externo: Familiares de pacientes en tratamiento.
	Autoevaluación	Será realizada por el evaluado.
Jefe de Desarrollo y Soporte de TIC's y Coordinador de Calidad	Jefe inmediato	Gerente
	Compañero de trabajo	Compañero de nivel administrativo.
	Cliente	Interno: De nivel administrativo o profesional terapeuta, por cuanto el producto de su trabajo se relaciona con los dos niveles.
	Autoevaluación	Será realizada por el evaluado.
Contador Público	Jefe inmediato	Gerente
	Compañero de trabajo	Cualquier empleado
	Cliente	Junta directiva
	Autoevaluación	Será realizada por el evaluado.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el nivel asistencial sería evaluado de la siguiente manera:

Tabla 6. Definición de evaluadores para el Nivel Asistencial

<b>Evaluador</b>	<b>Nombre</b>
Jefe inmediato	Gerente
Compañero de trabajo	Cualquier empleado de la IPS
Cliente	Cualquier usuario que se acerque a las instalaciones de la IPS
Autoevaluación	Será realizada por el empleado que está siendo evaluado

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, por cada trabajador habrá cuatro formatos de evaluación cada uno de los cuales tendrá un porcentaje de ponderación diferente dependiendo de quién es la persona que lo evalúa, así:


Tabla 7. Ponderación de los evaluadores

<b>Evaluador</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	40 %
Compañero de trabajo	30 %
Usuario	15 %
Autoevaluación	15 %

Fuente: Elaboración propia.

El formulario que será diligenciado por los usuarios va directamente enfocado a evaluar la relación empleado-usuario, describiendo situaciones específicas. El formulario de autoevaluación será diligenciado por el mismo empleado que va a calificarse, según su criterio, tanto las competencias técnicas y conductuales, como los eventos puntuales con el cliente (interno o externo).



Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como realiza su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al mantener una organización lógica del archivo que permita localizar fácilmente los documentos gestionados.			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral, elabora a tiempo los informes periódicos de sus actividades y es cumplido en el reporte mensual de control de toda la documentación recibida y turnada.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo; tiene un método establecido para la asignación de citas de los terapeutas, el registro y apertura de historias clínicas de los clientes y en la conservación física de los documentos oficiales manejados en la IPS, así como también para la evacuación de expedientes inactivos y que han caducado.			
<b>Creatividad</b>	Es ingenioso al momento de elaborar y ejecutar nuevos diseños de instrumentos y técnicas de archivo que faciliten el manejo de la oficina de archivo y el desarrollo de sus funciones.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización, así como también con el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la organización.			
<b>Eficacia laboral</b>	Va más allá de lo estipulado en sus funciones para obtener lo más pronto posible los resultados deseados, realizando un trabajo de alta calidad.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer bien los documentos e historias clínicas que tiene que supervisar, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza aspectos mencionados en ellos.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña sus funciones con dedicación para cumplir los objetivos acordados, cuidando tanto con los plazos como con la calidad requerida.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Comunicación</b>	Tiene la facilidad para comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y terapeutas.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia.			
<b>Recursividad</b>	Atiende y soluciona problemas complejos que se presentan en archivo de forma simple y eficiente, sacando el máximo provecho de toda situación y busca ayuda en los lugares menos obvios.			
			<b>TOTAL</b>	

VI. OPERACIONES POSTERIORES:

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  \* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE  + FORMULARIO COMPAÑERO  + FORMULARIO CLIENTE  + FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN  =  PUNTAJE OBTENIDO

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

JEFE: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Archivista
---------------	----------------------	----------------------	------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

II. FECHA:

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:   /   /     HASTA:   /   /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como realiza su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al mantener una organización lógica del archivo que permita localizar fácilmente los documentos gestionados.			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral, elabora a tiempo los informes periódicos de sus actividades y es cumplido en el reporte mensual de control de toda la documentación recibida y turnada.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo; tiene un método establecido para la asignación de citas de los terapeutas, el registro y apertura de historias clínicas de los clientes y en la conservación física de los documentos oficiales manejados en la IPS, así como también para la evacuación de expedientes inactivos y que han caducado.			



<b>Creatividad</b>	Es ingenioso al momento de elaborar y ejecutar nuevos diseños de instrumentos y técnicas de archivo que faciliten el manejo de la oficina de archivo y el desarrollo de sus funciones.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización, así como también con el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la organización.			
<b>Eficacia laboral</b>	Va más allá de lo estipulado en sus funciones para obtener lo más pronto posible los resultados deseados, realizando un trabajo de alta calidad.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer bien los documentos e historias clínicas que tiene que supervisar, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza aspectos mencionados en ellos.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña sus funciones con dedicación para cumplir los objetivos acordados, cuidando tanto con los plazos como con la calidad requerida.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Comunicación</b>	Tiene la facilidad para comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y terapeutas.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia.			
<b>Recursividad</b>	Atiende y soluciona problemas complejos que se presentan en archivo de forma simple y eficiente, saca el máximo provecho de toda situación y busca ayuda en los lugares menos obvios.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 52 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 30% =

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Archivista
---------------	--	----------------------	------------

**CÉDULA:**

II. FECHA:        /        /

III. PERIODO EVALUADO

DESDE:   /   /     HASTA:

IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como realiza su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al mantener una organización lógica del archivo que permita localizar fácilmente los documentos gestionados.			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral, elabora a tiempo los informes periódicos de sus actividades y es cumplido en el reporte mensual de control de toda la documentación recibida y turnada.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo; tiene un método establecido para la asignación de citas de los terapeutas, el registro y apertura de historias clínicas de los clientes y en la conservación física de los documentos oficiales manejados en la IPS, así como también para la evacuación de expedientes inactivos y que han caducado.			
<b>Creatividad</b>	Es ingenioso al momento de elaborar y ejecutar nuevos diseños de instrumentos y técnicas de archivo que faciliten el manejo de la oficina de archivo y el desarrollo de sus funciones.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización, así como también con el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la organización.			
<b>Eficacia laboral</b>	Va más allá de lo estipulado en sus funciones para obtener lo más pronto posible los resultados deseados, realizando un trabajo de alta calidad.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer bien los documentos e historias clínicas que tiene que supervisar, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza aspectos mencionados en ellos.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña sus funciones con dedicación para cumplir los objetivos acordados, cuidando tanto con los plazos como con la calidad requerida.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Comunicación</b>	Tiene la facilidad para comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y terapeutas.			

<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia.			
<b>Recursividad</b>	Atiende y soluciona problemas complejos que se presentan en archivo de forma simple y eficiente, sacando el máximo provecho de toda situación y busca ayuda en los lugares menos obvios.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 15% =

FIRMA EVALUADO

---

• **Formularios del Asistente Administrativo**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Asistente Administrativo
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.


**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de Gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Gestión</b>	Controla de una manera correcta los recursos financieros manejados en la IPS y es capaz de planear requerimientos de equipos y materiales, realizando a tiempo solicitudes de dotación y compra de los mismos.			

<b>Orientación al cliente</b>	Atiende e informa al público en general, solucionando inquietudes y solicitudes de los usuarios, así como de los administrativos y equipo de apoyo de la IPS.			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral y mantiene al día los informes periódicos de las actividades realizadas.			
<b>Relaciones públicas</b>	Demuestra sus habilidades administrativas al entablar relaciones con proveedores, redactar y transcribir documentos diversos, brindar apoyo logístico en actividades especiales.			
<b>Conocimiento contable</b>	Posee el suficiente conocimiento en el área contable permitiéndole elaborar, presupuestos reales a la disponibilidad, controlar avances financieros			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula a la organización con la voluntad de proponer nuevos procedimientos y métodos de trabajo, recopilando, clasificando y analizando información para el desarrollo de planes y programas.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo al hacer que todos trabajen de una manera cumplida, al coordinar y hacer seguimiento de las acciones administrativas que se dan en la IPS.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las mismas, es capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas de la organización.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Comunicación</b>	Tiene la facilidad para comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los directivos, administrativos, terapeutas, grupo de apoyo y usuarios.			
<b>Trabajo bajo presión</b>	Es capaz de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades a su cargo aún ante circunstancias totalmente adversas que impliquen cierto grado de estrés o presión.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE

$$\boxed{\phantom{00}} * 40\% = \boxed{\phantom{00}}$$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
$\boxed{\phantom{00}}$	$+$ $\boxed{\phantom{00}}$	$+$ $\boxed{\phantom{00}}$	$+$ $\boxed{\phantom{00}}$	$=$ $\boxed{\phantom{00}}$

Excepcional	
Destacado	
Estándar	

Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

FIRMAN

JEFE: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Asistente Administrativo
---------------	--	----------------------	--------------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

II. FECHA:  /  /

III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Gestión</b>	Controla de una manera correcta los recursos financieros manejados en la IPS y es capaz de planear requerimientos de equipos y materiales, realizando a tiempo solicitudes de dotación y compra de los mismos.			
<b>Orientación al cliente</b>	Atiende e informa al público en general, solucionando inquietudes y solicitudes de los usuarios, así como de los administrativos y equipo de apoyo de la IPS.			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral y mantiene al día los informes periódicos de las actividades realizadas.			
<b>Relaciones públicas</b>	Demuestra sus habilidades administrativas al entablar relaciones con proveedores, redactar y transcribir documentos diversos, brindar apoyo logístico en actividades especiales.			
<b>Conocimiento contable</b>	Posee el suficiente conocimiento en el área contable permitiéndole elaborar, presupuestos reales a la disponibilidad, controlar avances financieros			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula a la organización con la voluntad de proponer nuevos procedimientos y métodos de trabajo, recopilando, clasificando y analizando información para el desarrollo de planes y programas.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo al hacer que todos trabajen de una manera cumplida, al coordinar y hacer seguimiento de las acciones administrativas que se dan en la IPS.			

<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las mismas, es capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas de la organización.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Comunicación</b>	Tiene la facilidad para comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los directivos, administrativos, terapeutas, grupo de apoyo y usuarios.			
<b>Trabajo bajo presión</b>	Es capaz de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades a su cargo aún ante circunstancias totalmente adversas que impliquen cierto grado de estrés o presión.			
				<b>TOTAL</b>

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 52 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 30% =

**FIRMAN:**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**


<b>NOMBRE</b>	_____	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Asistente Administrativo
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Gestión</b>	Controla de una manera correcta los recursos financieros manejados en la IPS y es capaz de planear requerimientos de equipos y materiales, realizando a tiempo solicitudes de dotación y compra de los mismos.			
<b>Orientación al cliente</b>	Atiende e informa al público en general, solucionando inquietudes y solicitudes de los usuarios, así como de los administrativos y equipo de apoyo de la IPS.			

<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral y mantiene al día los informes periódicos de las actividades realizadas.			
<b>Relaciones públicas</b>	Demuestra sus habilidades administrativas al entablar relaciones con proveedores, redactar y transcribir documentos diversos, brindar apoyo logístico en actividades especiales.			
<b>Conocimiento contable</b>	Posee el suficiente conocimiento en el área contable permitiéndole elaborar, presupuestos reales a la disponibilidad, controlar avances financieros			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula a la organización con la voluntad de proponer nuevos procedimientos y métodos de trabajo, recopilando, clasificando y analizando información para el desarrollo de planes y programas.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo al hacer que todos trabajen de una manera cumplida, al coordinar y hacer seguimiento de las acciones administrativas que se dan en la IPS.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las mismas, es capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas de la organización.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Comunicación</b>	Tiene la facilidad para comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los directivos, administrativos, terapeutas, grupo de apoyo y usuarios.			
<b>Trabajo bajo presión</b>	Es capaz de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades a su cargo aún ante circunstancias totalmente adversas que impliquen cierto grado de estrés o presión.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

$$\boxed{\phantom{00}} * 15\% = \boxed{\phantom{00}}$$

**FIRMA:**

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

• **Formularios de la Auxiliar de Enfermería**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Auxiliar de Enfermería																				
<b>CÉDULA:</b>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>																						

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	□□ / □□ / □□□□
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	□□ / □□ / □□□□
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	□□ / □□ / □□□□

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:** □□ / □□ / □□□□ **HASTA:** □□ / □□ / □□□□

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de Gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciándolo en la aplicación de conocimiento cognitivo conductual y terapia sistémica, al participar activamente en procedimientos diagnósticos y terapéuticos, atención, preparación física y recuperación del paciente.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral, en la fumigación periódica de los lugares de trabajo.			
<b>Eficiencia</b>	Tiene conocimiento de los materiales e insumos de trabajo existentes, gestiona, solicita y supervisa su adquisición a fin de proporcionar información en cuanto a su utilidad en casos específicos.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para supervisar las tareas de higiene y desinfección del servicio prestado. Asimismo mantiene una buena presentación personal.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos relacionados a la enfermería que le permitan el crecimiento			



	disciplinar y profesional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, relaciones interpersonales, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad para colaborar a sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus funciones, con el fin de convertirse en un apoyo que garantice un aumento en la productividad de acuerdo a las necesidades de los pacientes.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para contribuir con su desempeño a un clima laboral favorable que le permita trabajar en equipo, brindando una atención humanizada hacia la consecución de un fin común.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
<b>TOTAL</b>				

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  $\boxed{\phantom{00}} * 40\% = \boxed{\phantom{00}}$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Auxiliar de Enfermería
---------------	----------------------	------------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	----------------------	--

II. FECHA:  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciándolo en la aplicación de conocimiento cognitivo conductual y terapia sistémica, al participar activamente en procedimientos diagnósticos y terapéuticos, atención, preparación física y recuperación del paciente.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral, en la fumigación periódica de los lugares de trabajo.			
<b>Eficiencia</b>	Tiene conocimiento de los materiales e insumos de trabajo existentes, gestiona, solicita y supervisa su adquisición a fin de proporcionar información en cuanto a su utilidad en casos específicos.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para supervisar las tareas de higiene y desinfección del servicio prestado. Asimismo mantiene una buena presentación personal.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos relacionados a la enfermería que le permitan el crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, relaciones interpersonales, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad para colaborar a sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus funciones, con el fin de convertirse en un apoyo que garantice un aumento en la productividad de acuerdo a las necesidades de los pacientes.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para contribuir con su desempeño a un clima laboral favorable que le permita trabajar en equipo, brindando una atención humanizada hacia la consecución de un fin común.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			

<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.		
			<b>TOTAL</b>

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 52 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 30% =

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>	_____	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Auxiliar de Enfermería
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /   **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>Competencias Técnicas</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciándolo en la aplicación de conocimiento cognitivo conductual y terapia sistémica, al participar activamente en procedimientos diagnósticos y terapéuticos, atención, preparación física y recuperación del paciente.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral, en la fumigación periódica de los lugares de trabajo.			
<b>Eficiencia</b>	Tiene conocimiento de los materiales e insumos de trabajo existentes, gestiona, solicita y supervisa su adquisición a fin de proporcionar información en cuanto a su utilidad en casos específicos.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para supervisar las tareas de higiene y desinfección del servicio prestado. Asimismo mantiene una buena presentación personal.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			

<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos relacionados a la enfermería que le permitan el crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, relaciones interpersonales, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad para colaborar a sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus funciones, con el fin de convertirse en un apoyo que garantice un aumento en la productividad de acuerdo a las necesidades de los pacientes.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para contribuir con su desempeño a un clima laboral favorable que le permita trabajar en equipo, brindando una atención humanizada hacia la consecución de un fin común.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios de la Auxiliar de Promoción Social**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Auxiliar de Promoción Social
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de Gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	

Promedio

V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, al tener bajo su cuidado pacientes con limitaciones sensoriales, malformaciones genéticas, fragilidad física y lesiones neurológicas graves			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando las condiciones de higiene y seguridad para prevenir posibles accidentes dentro de las instalaciones de la IPS. Asimismo mantiene una buena presentación personal.			
<b>Planeación</b>	Planifica conjuntamente con su jefe inmediato, las actividades de apoyo a realizar con los pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la entrega de respectivas evoluciones de los pacientes.			
<b>Eficacia laboral</b>	Va más allá de lo estipulado en sus funciones para obtener lo más pronto posible los resultados deseados, realizando un trabajo de alta calidad.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos relacionados a la enfermería que le permitan el crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, relaciones interpersonales, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad para colaborar a sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus funciones, con el fin de convertirse en un apoyo que garantice un aumento en la productividad de acuerdo a las necesidades de los pacientes.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para apoyar a sus compañeros de trabajo en la planificación y diseño de actividades terapéuticas, educativas, asistenciales y sociales, logrando un buen trabajo en equipo.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

VI. OPERACIONES POSTERIORES:

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE

\* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	+	FORMULARIO COMPAÑERO	+	FORMULARIO CLIENTE	+	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	=	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Excepcional	<input type="text"/>
Destacado	<input type="text"/>
Estándar	<input type="text"/>
Bajo / necesita mejorar	<input type="text"/>
Resultados inferiores a los esperados	<input type="text"/>

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**FIRMAN:**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Auxiliar de Promoción Social
---------------	----------------------	----------------------	------------------------------

**EVALUADOR**


<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

**II. FECHA:** / /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:** / /  **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, al tener bajo su cuidado pacientes con limitaciones sensoriales, malformaciones genéticas, fragilidad física y lesiones neurológicas graves			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando las condiciones de higiene y seguridad para prevenir posibles accidentes dentro de			

	las instalaciones de la IPS. Asimismo mantiene una buena presentación personal.			
<b>Planeación</b>	Planifica conjuntamente con su jefe inmediato, las actividades de apoyo a realizar con los pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la entrega de respectivas evoluciones de los pacientes.			
<b>Eficacia laboral</b>	Va más allá de lo estipulado en sus funciones para obtener lo más pronto posible los resultados deseados, realizando un trabajo de alta calidad.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos relacionados a la enfermería que le permitan el crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, relaciones interpersonales, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad para colaborar a sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus funciones, con el fin de convertirse en un apoyo que garantice un aumento en la productividad de acuerdo a las necesidades de los pacientes.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para apoyar a sus compañeros de trabajo en la planificación y diseño de actividades terapéuticas, educativas, asistenciales y sociales, logrando un buen trabajo en equipo.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 52 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 30% =

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Auxiliar de Promoción Social
---------------	--	----------------------	------------------------------

**CÉDULA:**

**II. FECHA:**  /  /

III. PERIODO EVALUADO

DESDE: / /  HASTA:

IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, al tener bajo su cuidado pacientes con limitaciones sensoriales, malformaciones genéticas, fragilidad física y lesiones neurológicas graves			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando las condiciones de higiene y seguridad para prevenir posibles accidentes dentro de las instalaciones de la IPS. Asimismo mantiene una buena presentación personal.			
<b>Planeación</b>	Planifica conjuntamente con su jefe inmediato, las actividades de apoyo a realizar con los pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la entrega de respectivas evoluciones de los pacientes.			
<b>Eficacia laboral</b>	Va más allá de lo estipulado en sus funciones para obtener lo más pronto posible los resultados deseados, realizando un trabajo de alta calidad.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética Profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos relacionados a la enfermería que le permitan el crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, relaciones interpersonales, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad para colaborar a sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus funciones, con el fin de convertirse en un apoyo que garantice un aumento en la productividad de acuerdo a las necesidades de los pacientes.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para apoyar a sus compañeros de trabajo en la planificación y diseño de actividades terapéuticas, educativas, asistenciales y sociales, logrando un buen trabajo en equipo.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

V. OPERACIONES POSTERIORES:

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 15% =





<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar sus funciones de tal manera que conoce con exactitud la ubicación de diferentes documentos y soportes contables para facilitarlos cuando se requiera. Además, mantiene una buena presentación personal.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayor productividad.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Integridad</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, además de obrar con rectitud y honestidad al momento de llevar la contabilidad de la IPS.			
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer bien los documentos que reflejan la situación financiera de la empresa, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza aspectos mencionados en ellos.			
<b>Asertividad</b>	Puede tratar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia y establece con facilidad buenas relaciones interpersonales.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña sus funciones con dedicación para cumplir los objetivos acordados, cuidando tanto con los plazos como con la calidad requerida en su trabajo.			
<b>Comunicación</b>	Tiene una adecuada expresión oral y escrita que le facilita comunicarse con sus compañeros de trabajo, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y compañeros de trabajo.			
<b>Capacidad de análisis</b>	Analiza los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización, generando comentarios constructivos acerca de la mejor manera para administrar estratégicamente los recursos de la entidad, velando así por la sostenibilidad económica de la misma.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE

$$\boxed{\phantom{00}} * 40\% = \boxed{\phantom{00}}$$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px; border: 2px solid black;" type="text"/>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

FIRMAN

JEFE: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Contador Público
---------------	--	----------------------	------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

II. FECHA: / /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE: / /  HASTA: / /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando dominio de procedimientos, usos y prácticas contables, llevando un registro detallado de los seguimientos bancarios que están bajo su responsabilidad.			
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Tiene el conocimiento y aplica diferentes tecnologías de información y comunicación, software contable, manipulándolo con facilidad y destreza.			
<b>Puntualidad</b>	Presenta de manera oportuna los datos financieros, los registros contables, los balances financieros y es puntual al momento de realizar los cobros y emitir facturas a clientes en general.			
<b>Aprendizaje continuo</b>	Se preocupa por ampliar y mantener actualizados los conocimientos relacionados a su profesión, de tal manera que está al tanto de la normatividad vigente que influyen directamente en sus funciones.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar sus funciones de tal manera que conoce con exactitud la ubicación de diferentes documentos y soportes contables para facilitarlos cuando se requiera. Además, mantiene una buena presentación personal.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayor productividad.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Integridad</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, además de obrar con rectitud y honestidad al momento de llevar la contabilidad de la IPS.			
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer bien los documentos que reflejan la situación financiera de la empresa, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza aspectos mencionados en ellos.			
<b>Asertividad</b>	Puede tratar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia y establece con facilidad buenas relaciones interpersonales.			

<b>Responsabilidad</b>	Desempeña sus funciones con dedicación para cumplir los objetivos acordados, cuidando tanto con los plazos como con la calidad requerida en su trabajo.			
<b>Comunicación</b>	Tiene una adecuada expresión oral y escrita que le facilita comunicarse con sus compañeros de trabajo, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y compañeros de trabajo.			
<b>Capacidad de análisis</b>	Analiza los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización, generando comentarios constructivos acerca de la mejor manera para administrar estratégicamente los recursos de la entidad, velando así por la sostenibilidad económica de la misma.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 52 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 30% =

**FIRMAN:**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**


<b>NOMBRE</b>	_____	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Contador Público
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando dominio de procedimientos, usos y prácticas contables, llevando un registro detallado de los seguimientos bancarios que están bajo su responsabilidad.			
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Tiene el conocimiento y aplica diferentes tecnologías de información y comunicación, software contable, manipulándolo con facilidad y destreza.			
<b>Puntualidad</b>	Presenta de manera oportuna los datos financieros, los registros contables, los balances financieros y es puntual al momento de realizar los cobros y emitir facturas a clientes en general.			
<b>Aprendizaje continuo</b>	Se preocupa por ampliar y mantener actualizados los conocimientos relacionados a su profesión, de tal manera que está al tanto de la normatividad vigente que influyen directamente en sus funciones.			

<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar sus funciones de tal manera que conoce con exactitud la ubicación de diferentes documentos y soportes contables para facilitarlos cuando se requiera. Además, mantiene una buena presentación personal.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayor productividad.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Integridad</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, además de obrar con rectitud y honestidad al momento de llevar la contabilidad de la IPS.			
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer bien los documentos que reflejan la situación financiera de la empresa, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza aspectos mencionados en ellos.			
<b>Asertividad</b>	Puede tratar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia y establece con facilidad buenas relaciones interpersonales.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña sus funciones con dedicación para cumplir los objetivos acordados, cuidando tanto con los plazos como con la calidad requerida en su trabajo.			
<b>Comunicación</b>	Tiene una adecuada expresión oral y escrita que le facilita comunicarse con sus compañeros de trabajo, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y compañeros de trabajo.			
<b>Capacidad de análisis</b>	Analiza los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización, generando comentarios constructivos acerca de la mejor manera para administrar estratégicamente los recursos de la entidad, velando así por la sostenibilidad económica de la misma.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  $\boxed{\phantom{00}} * 15\% = \boxed{\phantom{00}}$

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios del Coordinador de Calidad**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Coordinador de Calidad																				
<b>CÉDULA:</b>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>																						

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>
---

FECHA DE LA EVALUACION	□□ / □□ / □□□□
FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN	□□ / □□ / □□□□
/ /	□□ □□ □□□□

Nota: Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.


**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE: □□ / □□ / □□□□ HASTA: □□ / □□ / □□□□

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de Gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
4.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Autoridad</b>	Tiene la capacidad para cumplir y hacer cumplir por parte de los empleados las normas constitucionales, legales y reglamentos que rigen actualmente el sector salud.			
<b>Control</b>	Realiza el seguimiento a los procesos internos de la institución de una manera periódica, así como también de las no conformidades, resultantes en las auditorías internas, velando porque el manual de calidad sea entendido a todos los integrantes de la IPS.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en sus compañeros de trabajo, demostrando su conocimiento sobre los documentos del sistema de gestión de calidad para servir de apoyo en la dirección.			
<b>Desarrollo de las personas</b>	Como integrante del comité de calidad, tiene la voluntad de crear en sus compañeros de trabajo una conciencia de calidad que se evidencie en los procesos y procedimientos desarrollados, con el fin de que los empleados alcancen mayores niveles de productividad.			
<b>Gestión</b>	Mantiene actualizado el plan operativo y los indicadores de gestión, así como también los informes presentados a la dirección sobre los procesos realizados y resultados de los mismos.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización y formando parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando que los documentos, registros e información del sistema se realicen en orden.			
<b>Motivación</b>	Motiva persistentemente al personal que lo rodea, con el fin de alcanzar las proyecciones de la entidad siguiendo los lineamientos de calidad.			

<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad, comunica las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente			
<b>Carisma</b>	Establece buenas relaciones interpersonales, con los empleados, clientes y demás actores del sector salud.			
<b>Innovación</b>	Busca diseñar e implementar nuevos mecanismos que permitan integrar la gestión de la calidad a la vida diaria de sus compañeros de trabajo, volviendo este sistema en una parte inherente al desarrollo de las funciones de cada uno.			
<b>TOTAL</b>				

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  \* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Coordinador de Calidad
---------------	--	----------------------	------------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. FECHA:**  /  /

III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Autoridad</b>	Tiene la capacidad para cumplir y hacer cumplir por parte de los empleados las normas constitucionales, legales y reglamentos que rigen actualmente el sector salud.			
<b>Control</b>	Realiza el seguimiento a los procesos internos de la institución de una manera periódica, así como también de las no conformidades, resultantes en las auditorías internas, velando porque el manual de calidad sea entendido a todos los integrantes de la IPS.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en sus compañeros de trabajo, demostrando su conocimiento sobre los documentos del sistema de gestión de calidad para servir de apoyo en la dirección.			
<b>Desarrollo de las personas</b>	Como integrante del comité de calidad, tiene la voluntad de crear en sus compañeros de trabajo una conciencia de calidad que se evidencie en los procesos y procedimientos desarrollados, con el fin de que los empleados alcancen mayores niveles de productividad.			
<b>Gestión</b>	Mantiene actualizado el plan operativo y los indicadores de gestión, así como también los informes presentados a la dirección sobre los procesos realizados y resultados de los mismos.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización y formando parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando que los documentos, registros e información del sistema se realicen en orden.			
<b>Motivación</b>	Motiva persistentemente al personal que lo rodea, con el fin de alcanzar las proyecciones de la entidad siguiendo los lineamientos de calidad.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad, comunica las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente			
<b>Carisma</b>	Establece buenas relaciones interpersonales, con los empleados, clientes y demás actores del sector salud.			
<b>Innovación</b>	Busca diseñar e implementar nuevos mecanismos que permitan integrar la gestión de la calidad a la vida diaria de sus compañeros de trabajo, volviendo este sistema en una parte inherente al desarrollo de las funciones de cada uno.			
			<b>TOTAL</b>	

V. OPERACIONES POSTERIORES:

$$\boxed{\phantom{00}} / 52 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

$$\boxed{\phantom{00}} * 30\% = \boxed{\phantom{00}}$$



FIRMAN

COMPAÑERO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

### AUTOEVALUACIÓN

#### I. DATOS BÁSICOS


<b>NOMBRE</b>	_____	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Coordinador de Calidad
<b>CÉDULA:</b>	_____		

II. FECHA:  /  /

#### III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

#### IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Autoridad</b>	Tiene la capacidad para cumplir y hacer cumplir por parte de los empleados las normas constitucionales, legales y reglamentos que rigen actualmente el sector salud.			
<b>Control</b>	Realiza el seguimiento a los procesos internos de la institución de una manera periódica, así como también de las no conformidades, resultantes en las auditorías internas, velando porque el manual de calidad sea entendido a todos los integrantes de la IPS.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en sus compañeros de trabajo, demostrando su conocimiento sobre los documentos del sistema de gestión de calidad para servir de apoyo en la dirección.			
<b>Desarrollo de las personas</b>	Como integrante del comité de calidad, tiene la voluntad de crear en sus compañeros de trabajo una conciencia de calidad que se evidencie en los procesos y procedimientos desarrollados, con el fin de que los empleados alcancen mayores niveles de productividad.			
<b>Gestión</b>	Mantiene actualizado el plan operativo y los indicadores de gestión, así como también los informes presentados a la dirección sobre los procesos realizados y resultados de los mismos.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización y formando parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando que los documentos, registros e información del sistema se realicen en orden.			
<b>Motivación</b>	Motiva persistentemente al personal que lo rodea, con el fin de alcanzar las proyecciones de la entidad siguiendo los lineamientos de calidad.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			

<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad, comunica las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente			
<b>Carisma</b>	Establece buenas relaciones interpersonales, con los empleados, clientes y demás actores del sector salud.			
<b>Innovación</b>	Busca diseñar e implementar nuevos mecanismos que permitan integrar la gestión de la calidad a la vida diaria de sus compañeros de trabajo, volviendo este sistema en una parte inherente al desarrollo de las funciones de cada uno.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  $\boxed{\phantom{00}} * 15\% = \boxed{\phantom{00}}$

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios del Educador Especial**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Educador Especial
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.


**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

	<b>Objetivos de Gestión</b>	<b>Calificación</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
<b>Promedio</b>		

V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como realiza su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al implementar programas de atención a la infancia, estimular el desarrollo integral de los pacientes, fortaleciendo los aspectos intelectuales y actitudinales.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al momento de diseñar en función de cada uno de ellos y de sus características los elementos que contribuirán a su proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de que evolucionen de una manera rápida.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización con la voluntad de atender las necesidades de la vida cotidiana en todos los pacientes, sin importar que tenga que emplear más tiempo en ellos que sus demás compañeros. Asimismo es parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando las condiciones higiénicas, sanitarias y de seguridad para prevenir posibles accidentes, enfermedades, entre otros. Tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Iniciativa</b>	Utiliza diversos métodos y recursos didácticos de manera eficientes con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	La disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de vencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			

<b>TOTAL</b>	
--------------	--

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  \* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

JEFE: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Educador Especial
---------------	--	----------------------	-------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

II. FECHA:  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas	Valoración	Ponderación por	Total
-----------------------	------------	-----------------	-------

		frecuencia		
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como realiza su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al implementar programas de atención a la infancia, estimular el desarrollo integral de los pacientes, fortaleciendo los aspectos intelectuales y actitudinales.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al momento de diseñar en función de cada uno de ellos y de sus características los elementos que contribuirán a su proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de que evolucionen de una manera rápida.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización con la voluntad de atender las necesidades de la vida cotidiana en todos los pacientes, sin importar que tenga que emplear más tiempo en ellos que sus demás compañeros. Asimismo es parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando las condiciones higiénicas, sanitarias y de seguridad para prevenir posibles accidentes, enfermedades, entre otros. Tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Iniciativa</b>	Utiliza diversos métodos y recursos didácticos de manera eficientes con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	La disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

V. OPERACIONES POSTERIORES:

$$\boxed{\phantom{00}} / 52 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 30% =

FIRMAN

COMPAÑERO DE TRABAJO:

\_\_\_\_\_

EVALUADO:

\_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>	_____	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Educador Especial
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

II. FECHA:  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como realiza su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al implementar programas de atención a la infancia, estimular el desarrollo integral de los pacientes, fortaleciendo los aspectos intelectuales y actitudinales.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al momento de diseñar en función de cada uno de ellos y de sus características los elementos que contribuirán a su proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de que evolucionen de una manera rápida.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización con la voluntad de atender las necesidades de la vida cotidiana en todos los pacientes, sin importar que tenga que emplear más tiempo en ellos que sus demás compañeros. Asimismo es parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, vigilando las condiciones higiénicas, sanitarias y de seguridad para prevenir posibles accidentes, enfermedades, entre otros. Tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Iniciativa</b>	Utiliza diversos métodos y recursos didácticos de manera eficientes con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			

<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	La disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios del Fisioterapeuta**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Fisioterapeuta
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.


**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de Gestión		Calificación
1.		
2.		
3.		
4.		
<b>Promedio</b>		

#### V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al aplicar diferentes técnicas y ejercicios propios de la fisioterapia.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y al momento de presentar las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos en el estudio del movimiento corporal humano y sus desórdenes que le permitan su crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa como educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y			



	fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  \* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	+	FORMULARIO COMPAÑERO	+	FORMULARIO CLIENTE	+	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	=	PUNTAJE OBTENIDO
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Fisioterapeuta
---------------	--	----------------------	----------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>Competencias Técnicas</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al aplicar diferentes técnicas y ejercicios propios de la fisioterapia.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y al momento de presentar las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos en el estudio del movimiento corporal humano y sus desórdenes que le permitan su crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa como educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{000}} / 52 = \boxed{\phantom{000}} * 100 = \boxed{\phantom{000}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

\* 30% =

FIRMAN

COMPAÑERO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>			<b>PUESTO ACTUAL</b>	Fisioterapeuta
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

II. FECHA:  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al aplicar diferentes técnicas y ejercicios propios de la fisioterapia.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y al momento de presentar las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Iniciativa</b>	Tiene la decisión para actualizar y ampliar los conocimientos en el estudio del movimiento corporal humano y sus desórdenes que le permitan su crecimiento disciplinar y profesional.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa como educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			

<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios del Fonoaudiólogo**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Fonoaudiólogo
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**


**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de gestión	Calificación
1.	
2.	

3.	
4.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>Competencias Técnicas</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al realizar, prevenir, evaluar y diagnosticar problemas relacionados con la comunicación humana en sus pacientes.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al elaborar y evaluar programas de tratamiento de rehabilitación del habla, el lenguaje, la audición y la voz.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			

TOTAL	
-------	--

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  \* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

JEFE: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

NOMBRE		PUESTO ACTUAL	Fonoaudiólogo
--------	--	---------------	---------------

**EVALUADOR**

NOMBRE		PUESTO ACTUAL	
--------	--	---------------	--

II. FECHA:  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al realizar, prevenir, evaluar y			

	diagnosticar problemas relacionados con la comunicación humana en sus pacientes.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al elaborar y evaluar programas de tratamiento de rehabilitación del habla, el lenguaje, la audición y la voz.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Eficiencia</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS, con el fin de obtener mayores avances en sus pacientes.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 52 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  $\boxed{\phantom{00}} * 30\% = \boxed{\phantom{00}}$

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_





<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

**Formularios Del Gerente General**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Gerente General
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de Gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas	Valoración	Ponderación	Total
-----------------------	------------	-------------	-------

			por frecuencia	
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Autoridad</b>	Tiene la capacidad para cumplir y hacer cumplir por parte de los empleados las normas constitucionales, legales y reglamentos que rigen actualmente el sector salud.			
<b>Dinamismo</b>	Tiene la energía para vincular a la institución con la comunidad a través de actividades de proyección social, que permitirán un mayor reconocimiento de la IPS.			
<b>Relaciones públicas</b>	Es capaz de establecer canales de comunicación y relaciones efectivas entre los diferentes estamentos del sector salud, logrando la cooperación necesaria para mejorar el servicio prestado.			
<b>Gestión</b>	Es capaz de planear, establecer los objetivos de la IPS, fijar plazos, definir prioridades y controlar la calidad del trabajo, colaborando con los demás en el desarrollo de las actividades y velando por el cumplimiento y ejecución del Plan de Desarrollo.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad de atender inquietudes y solicitudes de los pacientes, padres de familia y personal de la IPS.			
<b>Efectividad</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS y vela porque los demás lo hagan, en función del cumplimiento eficaz de los objetivos de la entidad.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.			
<b>Motivación</b>	Motiva persistentemente al personal que lo rodea, con el fin de alcanzar las proyecciones de la entidad en cuanto a su rendimiento misional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad, comunica las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con sus empleados, usuarios y demás actores de la salud, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Prudencia</b>	Es sensato(a) y moderado(a) en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa para el personal y para sí mismo.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las mismas, es capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas de la organización.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE

$$\boxed{\phantom{00}} * 40\% = \boxed{\phantom{00}}$$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	+	FORMULARIO COMPAÑERO	+	FORMULARIO CLIENTE	+	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	=	PUNTAJE OBTENIDO
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Gerente General
---------------	----------------------	----------------------	-----------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Autoridad</b>	Tiene la capacidad para cumplir y hacer cumplir por parte de los empleados las normas constitucionales, legales y reglamentos que rigen actualmente el sector salud.			
<b>Dinamismo</b>	Tiene la energía para vincular a la institución con la comunidad a través de actividades de proyección social, que permitirán un mayor reconocimiento de la IPS.			

<b>Relaciones públicas</b>	Es capaz de establecer canales de comunicación y relaciones efectivas entre los diferentes estamentos del sector salud, logrando la cooperación necesaria para mejorar el servicio prestado.			
<b>Gestión</b>	Es capaz de planear, establecer los objetivos de la IPS, fijar plazos, definir prioridades y controlar la calidad del trabajo, colaborando con los demás en el desarrollo de las actividades y velando por el cumplimiento y ejecución del Plan de Desarrollo.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad de atender inquietudes y solicitudes de los pacientes, padres de familia y personal de la IPS.			
<b>Efectividad</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS y vela porque los demás lo hagan, en función del cumplimiento eficaz de los objetivos de la entidad.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.			
<b>Motivación</b>	Motiva persistentemente al personal que lo rodea, con el fin de alcanzar las proyecciones de la entidad en cuanto a su rendimiento misional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad, comunica las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con sus empleados, usuarios y demás actores de la salud, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Prudencia</b>	Es sensato(a) y moderado(a) en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa para el personal y para sí mismo.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las mismas, es capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas de la organización.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 52 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  $\boxed{\phantom{00}} * 30\% = \boxed{\phantom{00}}$

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

## AUTOEVALUACIÓN

### I. DATOS BÁSICOS

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Gerente General
<b>CÉDULA:</b>			

II. FECHA:  /  /

### III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /  HASTA:

### IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Autoridad</b>	Tiene la capacidad para cumplir y hacer cumplir por parte de los empleados las normas constitucionales, legales y reglamentos que rigen actualmente el sector salud.			
<b>Dinamismo</b>	Tiene la energía para vincular a la institución con la comunidad a través de actividades de proyección social, que permitirán un mayor reconocimiento de la IPS.			
<b>Relaciones públicas</b>	Es capaz de establecer canales de comunicación y relaciones efectivas entre los diferentes estamentos del sector salud, logrando la cooperación necesaria para mejorar el servicio prestado.			
<b>Gestión</b>	Es capaz de planear, establecer los objetivos de la IPS, fijar plazos, definir prioridades y controlar la calidad del trabajo, colaborando con los demás en el desarrollo de las actividades y velando por el cumplimiento y ejecución del Plan de Desarrollo.			
<b>Servicio</b>	Tiene la disposición y la voluntad de atender inquietudes y solicitudes de los pacientes, padres de familia y personal de la IPS.			
<b>Efectividad</b>	Hace uso racional y eficiente de los recursos de la IPS y vela porque los demás lo hagan, en función del cumplimiento eficaz de los objetivos de la entidad.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Liderazgo</b>	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.			
<b>Motivación</b>	Motiva persistentemente al personal que lo rodea, con el fin de alcanzar las proyecciones de la entidad en cuanto a su rendimiento misional.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad, comunica las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con sus empleados, usuarios y demás actores de la salud, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			

<b>Prudencia</b>	Es sensato(a) y moderado(a) en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa para el personal y para sí mismo.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las mismas, es capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas de la organización.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

**• Formularios del Jefe de Desarrollo y Soporte de TIC's**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Jefe de Desarrollo y Soporte de TIC's
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de Gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas	Valoración	Ponderación por	Total
-----------------------	------------	-----------------	-------

		frecuencia		
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Demuestra tener el suficiente conocimiento en el manejo de sistemas de información, la creación de ambientes de aprendizaje, haciendo uso de la tecnología			
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Diseña, implementa, evalúa y mantiene redes de comunicación de datos de acuerdo a las necesidades de la IPS.			
<b>Innovación</b>	Busca diseñar e implementar proyectos informáticos, haciendo uso de la tecnología, con estándares de calidad que buscan agilizar y sistematizar los procesos y procedimientos realizados en la IPS.			
<b>Trabajo bajo presión</b>	Es capaz de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades a su cargo en situaciones adversas que impliquen cierto grado de estrés o presión.			
<b>Comunicación</b>	Tiene una adecuada expresión oral y escrita que le facilita comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y terapeutas.			
<b>Analista funcional</b>	Presta apoyo a los compañeros de trabajo, realizando un asesoramiento y capacitación con el fin de evitar problemas técnicos que se puedan presentar con los equipos, programas y software para obtener así el máximo rendimiento de los mismos.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Iniciativa</b>	Tiene la habilidad para buscar y compartir información actualizada y útil en su profesión que facilite el avance tecnológico en los diferentes procesos de la empresa.			
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, propendiendo a través de la utilización de herramientas informáticas, maximizar la productividad de sus compañeros.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, participa activamente del cronograma de actividades desarrollado por la IPS y anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo y tiene una buena presentación personal.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera, los conflictos, las relaciones interpersonales y situaciones de emergencia, recibe quejas y sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Prudencia</b>	Es sensato(a) y moderado(a) en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa para el personal y para sí mismo.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  $\boxed{\phantom{00}} * 40\% = \boxed{\phantom{00}}$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	=	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES.**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Jefe de Desarrollo y Soporte de TIC's
---------------	--	----------------------	---------------------------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

	Competencias Técnicas	Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad Técnica</b>	Demuestra tener el suficiente conocimiento en el manejo de sistemas de información, la creación de ambientes de aprendizaje, haciendo uso de la tecnología			
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Diseña, implementa, evalúa y mantiene redes de comunicación de datos de acuerdo a las necesidades de la IPS.			
<b>Innovación</b>	Busca diseñar e implementar proyectos informáticos, haciendo uso de la tecnología, con estándares de calidad que buscan agilizar y sistematizar los procesos y procedimientos realizados en la IPS.			



<b>Trabajo bajo presión</b>	Es capaz de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades a su cargo en situaciones adversas que impliquen cierto grado de estrés o presión.			
<b>Comunicación</b>	Tiene una adecuada expresión oral y escrita que le facilita comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y terapeutas.			
<b>Analista funcional</b>	Presta apoyo a los compañeros de trabajo, realizando un asesoramiento y capacitación con el fin de evitar problemas técnicos que se puedan presentar con los equipos, programas y software para obtener así el máximo rendimiento de los mismos.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Iniciativa</b>	Tiene la habilidad para buscar y compartir información actualizada y útil en su profesión que facilite el avance tecnológico en los diferentes procesos de la empresa.			
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, propendiendo a través de la utilización de herramientas informáticas, maximizar la productividad de sus compañeros.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, participa activamente del cronograma de actividades desarrollado por la IPS y anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo y tiene una buena presentación personal.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera, los conflictos, las relaciones interpersonales y situaciones de emergencia, recibe quejas y sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Prudencia</b>	Es sensato(a) y moderado(a) en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa para el personal y para sí mismo.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 52 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 30% =

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Jefe de Desarrollo y Soporte de TIC's
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**II. FECHA:**  /  /

III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /     HASTA:

IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Demuestra tener el suficiente conocimiento en el manejo de sistemas de información, la creación de ambientes de aprendizaje, haciendo uso de la tecnología			
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Diseña, implementa, evalúa y mantiene redes de comunicación de datos de acuerdo a las necesidades de la IPS.			
<b>Innovación</b>	Busca diseñar e implementar proyectos informáticos, haciendo uso de la tecnología, con estándares de calidad que buscan agilizar y sistematizar los procesos y procedimientos realizados en la IPS.			
<b>Trabajo bajo presión</b>	Es capaz de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades a su cargo en situaciones adversas que impliquen cierto grado de estrés o presión.			
<b>Comunicación</b>	Tiene una adecuada expresión oral y escrita que le facilita comunicarse con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones interpersonales positivas con ellos, atendiendo inquietudes y solicitudes de los administrativos y terapeutas.			
<b>Analista funcional</b>	Presta apoyo a los compañeros de trabajo, realizando una asesoramiento y capacitación con el fin de evitar problemas técnicos que se puedan presentar con los equipos, programas y software para obtener así el máximo rendimiento de los mismos.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Iniciativa</b>	Tiene la habilidad para buscar y compartir información actualizada y útil en su profesión que facilite el avance tecnológico en los diferentes procesos de la empresa.			
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, propendiendo a través de la utilización de herramientas informáticas, maximizar la productividad de sus compañeros.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, participa activamente del cronograma de actividades desarrollado por la IPS y anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo y tiene una buena presentación personal.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera, los conflictos, las relaciones interpersonales y situaciones de emergencia, recibe quejas y sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Prudencia</b>	Es sensato(a) y moderado(a) en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa para el personal y para sí mismo.			
			<b>TOTAL</b>	

V. OPERACIONES POSTERIORES:

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios del Neuropsicólogo**

JEFE A EMPLEADO

I. DATOS BÁSICOS

EVALUADO

NOMBRE	<input type="text"/>	PUESTO ACTUAL	Neuropsicólogo
--------	----------------------	---------------	----------------

CÉDULA:

EVALUADOR

NOMBRE	<input type="text"/>	PUESTO ACTUAL	<input type="text"/>
--------	----------------------	---------------	----------------------

II. CONTROL DE REGISTROS

FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
FECHA DE LA EVALUACIÓN	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

Nota: Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.


III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

IV. OBJETIVOS LABORALES

Objetivos de Gestión	Calificación
1.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>
<b>Promedio</b>	

V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en los demás compañeros de trabajo sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad, puesto que identifica el impacto del daño cerebral en los contextos social, escolar, laboral, familiar y personal; conoce y comprende diferentes métodos de evaluación y tratamientos de la neuropsicología.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y asimismo al momento de entregar y emitir los informes de evaluación con diagnóstico y recomendaciones de tratamiento de los pacientes que tiene a cargo.			

<b>Iniciativa</b>	Como coordinador científico de la IPS, tiene la habilidad para buscar y compartir información actualizada y útil en su profesión que permita la elaboración de planes de rehabilitación integral y resolución de problemas que se puedan presentar en el desarrollo de las funciones de su equipo de trabajo dentro de la organización.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Desarrollo de las personas</b>	Tiene la voluntad de ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente, realiza un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los empleados a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, aceptando los valores y objetivos propuestos y disponiéndose a aportar esfuerzo a favor del logro de los mismos. Asimismo se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{000}} / 56 = \boxed{\phantom{000}} * 100 = \boxed{\phantom{000}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  $\boxed{\phantom{000}} * 40\% = \boxed{\phantom{000}}$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
$\boxed{\phantom{000}}$	$\boxed{\phantom{000}}$	$\boxed{\phantom{000}}$	$\boxed{\phantom{000}}$	$\boxed{\phantom{000}}$
+ + + + =				$\boxed{\phantom{000}}$

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Neuropsicólogo
---------------	--	----------------------	----------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en los demás compañeros de trabajo sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad, puesto que identifica el impacto del daño cerebral en los contextos social, escolar, laboral, familiar y personal; conoce y comprende diferentes métodos de evaluación y tratamientos de la neuropsicología.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y asimismo al momento de entregar y emitir los informes de evaluación con diagnóstico y recomendaciones de tratamiento de los pacientes que tiene a cargo.			
<b>Iniciativa</b>	Como coordinador científico de la IPS, tiene la habilidad para buscar y compartir información actualizada y útil en su profesión que permita la elaboración de planes de rehabilitación integral y resolución de problemas que se puedan presentar en el desarrollo de las funciones de su equipo de trabajo dentro de la organización.			

<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Desarrollo de las personas</b>	Tiene la voluntad de ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente, realiza un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los empleados a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, aceptando los valores y objetivos propuestos y disponiéndose a aportar esfuerzo a favor del logro de los mismos. Asimismo se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 52 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  $\boxed{\phantom{00}} * 30\% = \boxed{\phantom{00}}$

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Neuropsicólogo																				
<b>CÉDULA:</b>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>																						

II. FECHA:  /  /

III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /  HASTA:

IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en los demás compañeros de trabajo sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad, puesto que identifica el impacto del daño cerebral en los contextos social, escolar, laboral, familiar y personal; conoce y comprende diferentes métodos de evaluación y tratamientos de la neuropsicología.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y asimismo al momento de entregar y emitir los informes de evaluación con diagnóstico y recomendaciones de tratamiento de los pacientes que tiene a cargo.			
<b>Iniciativa</b>	Como coordinador científico de la IPS, tiene la habilidad para buscar y compartir información actualizada y útil en su profesión que permita la elaboración de planes de rehabilitación integral y resolución de problemas que se puedan presentar en el desarrollo de las funciones de su equipo de trabajo dentro de la organización.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Desarrollo de las personas</b>	Tiene la voluntad de ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente, realiza un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los empleados a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, aceptando los valores y objetivos propuestos y disponiéndose a aportar esfuerzo a favor del logro de los mismos. Asimismo se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale			

	su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios del Psicólogo**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Psicólogo
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /


**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas	Valoración	Ponderación por	Total
-----------------------	------------	-----------------	-------



		frecuencia	
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.		
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al realizar adecuadas evaluaciones y diagnósticos de personalidad, trastornos emocionales y condición familiar del paciente.		
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa como educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.		
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, asumiendo su rol dentro del grupo de talento humano, participando en la toma de decisiones para la selección e inducción de personal así como también se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.		
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la entrega de evoluciones respectivas de sus pacientes.		
<b>Creatividad</b>	Es ingenioso al momento de elaborar e implementar proyectos relacionados a su cargo, enfocados por ejemplo a escuela de padres y sexualidad.		
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.		
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.		
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.		
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.		
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.		
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.		
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.		
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas		
		<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  \* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE  + FORMULARIO COMPAÑERO  + FORMULARIO CLIENTE  + FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN  =  PUNTAJE OBTENIDO

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

JEFE: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

NOMBRE  PUESTO ACTUAL  Psicólogo

**EVALUADOR**

NOMBRE  PUESTO ACTUAL

II. FECHA:  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al realizar adecuadas evaluaciones y diagnósticos de personalidad, trastornos emocionales y condición familiar del paciente.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa como educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			

<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, asumiendo su rol dentro del grupo de talento humano, participando en la toma de decisiones para la selección e inducción de personal así como también se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la entrega de evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Creatividad</b>	Es ingenioso al momento de elaborar e implementar proyectos relacionados a su cargo, enfocados por ejemplo a escuela de padres y sexualidad.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 52 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  $\boxed{\phantom{00}} * 30\% = \boxed{\phantom{00}}$

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**


<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Psicólogo
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	

**II. FECHA:**   /   /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**   /   /     **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al realizar adecuadas evaluaciones y diagnósticos de personalidad, trastornos emocionales y condición familiar del paciente.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes y actúa como educador a nivel individual y familiar a fin de promover conductas adaptativas en ellos, así como procesos sociales que favorecen a la persona en su desarrollo y calidad de vida.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, asumiendo su rol dentro del grupo de talento humano, participando en la toma de decisiones para la selección e inducción de personal así como también se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la entrega de evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Creatividad</b>	Es ingenioso al momento de elaborar e implementar proyectos relacionados a su cargo, enfocados por ejemplo a escuela de padres y sexualidad.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite			

	acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos. Además, tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con sus pacientes en el desarrollo de las consultas			
				<b>TOTAL</b>

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios de la Recepcionista**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	_____	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Recepcionista
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	_____	<b>PUESTO ACTUAL</b>	_____
---------------	-------	----------------------	-------

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
<b>Promedio</b>	

V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Tiene el conocimiento suficiente en el manejo de equipos telefónicos, fax, computador y asimismo se le facilita el manejo de programas del sistema office (Word, Excel, Power Point, así como el manejo de internet e intranet)			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral, elabora a tiempo los registros en libros contables, para mantener al día los informes periódicos de las actividades realizadas.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo; tiene un método establecido para la asignación de citas del neuropsicólogo, recepción y emisión de mensajes y correspondencia para los diferentes trabajadores; y tiene una buena presentación personal.			
<b>Conocimiento contable</b>	Posee el suficiente conocimiento en el área contable permitiéndole llevar un adecuado control y registro de caja menor.			
<b>Dinamismo</b>	Trabaja duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que esto afecte su nivel de actividad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con los usuarios.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación al cliente</b>	Atiende e informa al público en general, solucionando inquietudes y solicitudes de los usuarios, así como de los administrativos y equipo de apoyo de la IPS.			
<b>Cordialidad</b>	Se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia todas las personas que demanden los servicios de la IPS, ya sea de manera personal o vía telefónica, contribuyendo así a formar lazos afectivos que muestren una buena imagen de la IPS hacia los demás.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad al darle un buen uso y manejo de los recursos financieros de la empresa.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Modalidades de contacto</b>	Demuestra una sólida habilidad de comunicación, asegurando una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás. Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con los usuarios, compañeros y directivos, mediante una adecuada expresión oral y escrita, entendible a todos.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
			<b>TOTAL</b>	

VI. OPERACIONES POSTERIORES:

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  \* 40% =

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE  + FORMULARIO COMPAÑERO  + FORMULARIO CLIENTE  + FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN  =  PUNTAJE OBTENIDO

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

**NOMBRE**  **PUESTO ACTUAL**  Recepcionista

**EVALUADOR**

**NOMBRE**  **PUESTO ACTUAL**

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Tiene el conocimiento suficiente en el manejo de equipos telefónicos, fax, computador y asimismo se le facilita el manejo de programas del sistema office (Word, Excel, Power Point, así como el manejo de internet e intranet)			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral, elabora a tiempo los registros en libros contables, para mantener al día los informes periódicos de las actividades realizadas.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo; tiene un método establecido para la asignación de citas del neuropsicólogo, recepción y emisión de mensajes y correspondencia para los diferentes trabajadores; y tiene una buena presentación personal.			

<b>Conocimiento contable</b>	Posee el suficiente conocimiento en el área contable permitiéndole llevar un adecuado control y registro de caja menor.			
<b>Dinamismo</b>	Trabaja duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que esto afecte su nivel de actividad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con los usuarios.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Orientación al cliente</b>	Atiende e informa al público en general, solucionando inquietudes y solicitudes de los usuarios, así como de los administrativos y equipo de apoyo de la IPS.			
<b>Cordialidad</b>	Se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia todas las personas que demanden los servicios de la IPS, ya sea de manera personal o vía telefónica, contribuyendo así a formar lazos afectivos que muestren una buena imagen de la IPS hacia los demás.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad al darle un buen uso y manejo de los recursos financieros de la empresa.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Modalidades de contacto</b>	Demuestra una sólida habilidad de comunicación, asegurando una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás. Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con los usuarios, compañeros y directivos, mediante una adecuada expresión oral y escrita, entendible a todos.			
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 52 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 30% =

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Recepcionista
---------------	----------------------	---------------

**CÉDULA:**

**II. FECHA:**  /  /



III. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /     HASTA:

IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Habilidad Tecnológica</b>	Tiene el conocimiento suficiente en el manejo de equipos telefónicos, fax, computador y asimismo se le facilita el manejo de programas del sistema office (Word, Excel, Power Point, así como el manejo de internet e intranet)			
<b>Puntualidad</b>	Asiste puntualmente a la jornada laboral, elabora a tiempo los registros en libros contables, para mantener al día los informes periódicos de las actividades realizadas.			
<b>Orden</b>	Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo; tiene un método establecido para la asignación de citas del neuropsicólogo, recepción y emisión de mensajes y correspondencia para los diferentes trabajadores; y tiene una buena presentación personal.			
<b>Conocimiento contable</b>	Posee el suficiente conocimiento en el área contable permitiéndole llevar un adecuado control y registro de caja menor.			
<b>Dinamismo</b>	Trabaja duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que esto afecte su nivel de actividad.			
<b>Autocontrol</b>	Puede dominarse a sí mismo(a) y controlar sus propias emociones y reacciones al momento de afrontar situaciones inesperadas y de emergencia con los usuarios.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación al cliente</b>	Atiende e informa al público en general, solucionando inquietudes y solicitudes de los usuarios, así como de los administrativos y equipo de apoyo de la IPS.			
<b>Cordialidad</b>	Se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia todas las personas que demanden los servicios de la IPS, ya sea de manera personal o vía telefónica, contribuyendo así a formar lazos afectivos que muestren una buena imagen de la IPS hacia los demás.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Integridad</b>	Obra con rectitud y honestidad al darle un buen uso y manejo de los recursos financieros de la empresa.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Modalidades de contacto</b>	Demuestra una sólida habilidad de comunicación, asegurando una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás. Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con los usuarios, compañeros y directivos, mediante una adecuada expresión oral y escrita, entendible a todos.			

<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.		
		<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

**• Formularios para encargado de Servicios Generales**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Servicios Generales
---------------	--	----------------------	---------------------

**CEDULA:**

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.


**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

Objetivos de gestión	Calificación
1.	
2.	
3.	
<b>Promedio</b>	

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Capacidad física</b>	Cuenta con todas las capacidades físicas y psicomotoras para desarrollar actividades físicas básicas que contribuyan a la realización adecuada de sus funciones.			

<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciándolo en la solicitud previa de los elementos que requiere para el cumplimiento de sus funciones y en el aseo pulcro de las instalaciones.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral.			
<b>Eficacia laboral</b>	Administra de manera cuidadosa, organizada, racional y eficiente los elementos de trabajo necesarios para sus funciones, con el fin de obtener mayor productividad en su trabajo.			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y los usuarios, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando realizar un trabajo de calidad, procurando siempre lo mejor, sin necesidad de recordatorios.			
<b>Integridad</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, además de obrar con rectitud y honestidad.			
<b>Colaboración</b>	Ayuda y sirve de manera espontánea a sus compañeros de trabajo hasta en los pequeños detalles, generando una ambiente de respeto, apoyo y solidaridad.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 48 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  $\boxed{\phantom{00}} * 40\% = \boxed{\phantom{00}}$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
$\boxed{\phantom{00}}$	$+$ $\boxed{\phantom{00}}$	$+$ $\boxed{\phantom{00}}$	$+$ $\boxed{\phantom{00}}$	$=$ $\boxed{\phantom{00}}$

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción Propuesta</b>	<b>Fechas o plazos</b>


FIRMAN

JEFE: \_\_\_\_\_

EVALUADO: \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

EVALUADO

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Servicios Generales
---------------	--	----------------------	---------------------

EVALUADOR

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

II. FECHA:  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Capacidad física</b>	Cuenta con todas las capacidades físicas y psicomotoras para desarrollar actividades físicas básicas que contribuyan a la realización adecuada de sus funciones.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciándolo en la solicitud previa de los elementos que requiere para el cumplimiento de sus funciones y en el aseo pulcro de las instalaciones.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral.			
<b>Eficacia laboral</b>	Administra de manera cuidadosa, organizada, racional y eficiente los elementos de trabajo necesarios para sus funciones, con el fin de obtener mayor productividad en su trabajo.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y los usuarios, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando realizar un trabajo de calidad, procurando siempre lo mejor, sin necesidad de recordatorios.			

<b>Integridad</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, además de obrar con rectitud y honestidad.			
<b>Colaboración</b>	Ayuda y sirve de manera espontánea a sus compañeros de trabajo hasta en los pequeños detalles, generando un ambiente de respeto, apoyo y solidaridad.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 44 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 30% =

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**AUTOEVALUACIÓN**

**I. DATOS BÁSICOS**


<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	Servicios Generales
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**  /  /

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Capacidad física</b>	Cuenta con todas las capacidades físicas y psicomotoras para desarrollar actividades físicas básicas que contribuyan a la realización adecuada de sus funciones.			
<b>Credibilidad Técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciándolo en la solicitud previa de los elementos que requiere para el cumplimiento de sus funciones y en el aseo pulcro de las instalaciones.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, se dispone a hacer parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral.			
<b>Eficacia laboral</b>	Administra de manera cuidadosa, organizada, racional y eficiente los elementos de trabajo necesarios para sus funciones, con el fin de obtener mayor productividad en su trabajo.			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Conciencia organizacional</b>	Comprende e interpreta las relaciones de poder en la propia empresa, identifica, a aquellas personas que toman las decisiones, asumiendo y respetando los criterios establecidos en las normas.			

<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y los usuarios, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Responsabilidad</b>	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando realizar un trabajo de calidad, procurando siempre lo mejor, sin necesidad de recordatorios.			
<b>Integridad</b>	Asume de manera ética y responsable sus funciones, además de obrar con rectitud y honestidad.			
<b>Colaboración</b>	Ayuda y sirve de manera espontánea a sus compañeros de trabajo hasta en los pequeños detalles, generando una ambiente de respeto, apoyo y solidaridad.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 48 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

FIRMA EVALUADO: \_\_\_\_\_

• **Formularios para el Terapeuta Ocupacional**

**JEFE A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Terapeuta Ocupacional
<b>CÉDULA:</b>	<input type="text"/>		

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. CONTROL DE REGISTROS**

<b>FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS LABORALES</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA EVALUACION</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
<b>FECHA DE LA RETROALIMENTACIÓN</b>	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Nota:** Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial.

**III. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

**IV. OBJETIVOS LABORALES**

	Objetivos de Gestión	Calificación
1.		
2.		
3.		
<b>Promedio</b>		

**V. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al ocuparse de alteraciones motoras globales, tono muscular, disociación del equilibrio, cambios de postura, desarrollo de la prehensión, coordinación oculomanual.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al elaborar y evaluar programas de tratamiento de rehabilitación con sus correspondientes objetivos individualizados.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Relaciones públicas</b>	Promueve y desarrolla programas de intervención en población con discapacidad, en conjunto con instituciones públicas y/o privadas			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Motivación</b>	Tiene el deseo y la voluntad de ayudar a que sus pacientes logren el mayor grado de reinserción socio-laboral como miembros activos dentro de la comunidad.			
			<b>TOTAL</b>	

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 56 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN JEFE  $\boxed{\phantom{00}} * 40\% = \boxed{\phantom{00}}$

**VII. CALIFICACIÓN FINAL:**

FORMULARIO JEFE	FORMULARIO COMPAÑERO	FORMULARIO CLIENTE	FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO

Excepcional	
Destacado	
Estándar	
Bajo / necesita mejorar	
Resultados inferiores a los esperados	

**VIII. RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o plazos

**FIRMAN**

**JEFE:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**COMPAÑERO DE TRABAJO A EMPLEADO**

**I. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Terapeuta Ocupacional
---------------	--	----------------------	-----------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

**II. FECHA:**  /  /

**III. PERIODO EVALUADO**

**DESDE:**  /  /  **HASTA:**

**IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

	Competencias Técnicas	Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al ocuparse de alteraciones motoras globales, tono muscular, disociación del equilibrio, cambios de postura, desarrollo de la prehensión, coordinación oculomanual.			



<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al elaborar y evaluar programas de tratamiento de rehabilitación con sus correspondientes objetivos individualizados.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Relaciones públicas</b>	Promueve y desarrolla programas de intervención en población con discapacidad, en conjunto con instituciones públicas y/o privadas			
<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Valoración</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>	<b>Total</b>
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			
<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Motivación</b>	Tiene el deseo y la voluntad de ayudar a que sus pacientes logren el mayor grado de reinserción socio-laboral como miembros activos dentro de la comunidad.			
			<b>TOTAL</b>	

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 52 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO

$$\boxed{\phantom{00}} * 30\% = \boxed{\phantom{00}}$$

**FIRMAN**

**COMPAÑERO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

## AUTOEVALUACIÓN

### I. DATOS BÁSICOS

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	Terapeuta Ocupacional											
<b>CÉDULA:</b>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>													

II. FECHA:  /  /

III. PERIODO EVALUADO  
 DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

### IV. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Técnicas		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Orientación a resultados</b>	Cumple efectivamente los objetivos que se planteó al inicio del periodo de evaluación.			
<b>Credibilidad técnica</b>	Genera credibilidad en la manera como desarrolla su trabajo, evidenciando que cuenta con el conocimiento suficiente en su área al ocuparse de alteraciones motoras globales, tono muscular, disociación del equilibrio, cambios de postura, desarrollo de la prehensión, coordinación oculomanual.			
<b>Puntualidad</b>	Es puntual en su asistencia a la jornada laboral y en la presentación de las evoluciones respectivas de sus pacientes.			
<b>Compromiso con la organización</b>	Se vincula afectivamente a la organización, disponiéndose a ser parte activa del cronograma de actividades propuestas en la organización.			
<b>Orientación al paciente</b>	Pone como prioridad a sus pacientes al elaborar y evaluar programas de tratamiento de rehabilitación con sus correspondientes objetivos individualizados.			
<b>Orden</b>	Es organizado en su puesto de trabajo, tiene un método establecido para realizar su trabajo y mantiene una buena presentación personal.			
<b>Relaciones públicas</b>	Promueve y desarrolla programas de intervención en población con discapacidad, en conjunto con instituciones públicas y/o privadas			
Competencias Conductuales		Valoración	Ponderación por frecuencia	Total
<b>Ética profesional</b>	Se interesa por conocer la situación de sus pacientes, pero respeta profundamente el secreto profesional confiado y no comenta con ligereza hechos de la vida de ellos.			
<b>Inteligencia emocional</b>	Tiene la habilidad de reconocer sentimientos propios y ajenos al momento de relacionarse con sus pacientes, siente ternura, humanidad y afecto y asimismo tiene la habilidad para manejarlos.			
<b>Asertividad</b>	Puede manejar de la mejor manera los conflictos y situaciones de emergencia, atiende quejas, sugerencias y propone soluciones oportunas a los mismos.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Tiene la disposición para trabajar en equipo hacia la consecución de un fin común, anteponiendo los objetivos comunes de la organización a sus intereses personales.			
<b>Carisma</b>	Puede establecer con facilidad relaciones interpersonales con los demás empleados y sus pacientes, puesto que sobresale en él su sencillez y cordialidad en el trato, lo que le permite acercarse más a las personas.			

<b>Comunicación</b>	Es completamente abierto a escuchar y retroalimentar las situaciones con sus pacientes, compañeros y directivos, llevando el mismo nivel de comunicación con todos y fortaleciéndolos cada día más. Además tiene la capacidad de convencer a los padres de familia para que se responsabilicen del tratamiento integral y la prevención de la enfermedad.			
<b>Motivación</b>	Tiene el deseo y la voluntad de ayudar a que sus pacientes logren el mayor grado de reinserción socio-laboral como miembros activos dentro de la comunidad.			
<b>TOTAL</b>				

**V. OPERACIONES POSTERIORES:**

/ 56 =  \* 100 =

CALIFICACIÓN SEGÚN COMPAÑERO  \* 15% =

**FIRMA EVALUADO:** \_\_\_\_\_

Para el diseño de los formularios del cliente se crearon dos: uno para el cliente externo, para los cargos que tienen interacción directa con los pacientes, como lo son el Archivista, Auxiliar de enfermería, Auxiliar de Promoción Social, Educador Especial, Fisioterapeuta, Fonoaudiólogo, Neuropsicólogo, Psicólogo, Recepcionista, Terapeuta Ocupacional.

El formulario del cliente interno, fue diseñado para los empleados que no tienen relación directa con los pacientes como el Asistente Administrativo, Contador Público, Coordinador de Calidad, Gerente General, Jefe de Sistemas y Soporte de TIC's.

## CLIENTE EXTERNO DEL EMPLEADO

**I. INSTRUCCIONES**

1. Usted como cliente del trabajo que le presta el empleado evaluado, deberá analizar desde su criterio y a conciencia, cada una de las situaciones que se mencionan en el formulario. Deberá calificarlas según considere en qué grado el evaluado las desarrolla o presenta. La valoración estará dada de 1 a 4, siendo 1 el valor más bajo y 4 el más alto. El valor elegido se ubica en la casilla de valoración.
2. Se suman los resultados, para obtener un valor total.
3. El valor total se lo divide entre el máximo ideal (16) y se lo multiplica por 100.
4. El resultado se lo multiplica por el porcentaje de ponderación según el evaluador, que para el caso del cliente interno/externo es de 15%.

**II. DATOS BÁSICOS**

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO ACTUAL</b>
---------------	----------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>	<b>RELACIÓN</b>
---------------	-----------------

III. FECHA:  /  /

IV. PERIODO EVALUADO

DESDE:  /  /  HASTA:  /  /

V. EVALUACIÓN DE FACTORES

	DESCRIPCIÓN	Valoración
1	La presentación personal del empleado denota pulcritud.	
2	El empleado brinda un trato cortés y cordial, tanto con el paciente como con los familiares.	
3	Soluciona reclamos o dudas frente a los pasos que se deben seguir para acceder a los tratamientos, citas, consultas.	
4	Es eficiente en su trabajo y realiza sus funciones de manera adecuada	
<b>TOTAL</b>		

**GRACIAS POR LA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS Y SU COLABORACIÓN**

VI. OPERACIONES POSTERIORES:

$$\boxed{\phantom{00}} / 16 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN CLIENTE  $\boxed{\phantom{00}} * 15\% = \boxed{\phantom{00}}$

**CLIENTE INTERNO DEL EMPLEADO**

I. INSTRUCCIONES

1. Usted como cliente del trabajo que le presta el empleado evaluado, deberá analizar desde su criterio y a conciencia, cada una de las situaciones que se mencionan en el formulario. Deberá calificarlas según considere en qué grado el evaluado las desarrolla o presenta. La valoración estará dada de 1 a 4, siendo 1 el valor más bajo y 4 el más alto. El valor elegido se ubica en la casilla de valoración.
2. Se suman los resultados, para obtener un valor total.
3. El valor total se lo divide entre el máximo ideal (16) y se lo multiplica por 100.
4. El resultado se lo multiplica por el porcentaje de ponderación según el evaluador, que para el caso del cliente interno/externo es de 15%.

II. DATOS BÁSICOS

**EVALUADO**

<b>NOMBRE</b>	<input type="text"/>	<b>PUESTO ACTUAL</b>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

**EVALUADOR**

<b>NOMBRE</b>		<b>PUESTO ACTUAL</b>	
---------------	--	----------------------	--

III. FECHA:  /  /

**IV. PERIODO EVALUADO**

DESDE:  /  /

HASTA:  /  /

**V. EVALUACIÓN DE FACTORES**

	DESCRIPCIÓN	Valoración
1	Es organizado en su puesto de trabajo y tiene un método establecido para realizar sus funciones. Además, mantiene una buena presentación personal.	
2	El empleado se caracteriza por tener un trato cortés y cordial dentro de la empresa.	
3	Tiene conocimiento de los trámites y procedimientos que se realizan en la IPS y puede solucionar dudas que se puedan presentar.	
4	Se caracteriza por cumplir oportunamente con los productos que arrojan la realización de su trabajo, permitiendo que los procesos encadenados a su puesto de trabajo puedan seguir su curso normal sin atrasarse.	
<b>TOTAL</b>		

**GRACIAS POR LA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS Y SU COLABORACIÓN**

**VI. OPERACIONES POSTERIORES:**

$$\boxed{\phantom{00}} / 16 = \boxed{\phantom{00}} * 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

CALIFICACIÓN CLIENTE  $\boxed{\phantom{00}} * 15\% = \boxed{\phantom{00}}$

**9.3 INSTRUCTIVO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Uno de los elementos fundamentales dentro del Sistema de Evaluación lo constituye el instructivo, que es aquella herramienta que contiene de forma lógica la secuencia que se debe seguir en un proceso de Evaluación de Desempeño, es decir, la mecánica del sistema, las pautas para realizar las calificaciones.

A continuación se explica de una manera detallada cómo se debe proceder al momento del diligenciamiento de cada uno de los formularios y las correspondientes técnicas para poder obtener la calificación final. De esta manera, se explicará teniendo en cuenta cada parte del formulario.

- **Sección de compromisos laborales.**

En la parte inicial del formulario de la Gerente se encuentran las casillas para registrar los objetivos, su calificación y posibles comentarios al respecto. Con el propósito de unificar criterios en la calificación se estableció un rango en porcentajes dentro de los cuales tendrá que ubicarse el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, de la siguiente manera:

Tabla 8. Rango de calificación de compromisos laborales

<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación</b>
0 - 25%	1
25% - 50%	2
50 - 75%	3
75% - 100%	4

Fuente: Elaboración propia.

Cada empleado se reunirá con la Gerente para fijar los objetivos a cumplir en un periodo determinado, donde la calificación final será el promedio de la calificación de todos los objetivos. Igualmente, la calificación obtenida en compromisos laborales será la que se registra en la competencia *orientación a resultados* presente en los formularios que diligenciarán el jefe y en la autoevaluación.

- **Sección Evaluación por Competencias.** Las competencias que se encuentran en los formularios se calificarán de acuerdo al nivel de desarrollo de cada competencia. Esta forma de calificar corresponde a una manera práctica y general de calificar las competencias, con el propósito de volver ágil el procedimiento de la evaluación, sin embargo, otros autores proponen que se especifique la descripción de cada nivel en función de cada competencia. Para este último caso se ilustra mejor en un ejemplo en el Anexo C.

Tabla 9. Rango de calificación para competencias

<b>Desarrollo de la competencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Calificación</b>
Necesita desarrollarse significativamente	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia	1
Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia	2
Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas	3
Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	4

Fuente: ALLES, Martha. (2008)<sup>65</sup>

Para el caso de la evaluación de competencias, el concepto de frecuencia en la conducta es muy importante dentro de la metodología en una Evaluación de Desempeño, ya que permite que el evaluador considere si la conducta del evaluado es la habitual o, por el contrario, no lo es y sólo se presenta en determinadas ocasiones.

En este sentido, los formularios presentan una casilla para ubicar los porcentajes que se adecúen a la frecuencia con que se desarrolla en la persona la competencia que se está evaluando, así:

<sup>65</sup> ALLES, Martha Cecilia. Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2008.

Tabla 10. Ponderación por frecuencias

<b>Frecuencia de la competencia evaluada</b>	<b>%</b>
Siempre	100%
Casi Siempre	87,5%
Frecuente	75%
Casi frecuente	62,5%
La mitad del tiempo	50%
Casi la mitad del tiempo	37,5%
Ocasional	25%

Fuente: Elaboración propia.

Es frecuente que los evaluadores recuerden momentos críticos, sean buenos o malos, y sobre ellos elijan la valoración correspondiente de la conducta. Al introducir el concepto de frecuencia, se motiva al evaluador a pensar dos aspectos diferentes: primero al seleccionar la valoración y segundo al ubicar la frecuencia.

El evaluador pensará en la conducta del evaluado, la comparará con la descripción de la competencia y decidirá con qué valoración se relaciona. Posteriormente, se preguntará si la conducta se presenta siempre, casi siempre, frecuentemente, casi frecuentemente, la mitad del tiempo, casi la mitad del tiempo y ocasionalmente y elegirá el porcentaje correspondiente.

De esta manera, la calificación definitiva de cada competencia será el resultado de multiplicar la valoración por el porcentaje de ponderación.

- **Calificación final.** Después de diligenciar los formularios, se han determinado los siguientes pasos para hacer más entendible la calificación final:
  1. Se suman las calificaciones obtenidas en cada una de las competencias, tanto técnicas como conductuales, teniendo así los resultados por cada uno de los formatos (Gerente, Compañero de Trabajo, Usuario, Autoevaluación).
  2. Si la calificación obtenida en cada formulario fuera la máxima (valor máximo ideal) los resultados serían los siguientes:
    - El puntaje máximo para el formulario de evaluación del Jefe y la Autoevaluación sería 56



- El puntaje máximo para el formulario de evaluación del Compañero de Trabajo sería 52, ya que no se incluye la competencia de *orientación a resultados*.
  - El puntaje máximo para el formulario de evaluación del Usuario sería 16
3. El valor total obtenido en cada uno de los formularios, se divide entre el valor máximo ideal (que se puede llegar a obtener en el caso de que el evaluado cumpla con los requisitos en su totalidad)
  4. Luego, el resultado se multiplica por 100.
  5. El resultado se lo multiplica por el porcentaje de ponderación asignado a cada ente evaluador, (en el caso de ser Jefe, Compañero, Usuario o Autoevaluación (40%,30%,15% o 15% respectivamente).
  6. Al finalizar la multiplicación de las calificaciones por su respectiva ponderación, se suman los totales, obteniéndose una calificación final entre 0-100 puntos. Esta es la que determinará el nivel de desempeño del empleado y podrá analizarse en base a la siguiente escala:

Tabla 11. Criterios para calificación final

CRITERIO	PUNTAJE OBTENIDO
Excepcional	96 – 100
Destacado	85 – 95
Estándar	70 – 84
Bajo / necesita mejorar	51 – 69
Resultados inferiores a los esperados	0 – 50

Fuente: Elaboración propia.

- **Excepcional:** Para aquellos que demuestran logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
- **Destacado:** Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo bastante razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
- **Estándar:** Se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual

de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

- **Necesita Mejorar:** Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
- **Resultados Inferiores a los Esperados:** Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.

Al final del formulario diligenciado por la Gerente, aparece una tabla de *recomendaciones*, que deberá llenarse, dado el caso los resultados de la evaluación arrojen necesidades de mejora. En este sentido, se deberá estructurar un plan de mejora del rendimiento, que incluya instrucciones y orientaciones verbales, comentarios y sugerencias, entrenamiento, advertencias verbales y/o escritas, entre otras cosas, fijando también las fechas y los plazos para cumplirlos.

Si diese un resultado con las competencias muy alejadas del nivel requerido, el supervisor deberá analizar el caso en particular. Si el evaluado cumplió con el 95% y en las competencias sólo dos de ellas están fuera del nivel requerido, es posible fijar acciones de mejora de las respectivas competencias sin afectar la evaluación final. El jefe puede decidir modificar la evaluación final en función de su valoración de las competencias; si esto es así, deberá explicarlo al evaluado en la retroalimentación. Asimismo, cuando existan notorias diferencias entre la autoevaluación y la evaluación del superior.

Cada evaluador deberá poder fundamentar no sólo en el formulario de evaluación sino también en la retroalimentación, cómo se determinó o calculó la evaluación final, basándose para ello en los registros consignados en la evaluación y no en opiniones de tipo subjetivo.

## 10 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REALIZADA EN LOS EMPLEADOS DE LA IPS CENTRO DE APOYO TERAPÉUTICO REHABILITAR LTDA.

*“No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer”*

**Johann Wolfgang Goethe**

### 10.1 CAPACITACIONES A EVALUADORES

Para dar inicio al Proceso de Evaluación de Desempeño en la IPS, se partió de la realización de las capacitaciones a evaluadores, que en este caso fueron dirigidas a todos los empleados, teniendo en cuenta el papel que cumplirían, ya sea como compañeros de trabajo, como clientes internos y así mismo para la autoevaluación.

**10.1.1 Cronograma y desarrollo de capacitaciones.** A continuación se presentan los cronogramas que se tuvieron en cuenta para la realización de las capacitaciones a evaluadores. Se realizaron dos jornadas de capacitación de la siguiente manera:

Para los Administrativos y Asistenciales se llevó a cabo la capacitación el día 15 de septiembre de 2012 en la jornada de la mañana (8:00 – 12:00), en el auditorio de la IPS; para los Profesionales de la Salud (Terapeutas) la capacitación se llevó a cabo el día 22 de septiembre de 2012 igualmente en la jornada de la mañana, en el salón de eventos de la IPS. Haciendo uso de instrumentos como video beam y programas informáticos como Power Point para la presentación de diapositivas. Las dos jornadas de capacitación siguieron la programación que se muestra a continuación:

Tabla 12. Programación de las Capacitaciones realizadas.

PROGRAMACION DE LAS CAPACITACIONES		
1.	Saludo inicial	8:30 a.m.
2.	Introducción a los Conceptos de Evaluación de Desempeño, Gestión por Competencias y Esquema 360°.	8:45 a.m.
3.	Refrigerio	10:15 a.m.
4.	Introducción a la Mecánica del Sistema	10:45 a.m.
5.	Presentación de los Instructivos	11:15 a.m.

6.	Finalización	11:40 a.m.
----	--------------	------------

Fuente: Elaboración propia

**10.1.2 Identificación de evaluadores.** Para la realización de la Evaluación de Desempeño, previamente se identificaron los empleados que tomarían el papel de compañeros de trabajo y de cliente interno, de la siguiente manera.

Tabla 13. Selección de Evaluadores para Profesionales Terapeutas.

	<b>EVALUADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>Compañero Evaluador</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cliente Evaluador</b>
1	Adriana Bastidas	Fonoaudiología	Andrea Pérez	Fonoaudióloga	Externo
2	Paola Bernal Salazar	Terapia Ocupacional	Sandra Sánchez	Terapia Ocupacional	Externo
3	Janeth Burbano R.	Terapia Ocupacional	Paola Bernal	Terapia Ocupacional	Externo
4	Mercedes Chamorro R.	Promoción Social	Margarita Martínez	Educación Especial	Externo
5	Diana Chamorro Vela	Fisioterapia	Jimmy Portilla	Fisioterapia	Externo
6	Cristina Coral C.	Fonoaudiología	Ana Guerrero	Fonoaudióloga	Externo
7	Adriana Coral Paz.	Auxiliar de Enfermería	Sandra Martínez	Terapia Ocupacional	Externo
8	Andrés Erazo Chamorro	Neuropsicología	Cristina Coral	Fonoaudióloga	Externo
9	Ana Guerrero	Fonoaudiología	Adriana Bastidas	Fonoaudióloga	Externo
10	Sandra Martínez G.	Terapia Ocupacional	Janeth Burbano	Terapia Ocupacional	Externo
11	Margarita Martínez Rueda.	Educación Especial	Mercedes Chamorro	Promoción Social	Externo
12	Lucía Pabón Bolaños	Psicología	Andrés Erazo	Neuropsicólogo	Externo
13	Andrea Pérez H.	Fonoaudiología	Adriana Coral	Auxiliar de Enfermería	Externo
14	Jimmy Portilla B.	Fisioterapia	Diana Chamorro	Fisioterapia	Externo
15	Sandra Sánchez	Terapia Ocupacional	Andrés Erazo	Neuropsicólogo	Externo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Selección de Evaluadores para Administrativos y Asistencial

	<b>EVALUADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>Compañero Evaluador</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cliente Evaluador</b>
1	Adriana Huertas F.	Gerente	Alveiro Santander	Contador Público	Interno Jimmy Portilla
2	Jonathan Huertas	Coordinador de Calidad	Carolina Ponce	Asistente Administrativo	Interno Ana Guerrero
3	María Lourdes Ponce	Archivo	Luisa Ruano	Recepcionista	Externo
4	Carolina Ponce	Asistente Administrativa	Jonathan Huertas	Coordinador de Calidad	Interno Mauricio Rosero
5	Mauricio Rosero I.	Jefe de Sistemas	Alveiro Santander	Contador Público	Interno Carolina Ponce
6	Luisa Ruano T.	Recepcionista	Adriana Coral	Auxiliar de Enfermería	Externo
7	Eduardo Alveiro Santander	Contador Público	Mauricio Rosero	Jefe de Sistemas	Interno Jonathan Huertas
16	Luz Eny Anacona	Servicios Generales	María Lourdes Ponce	Archivo	Externo

Fuente: Elaboración propia.

## 10.2 DESARROLLO DE LAS EVALUACIONES

A continuación se realiza la descripción de lo que fue el Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado a todos los empleados de la IPS. Es necesario aclarar que al ser la primera aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño, no se tuvo en cuenta la fijación de Compromisos Laborales para el período evaluado, porque como se mencionó al inicio de este trabajo, dichos compromisos se deben fijar al inicio del periodo, sin embargo, el hecho de que los empleados ya lleven tiempo trabajando permitió evaluarlos en las demás competencias.

Como se pretende que este diseño sea adoptado como política en la IPS, la fijación de Objetivos se tendrá en cuenta a partir de la siguiente Evaluación de Desempeño, donde el avance de compromisos laborales será la base para la calificación de la Competencia Orientación a Resultados.

Por otra parte, durante el tiempo en el cual se ha venido desarrollando este trabajo, la IPS ha presentado cambios en su personal. Se cuenta con dos empleados nuevos que entraron a ocupar los cargos de Psicólogo y Servicios

Generales respectivamente. La evaluación de ellos, se tuvo en cuenta a partir de su ingreso.

**10.2.1 Cronograma de Evaluaciones.** Al ser la Gerente el Jefe Inmediato de todos los empleados, se le hizo entrega de los formularios de evaluación una semana antes con el fin de que pueda administrar el tiempo para realizar las respectivas calificaciones.

Para obtener la calificación de los clientes, se destinaron tres jornadas, con el fin de encontrar a los usuarios de cada uno de los terapeutas. Estos fueron elegidos de manera aleatoria cuando se encontraban en la sala de espera.

Para los demás empleados se realizaron las evaluaciones en una sola jornada, en la cual, cada empleado tuvo que dar su calificación dependiendo del papel que le correspondiera ya sea compañero de trabajo, cliente interno o autoevaluación.

Tabla 15. Cronograma de Aplicación de Evaluaciones

Jefe a Empleado	Desde 19 hasta 30 de septiembre
Compañero de trabajo	26 de septiembre
Usuario	Desde 24 hasta 26 de septiembre
Autoevaluación	26 de septiembre

Fuente: Elaboración propia.

**10.2.2 Diligenciamiento de los formularios.** A pesar de haber realizado las capacitaciones a los empleados, al momento de diligenciar los formularios se presentaron ciertos inconvenientes en las operaciones matemáticas, situación que retraso el proceso final por cuanto se tuvo que verificar los resultados para determinar la calificación real que obtenía cada empleado. Por lo demás, se contó con la participación de todos los empleados, lo que permitió evaluarlos en su totalidad así como también se mostraron prestos a desarrollar de buen ánimo las evaluaciones siendo cumplidos en la entrega de los formularios lo que demuestra que aprovecharon adecuadamente el tiempo destinado a dicha evaluación.

**10.2.3 Análisis de los resultados.** Una vez se diligenciaron todos los formularios, se organizaron paquetes para cada uno de los empleados, en los cuales se anexaron los cuatro formularios que les correspondieron con sus respectivas calificaciones. Posteriormente se organizaron los resultados en una tabla de la siguiente manera:

Tabla 16. Resumen de los resultados de la Evaluación de Desempeño

	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	CALIFICACIÓN				
				JEFE	COMPAÑERO	USUARIO	AUTOEVALUACIÓN	TOTAL
<b>ADMINISTRATIVOS</b>								
1	Huertas Figueroa	Adriana	Gerente	30,27	22,29	11,25	10,82	75
2	Huertas Figueroa	Jonathan	Coordinador de Calidad	21,35	13,77	15	11,47	62
3	Ponce de la Parra	Carolina	Asistente Administrativa	26,15	17,74	11,25	8	63
4	Ponce de la Parra	María Lourdes	Archivo	30,38	25,46	13,13	14,13	83
5	Rosero Ibarra	Mauricio	Jefe de Sistemas	29,42	22,2	13,13	8,33	73
6	Ruano T.	Luisa	Recepcionista	25	25,96	15	10,82	77
7	Santander	Eduardo Alveiro	Contador Público	22,88	20,19	15	11,69	70
<b>TERAPEUTAS</b>								
8	Bastidas	Adriana	Fonoaudiología	21,73	28,27	15	14,13	79
9	Bernal Salazar	Paola	Terapia Ocupacional	23,08	28,85	12,19	14,50	79
10	Burbano R.	Janeth	Terapia Ocupacional	23,08	29,71	15	14,17	82
11	Chamorro R.	Mercedes	Promoción Social	27,31	28,27	15	12,69	83
12	Chamorro Vela	Diana	Fisioterapia	29,23	29,42	9,38	14,57	83
13	Coral Coral	Cristina	Fonoaudiología	27,69	23,80	15	14,31	81
14	Coral Paz	Adriana	Auxiliar de Enfermería	22,12	28,13	14,06	13,29	78
15	Erazo Chamorro	Andrés	Neuropsicología	21,35	14,78	15	12,12	63
16	Guerrero	Ana	Fonoaudiología	19,52	28,27	15	11,90	75
17	Martínez G.	Sandra	Terapia Ocupacional	23,08	18,1	9,38	12,58	63
18	Martínez Rueda	Margarita	Educación Especial	26,15	26,54	15	13,27	81
19	Pabón Bolaños	Lucía	Psicología	15,77	23,22	13,13	10,53	63
20	Pérez H.	Andrea	Fonoaudiología	17,88	29,20	13,13	12,40	73
21	Portilla Benavides	Jimmy	Fisioterapia	26,92	29,71	13,13	14,86	85
22	Sánchez	Sandra	Terapia Ocupacional	30,19	27,04	15	14,71	87
<b>SERVICIOS GENERALES</b>								
23	Anaconda M.	Luz Eny	Servicios Generales	35,68	29	9,38	15	89



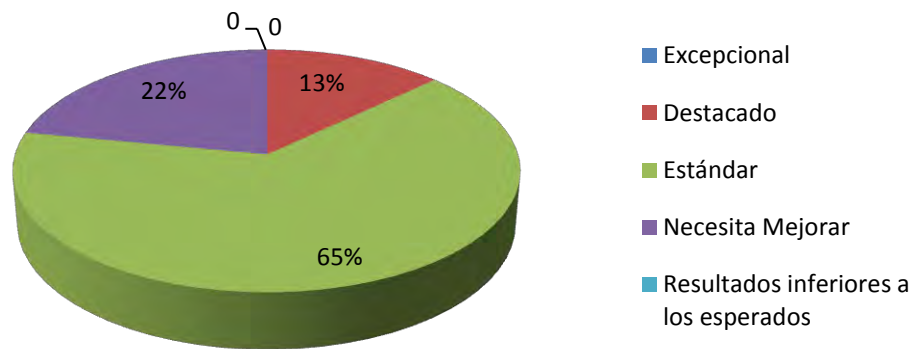
Teniendo en cuenta los puntajes obtenidos por los evaluados y los rangos diseñados correspondientes a cada puntaje, los empleados se ubicaron de la siguiente manera:

Tabla 17. Ubicación de los empleados de la IPS Rehabilitar Ltda., en los rangos de calificación final

Clasificación	N° de Empleados	%
Excepcional	0	0
Destacado	3	13%
Estándar	15	65%
Bajo / necesita mejorar	5	22%
Resultados inferiores a los esperados	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Desempeño de los empleados



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a lo anterior, se puede observar como la mayoría de los empleados (65%) presenta un desempeño estándar, en sus actividades, lo que significa que estos empleados cumplen claramente todas las exigencias principales del puesto de trabajo que ocupan, manteniendo un desempeño riguroso, demostrando que

tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Son profesionales eficaces.

Para el caso de los cinco empleados que se ubicaron dentro del rango de desempeño bajo o necesita mejorar (22%), es necesario tomar medidas correctivas, ya que su desempeño no cumple completamente las necesidades del puesto tanto técnicas como conductuales. Estos empleados demuestran capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesitan mayor desarrollo, situación que se puede solucionar con planes de mejoramiento formulados en conjunto con el jefe inmediato.

Respecto a los tres empleados que demostraron un desempeño destacado (13%), lo que significa que tienen resultados que superan lo esperado, un nivel de consecución y desempeño superior razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo y obtienen también de forma regular logros significativos, considerándose entre los mejores, se propone hacerles el debido reconocimiento de su trabajo, con el propósito de motivarlos a que continúen de esa manera para el beneficio organizacional y desarrollo personal. Este tipo de personas debe tenerse en cuenta al momento de capacitaciones o representaciones de la empresa en diferentes contextos empresariales.

Por otra parte, a pesar de no existir ningún empleado excepcional, cabe destacar que tampoco ninguno de los empleados se ubicó en el rango de desempeño con resultados inferiores a los esperados, lo que demuestra que los empleados pueden seguir mejorando dentro de la empresa y no se tienen que tomar medidas drásticas como despidos.

### **10.3 INDICADORES PARA EVALUAR EL SISTEMA IMPLEMENTADO**

Entendiendo que los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido, se considera pertinente que para medir la pertinencia del Sistema de Evaluación implementado, se establezcan indicadores.

A continuación se proponen algunos indicadores, que permitirán saber si la Evaluación de Desempeño ha generado cambios para la mejora del desempeño y calidad del servicio prestado por la IPS; es necesario aclarar que dichos indicadores deben ser modificados a medida que las necesidades de la IPS crezcan o varíen:

1. Número de personal ubicado en criterio Excepcional / Total de empleados de la IPS.

2. Número de personal ubicado en criterio Destacado / Total de empleados de la IPS.
3. Número de personal ubicado en criterio Estándar / Total de empleados de la IPS.
4. Número de personal ubicado en criterio Bajo- Necesita mejorar / Total de empleados de la IPS.
5. Número de personal ubicado en criterio Resultados inferiores a los esperados / Total de empleados de la IPS.
6. Numero de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas.
7. Ingresos por servicios prestados / gasto total de la IPS
8. Porcentaje (%) de usuarios satisfechos con el servicio / porcentaje total de usuarios de la IPS,
9. Número de reportes médicos entregados a tiempo / Número de reportes médicos esperados
10. Porcentaje de empleados que pone en práctica las competencias / porcentaje total de empleados de la IPS
11. Número de conflictos interpersonales / total de empleados
12. Número de días en que se ausenta el empleado / total días del mes.
13. Número de Objetivos cumplidos / Número de Objetivos fijados

## CONCLUSIONES

Se encuestó al 100% de los empleados de la IPS, es decir, a los 23 empleados de Rehabilitar.

El 95% de los empleados afirmó que no se había aplicado una evaluación de desempeño en la empresa.

El 100% de los empleados ratificó la importancia de implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño en la IPS.

Se aplicó el Sistema de Evaluación de Desempeño a la totalidad de los trabajadores, es decir, a los 23.

En esta aplicación, la mayor parte de los empleado, el 65%, se ubicaron en la clasificación “estándar”, el 22% en la clasificación “necesita mejorar” y el 13% en la clasificación “Destacado”.

Con la tendencia actual a la estandarización de competencias laborales, se vio necesario enfocar el diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño, desde la parte de Gestión por Competencias, así pues, con este trabajo se logró que los empleados fueran evaluados respecto de las competencias que los perfiles, funciones y responsabilidades de sus cargos requieren, con el fin de determinar qué tan eficaces son en sus puestos de trabajo.

El enfoque 360° que se utilizó en el diseño del Sistema de Evaluación fue completamente aceptado por los participantes de la Evaluación de Desempeño, permitió una evaluación más real de las habilidades, competencias y desempeño de los funcionarios de la IPS. Ahora, la Gerencia tiene conocimiento del rango en el que se ubican los empleados respecto de su desempeño y las posibles acciones de mejora que se deben plantear para periodos futuros.

El alcance y la importancia de la Evaluación de Desempeño están en manos de aquellos que participan en la misma, pues son los evaluadores los que permiten que el proceso de evaluación sea exitoso. Para el caso de la IPS Rehabilitar Ltda., fue necesario empezar por introducir a sus integrantes a todo el Sistema de Evaluación de Desempeño, para posteriormente llevar a cabo la aplicación del sistema diseñado a fin de que el conocimiento adquirido llevara a realizar una evaluación laboral objetiva. Todo este proceso y la cultura de evaluar el desempeño de los empleados en la IPS poco a poco se irá fortaleciendo con futuras aplicaciones del sistema.

La aplicación de un sistema nuevo de Evaluación de Desempeño en la IPS, teniendo en cuenta que nunca antes se había llevado a cabo este proceso,

requirió hacer énfasis en la preparación a todos sus integrantes en la cultura de Evaluación de Desempeño, concientizándolos de la necesidad de destinar tiempo y compromiso para ello.

Se logró que el momento de evaluar no sea visto por los empleados como un espacio para rendir un examen o calificar con la nota más baja a sus compañeros, sino por el contrario, que lo tomen como una oportunidad para expresar su opinión y mejorar con las críticas constructivas que otros hacían de su trabajo, para que los esfuerzos realizados se unan en un todo al logro de los objetivos que persigue la IPS.

La IPS adoptó el Sistema de Evaluación de Desempeño diseñado como política dentro de ella, que permitirá aplicarse en periodos futuros con el fin de llevar un control del desempeño de sus empleados y poder estar en continuo aprendizaje y mejoramiento.

## RECOMENDACIONES

Se propone que para contribuir al Sistema Integrado de Gestión de Calidad, el proceso de Evaluación de Desempeño, pueda posteriormente sistematizarse, a fin de agilizar el proceso de calificación y obtención de resultados finales y pueda así llevarse un mayor control por parte de la Gerencia.

Se recomienda estar atentos a los cambios futuros que se realicen en la empresa en cuanto a perfiles, funciones y responsabilidades de cada cargo, con el fin de modificar las competencias sobre las cuales se evalúa a cada empleado dependiendo del puesto que ocupa, por cuanto el Sistema de Evaluación está diseñado con la información que actualmente reposa en la IPS.

Se invita a realizar las respectivas capacitaciones antes de realizar una Evaluación de Desempeño, con el fin de recordar y clarificar a los empleados, la metodología y la mecánica que el sistema diseñado maneja, a fin de tener éxito en el proceso. Así mismo, en la medida que vaya ingresando nuevo personal a la IPS, dentro del proceso de inducción se les dé a conocer todo lo referente a este sistema.

Se propone destinar un día específico para llevar a cabo la aplicación de las evaluaciones, con el fin de manejar un orden y poder dedicarle el tiempo necesario a calificar y valorar a cada empleado. Así como también, es necesario que se maneje un archivo de las evaluaciones para cada uno, dentro de las historias laborales para llevar control sobre avances en planes de acción y mejora.

Se recomienda generar incentivos para aquellos empleados cuyo desempeño es destacado con el fin de mantener y motivarlos aún más para que continúen con su buen desempeño y se pueda influir en aquellos empleados cuyo desempeño es estándar y bajo a fin de que ascender de nivel y accedan a dichos incentivos.

El reconocimiento de los empleados destacados permitirá retener al mejor talento con el que cuenta la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia en ellos, lo que evitará, en cierta medida, que se desvinculen completamente de la empresa al momento de presentarse posibles nuevas oportunidades laborales.

Es necesario que después de ver la gran importancia que tienen las Competencias, se integren a todos los procesos administrativos de la IPS, por cuanto al empezar a trabajar bajo el enfoque de Competencias, muy seguramente la Gestión Administrativa y su proceso como un todo deberá también adecuarse a la Gestión por Competencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.

ALLES, M. (2008). *Evaluación por Competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

AMORÓS, E. (2007). *Comportamiento Organizacional, en busca de desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

ARIAS, R. D. (2005). Efectos de la Ley 100 sobre la institucionalidad de la salud en Colombia. *Universidad de Antioquia*, 15.

CALDERÓN, G. y. (2006). Características y Sentido de las Prácticas de Gestión Humana en las Pequeñas Empresas . *Universidad EAFIT*, 26-45.

CALDERÓN, G., NARANJO, J., & ÁLVAREZ, C. (2010). Gestión Humana en la Empresa Colombiana: Sus Características, Retos y Aportes. Una Aproximación a un Sistema Integral . *Cuaderno Administración Administración Universidad Javeriana* , 23-24.

CASTILLO, J. (1993). *Administración de Personal*. Colombia: ECOE EDICIONES.

CHIAVENATO, I. (2000). Evaluación de Desempeño . En *Administración de Recursos Humanos* (pág. 365). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

DESSLER, G. (1992). *Administración de Personal. 1a. Edición*. México: Prentice Hall.

DOLAN, S. S. (1999). *La Gestión de Los Recursos Humanos*. Madrid : Mc Graw-Hill.

DOLAN, S. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. En S. V. Dolan. Madrid: McGraw Hill.

EDWARDS, Mark R. y Ewen, Ann J., 360° feedback, The powerful new model for Employee Assessment & performance improvement, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996

GÓMEZ MEJÍA, L. B. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice - Hall.

HERNÁNDEZ Sampieri, R., FERNANDEZ Collado, C., & BAPTISTA Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Interamericana cuarta Edición.

HUERTAS, A. (25 de Abril de 2012). Estudio del Área de Talento Humano en la I.P.S. Rehabilitar Ltda. (K. J. Rosero, Entrevistador)

Ley 100, C. d. (1993). *Ley 100 de 1993*. Bogota: DIARIO OFICIAL. AÑO CXXIX. N. 41148.

LÓPEZ, D. U. (26 de Junio de 1996). IMPACTO FINANCIERO DE LA LEY 100 EN LAS IPS. *El tiempo*.

Ministerio de Educación Nacional . (2003). *Manual de la Evaluación de Desempeño* . Bogotá .

SÁNCHEZ, C. P. (2006). Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. En C. P. Sanchez. México: Publicaciones Cruz O. S.A Universidad Panamericana.

SIMON, H. (1982). *El Comportamiento Administrativo. Segunda edición* . Buenos Aires : Aguilar, 240pp.

Supersalud. (10 de junio de 2010). Circular No. 061. Bogotá, República de Colombia.

TAMAYO, M. T. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. En *El Proceso de la Investigación Científica* (pág. 51 ). Mexico : Limusa Noriega editores .



## REFERENCIAS NETGRAFICAS

<http://www.icontec.org.co>

[http://ipsrehabilitarltda.com/?page\\_id=74](http://ipsrehabilitarltda.com/?page_id=74)

[www.ipsrehabilitarltda.com](http://www.ipsrehabilitarltda.com).

<http://www.medicosgeneralescolombianos.com>

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-6-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>  
[rrhh-web.com](http://rrhh-web.com).

## ANEXOS

### A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS  
ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE LA IPS REHABILITAR LTDA.

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como fin realizar un estudio acerca del proceso de evaluación de desempeño y la aceptación del diseño del sistema de Evaluación de Desempeño, bajo el esquema 360° para los empleados del Centro de Apoyo Terapéutico Rehabilitar Ltda.

**NOTA:** Su participación honesta en esta encuesta contribuirá al mejoramiento de los procesos que se desarrollan en su empresa y le permitirán a usted lograr un mejor desempeño como trabajador. De antemano agradecemos la veracidad con la que responderán las preguntas y la disposición para atendernos y tenga en cuenta que la información proporcionada será manejada con total confidencialidad.

#### DATOS GENERALES

Fecha: / /  (DD/MM/AAAA) N° de Encuesta:   
Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Para responder las siguientes preguntas, se solicita encerrar en un círculo la opción que considere más adecuada y, si es el caso, escribir con letra clara y legible.

Años de Vinculación:

- a) De 0 a 3 meses
- b) De 3 meses a 1 año
- c) De 1 a 3 años
- d) Más de 3 años

1. Responda verdadero o falso a los siguientes enunciados. (V) o (F).  
Evaluación de desempeño es:

- \_\_\_ Es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo.
- \_\_\_ Son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización
- \_\_\_ Es una estrategia disfrazada para retirar al personal
- \_\_\_ Es un proceso que va de la mano con los objetivos de la empresa
- \_\_\_ Genera conflictos y un clima laboral tenso
- \_\_\_ Es un proceso que no tiene relación con otras áreas organizacionales
- \_\_\_ Obstaculiza el establecimiento de políticas y medidas de mejoramiento
- \_\_\_ Las evaluaciones de desempeño informales son las más importantes
- \_\_\_ Determinan niveles de eficiencia y eficacia
- \_\_\_ Brinda beneficios de manera inequitativa
- \_\_\_ No requiere de conocimiento acerca de los perfiles de los cargos

2. Señale con una (X) bajo qué criterios ha sido evaluado en lo que lleva trabajando, o con (NA), en el caso de que no aplique

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Observación Directa   | <input type="checkbox"/> Evaluaciones de conocimiento      |
| <input type="checkbox"/> Cumplimiento de metas | <input type="checkbox"/> Relaciones con otros trabajadores |
| <input type="checkbox"/> Entrega de resultados | <input type="checkbox"/> Relaciones con pacientes          |
| <input type="checkbox"/> Puntualidad           | <input type="checkbox"/> Valores y principios personales   |

3. ¿Considera que se la han aplicado evaluaciones de desempeño durante el periodo trabajado hasta el momento?

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| a. Definitivamente sí | d. Probablemente no   |
| b. Probablemente sí   | e. Definitivamente no |
| c. No estoy seguro(a) |                       |

4. El trabajo que realiza, es evaluado por

- a. El jefe
- b. Un compañero de trabajo
- c. Un cliente
- d. No es evaluado
- e. No sabe, No responde

5. El proceso de evaluación de desempeño aporta grandes beneficios a la I.P.S puesto que permite definir las competencias que se requieren en cada empleado para un desarrollo eficiente de sus funciones. Esta afirmación es:

Falsa\_\_\_\_\_ Verdadera\_\_\_\_\_

6. La evaluación de desempeño permite una toma de decisiones más objetiva por parte de la administración de la I.P.S. Esta afirmación es:

Falsa\_\_\_\_\_ Verdadera\_\_\_\_\_

7. ¿La Evaluación de Desempeño es importante dentro de la I.P.S?

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| a. Definitivamente sí | d. Probablemente no   |
| b. Probablemente sí   | e. Definitivamente no |
| c. No estoy seguro(a) |                       |

8. ¿La I.P.S. cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que se aplique de manera periódica?

- |       |       |
|-------|-------|
| a. Sí | b. No |
|-------|-------|

9. ¿Sería importante que se aplique un sistema de evaluación de desempeño en la empresa en la que trabaja?

- |       |       |
|-------|-------|
| a. Sí | b. No |
|-------|-------|

10. ¿En qué situaciones considera que un empleado es mejor evaluado?  
(Pregunta de selección múltiple)

- a. Cuando es evaluado solo por el jefe
- b. Cuando es evaluado por un compañero de trabajo
- c. Cuando un cliente emite un juicio sobre el empleado
- d. Cuando se obtienen puntos de vista del jefe, de los compañeros, de los clientes

11. ¿Cuáles de los siguientes principios cree que se deben tener en cuenta para una evaluación de desempeño?

- a. Objetividad
- b. Pertinencia
- c. Transparencia
- d. Participación
- e. Todos los anteriores
- f. Ninguno de los anteriores

12. Seleccione de la siguiente lista, las competencias que una persona debe tener para que pueda desarrollar las funciones del cargo que actualmente ocupa

- a. \_\_\_ Capacidad para aprender
- b. \_\_\_ Iniciativa – Autonomía
- c. \_\_\_ Responsabilidad
- d. \_\_\_ Tolerancia a la presión
- e. \_\_\_ Trabajo en equipo
- f. \_\_\_ Flexibilidad
- g. \_\_\_ Productividad
- h. \_\_\_ Calidad para el trabajo
- i. \_\_\_ Orientación al cliente
- j. \_\_\_ Conocimiento estratégico
- k. \_\_\_ Comunicación
- l. \_\_\_ Excelencia profesional
- m. \_\_\_ Liderazgo

13. Toda organización busca el cumplimiento de objetivos y metas, ¿Considera que, se deben pactar compromisos laborales encaminados a cumplir esas metas y objetivos, en un periodo inicial de su vinculación a la empresa?

- a. Definitivamente sí
- b. Probablemente sí
- c. No estoy seguro(a)
- d. Probablemente no
- e. Definitivamente no

14. Al momento de ser evaluado, la persona que mejor lo haría sería,

- a. El jefe inmediato
- b. Un compañero de trabajo
- c. Un cliente externo
- d. La junta directiva

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles de los siguientes problemas pueden presentarse al momento de realizar una evaluación de desempeño?

- a. Subvaloración o sobrevaloración del evaluado
- b. Escepticismo frente a la evaluación
- c. Entorpecimiento por relaciones interpersonales
- d. Falta de tiempo
- e. Falta de compromiso con los resultados de la evaluación
- f. Todos los anteriores

16. ¿Es de gran importancia que las personas que serán evaluadores estén capacitados para realizar su función?

- a. Definitivamente sí
- b. Probablemente sí
- c. No estoy seguro(a)
- d. Probablemente no
- e. Definitivamente no

17. Al socializar los resultados de una evaluación de desempeño (Respuesta de selección múltiple)

- a. Se pierde tiempo valioso de trabajo
- b. Se conocen las fallas de los empleados y se pueden orientar estrategias de mejora
- c. Es un proceso innecesario, porque los demás no necesitan saber el resultado del desempeño de cada persona
- d. Se da una idea a los empleados de los niveles de desempeño que está manejando la empresa
- e. Se perciben las necesidades de capacitación que se requieren implementar en la organización.
- f. Se evidencia la eficiencia en la Gestión administrativa que se realiza en la empresa

18. Desarrollar una socialización sobre los resultados de la evaluación de desempeño, no es pertinente, no contribuye en nada a la organización. Esta afirmación es:

Falsa\_\_\_\_\_

Verdadera\_\_\_\_\_

19. ¿Para usted, el proceso de evaluación de desempeño finaliza cuando ha sido evaluado, el formato ha sido diligenciado y se obtiene su calificación?

- a. Si
- b. No

HA FINALIZADO LA ENCUESTA.  
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION Y SINCERIDAD

## B. CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEFINIDAS POR NIVELES

A continuación se describe la manera más específica para calificar las competencias, en la cual, se presenta una tabla en donde la competencia a evaluar se describe para cada nivel. Si por ejemplo, la competencia a evaluar es el liderazgo, que en este trabajo se definió como:

“Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.

De tal manera que a la hora de calificar, el evaluador deberá regirse por la siguiente tabla:

<b>Liderazgo:</b>	“Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo, pues se les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñarse solos. Tiene el respeto de la mayoría de trabajadores, ha sabido dirigirlos sin problemas.
<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
1	No es capaz de generar influencia en su equipo de trabajo, impidiendo dirigir el rumbo de las personas que tiene a su cargo.
2	Genera un cierto nivel de influencia en su equipo de trabajo, pero no logra conseguir el respeto de todos, por lo que presenta problemas al dirigirlos.
3	Genera influencia en su equipo de trabajo y logra conseguir el respeto de la mayoría de sus trabajadores, logrando dirigir adecuadamente el rumbo de ellos.
4	Tiene gran influencia en su equipo, sabe dirigir muy bien a sus empleados, dándoles la oportunidad de desempeñarse solos, por lo que ha conseguido su respeto y una administración sin problemas.