



MAESTRIA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VERSIÓN 1

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS
APLICADO A LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO DE CONSULTORIOS MONTE SINAI**

AUTORA

ALEXIS JOHANNA BONILLA ZHINDÓN

DIRECTORA DE TESIS

MGS. MÓNICA RODAS TOBAR

CUENCA – ECUADOR

ENERO 2021

Certificación del trabajo

Yo, Magíster Mónica Rodas Tobar, como Directora del trabajo de grado, certifico que el presente cumple con los lineamientos académicos establecidos por la Universidad del Azuay y los concernientes a la probidad académica, respecto a la elaboración de trabajos de investigación y grado.

Atentamente,

Magíster Mónica Rodas Tobar

Directora

Autoría

Del contenido y la información contenida en el trabajo de grado intitulado “**Modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a la política de la organización del talento humano de Consultorios Monte Sinaí**”, se responsabiliza enteramente la autora.

Ec. Alexis Bonilla Zh.

Dedicatoria

A mi “Oso”, mi esposo, por acompañarme en este desafío, por empoderarme y guiarme, por estar siempre, por no soltar mi mano, por ser mi pilar de vida, gracias amor mío.

A Carolina y Joaquín, su mirada me motiva cada día a mejorar, son el sol y la luna de mis días.

Agradecimiento

Agradezco a la Magíster Mónica Rodas Tobar, por la paciencia, la orientación, la experiencia y los conocimientos compartidos; su voluntad para colaborar fue clave e importante.

Al Directorio del Edificio de Consultorios Monte Sinaí - Torre 2, por la apertura, confianza y el apoyo brindado durante estos dos años de formación, Dr. Fernando Martínez Arciniegas, Presidente.

Al personal del Condominio – Torre 2, su consideración, entrega, colaboración y trabajo diario facilitaron llevar adelante esta investigación.

Índice de contenidos

Certificación del trabajo	i
Autoría	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen.....	x
Palabras clave.....	x
Abstract	xi
Introducción	1
Capítulo I	3
La gestión del talento humano en Consultorios Monte Sinaí.....	3
1.1. La empresa, Consultorios Monte Sinaí.....	3
1.2. La planificación estratégica en la Corporación Médica Monte Sinaí	5
1.2.1. Misión y Visión	6
1.2.2. Valores Corporativos	6
1.2.3. Política de Calidad.....	7
1.2.4. Objetivos de la política de calidad	7
1.2.5. Imagen Corporativa	7
1.3. La organización	8
1.3.1. Estructura Organizacional	10
Capitulo II.....	12
El manual de funciones	12
2.1. Diagnóstico de la gestión del talento humano en Consultorios Monte Sinaí	12
2.2. Gestión del Talento Humano en Consultorios Monte Sinaí.....	12
2.3. El manual de funciones	13
2.3.1. Conceptualización del manual de funciones	14
2.3.2. Objetivos del manual de funciones	14
2.3.3. Criterios, enfoques sobre el diseño del manual de funciones	15
2.4. Metodología para el diseño del manual de funciones	16
2.5. Utilidad del manual de funciones para la administración de Torre II	18
2.6. Diseño del manual de funciones de Consultorios Monte Sinaí, Torre II.....	18
2.6.1. Descripción de perfiles de cargos	18
2.6.2. Levantamiento de los perfiles de cargo.....	22

2.6.2.1.	Objetivo del Taller.....	22
2.6.2.2.	Desarrollo de actividades.....	22
2.6.3.	Propuesta del formato de perfil de cargos para Torre II.....	31
	Capitulo III.....	35
	La evaluación del desempeño.....	35
3.1.	Diagnóstico de la evaluación del desempeño en Consultorios Monte Sinaí	35
3.2.	El proceso de evaluación del desempeño de 360° por competencias	36
3.2.1.	Conceptualización de la evaluación del desempeño	37
3.2.2.	Objetivos de la evaluación del desempeño	40
3.2.3.	Criterios y enfoques de evaluación por competencias para Consultorios Monte Sinaí, Torre II	41
3.2.4.	Criterios y enfoques de evaluación por resultados para Consultorios Monte Sinaí, Torre II	47
3.3.	Metodología a aplicar para el diseño del proceso de evaluación del desempeño de 360°	48
3.4.	Utilidad de la evaluación del desempeño para Consultorios Monte Sinaí, Torre II	52
3.5.	Diseño del proceso de evaluación del desempeño de 360°	53
3.6.	Fases del proceso de evaluación del desempeño para Consultorios Monte Sinaí, Torre II	54
3.7.	Diseño de instrumentos para la evaluación de 360° para Consultorios Monte Sinaí, Torre II	55
3.7.1.	Instrumento para la evaluación del desempeño de 360°, cargo Secretaria Recepcionista	57
	Conclusiones	66
	Recomendaciones.....	69
Anexos		70

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Codificación de cargos</i>	19
Tabla 2. <i>Ficha de registro para la validación de la misión o propósito principal del puesto</i>	23
Tabla 3. <i>Ficha para el levantamiento de perfil de cargos por competencias</i>	25
Tabla 4. <i>Descripción de la metodología para valorar actividades e identificar las esenciales</i>	25
Tabla 5. <i>Ficha de registro de los conocimientos, destrezas, otras competencias del puesto</i>	27
Tabla 6. <i>Tipos de competencias y grados</i>	28
Tabla 7. <i>Ficha de registro de los requerimientos de selección y capacitación</i>	29
Tabla 8. <i>Ficha de registro del nivel de educación formal y experiencia requerida</i>	30
Tabla 9. <i>Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista</i>	32
Tabla 10. <i>Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista – Indicadores de gestión</i>	34
Tabla 11. <i>Competencia Compromiso con la Organización (Grados e Indicadores Conductuales)</i> . ..	41
Tabla 12. <i>Competencia Orientación al Servicio (Grados e Indicadores Conductuales)</i>	43
Tabla 13. <i>Competencia Orientación a Resultados (Grados e Indicadores Conductuales)</i>	44
Tabla 14. <i>Competencia Innovación y mejora continua (Grados e Indicadores Conductuales)</i>	45
Tabla 15. <i>Competencia Integridad (Grados e Indicadores Conductuales)</i>	46
Tabla 16. <i>Ficha de registro de información para el diseño de indicadores</i>	48
Tabla 17. <i>Formato y datos del indicador</i>	48
Tabla 18. <i>Comparativa entre métodos de evaluación del desempeño</i>	51
Tabla 19. <i>Escalas de Likert para el proceso de evaluación</i>	56
Tabla 20. <i>Perfil de cargo – Administrador</i>	6
Tabla 21. <i>Perfil de cargo – Administrador – Indicadores de gestión</i>	8
Tabla 22. <i>Perfil de cargo – Asistente Administrativa</i>	9
Tabla 23. <i>Perfil de cargo – Asistente Administrativa – Indicadores de gestión</i>	11
Tabla 24. <i>Perfil de cargo – Contador</i>	12
Tabla 25. <i>Perfil de cargo – Contador – Indicadores de gestión</i>	14
Tabla 26. <i>Perfil de cargo – Recepcionista General</i>	15
Tabla 27. <i>Perfil de cargo – Recepcionista General – Indicadores de gestión</i>	17
Tabla 28. <i>Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista</i>	18
Tabla 29. <i>Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista – Indicadores de gestión</i>	20
Tabla 30. <i>Perfil de cargo – Auxiliar de Mantenimiento</i>	21
Tabla 31. <i>Perfil de cargo – Auxiliar de Mantenimiento – Indicadores de gestión</i>	23
Tabla 32. <i>Perfil de cargo – Auxiliar de Limpieza</i>	24
Tabla 33. <i>Perfil de cargo – Auxiliar de Limpieza – Indicadores de gestión</i>	26
Tabla 34. <i>Perfil de cargo – Guardia</i>	27
Tabla 35. <i>Perfil de cargo – Guardia – Indicadores de gestión</i>	29

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Logo Edificio Consultorios Monte Sináí</i>	8
Figura 2. <i>Organigrama Funcional</i>	11
Figura 3. <i>Gestión por competencias</i>	38
Figura 4. <i>Evaluación del desempeño por 360°</i>	39
Figura 5. <i>Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador interno.</i>	58
Figura 6. <i>Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador externo.</i>	59
Figura 7. <i>Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica el par del cargo.</i>	60
Figura 8. <i>Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica Jefatura.</i>	62
Figura 9. <i>Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica Jefatura.</i>	65

Índice de Anexos

Anexo A. <i>Manual de funciones</i>	71
Anexo B. <i>Manual de evaluación del desempeño</i>	72

Resumen

El diagnóstico de la gestión de talento humano en el edificio de Consultorios Monte Sinaí, Torre II, sirvió de base para determinar las necesidades que presenta esta institución en relación a la estructura organizacional, las funciones y actividades que cumple el personal en conexión con el servicio de consulta médica, los mecanismos de medición y evaluación de sus procesos.

Las reflexiones que integra este estudio se sustentan en los aportes de reconocidas obras y autores en el ámbito del talento humano, en ese respecto, se consideró como referencia la normativa legal vigente, el reglamento de propiedad horizontal, procedimientos e instructivos internos, manuales de identidad corporativa, entre otros. Se siguieron los criterios sugeridos por la metodología para elaborar el manual de perfil por competencias y para la evaluación del desempeño de 360° con enfoque de competencias y resultados.

Consecuencia de esta investigación, fue el diseño de dos herramientas que se vinculan con la gestión del talento humano: el manual de funciones y el manual de evaluación del desempeño por 360° para Consultorios Monte Sinaí, Torre II.

Palabras clave

Manual de funciones, evaluación del desempeño por 360°, gestión del talento humano, competencias y resultados, perfil de cargo, indicadores de gestión, instrumentos de evaluación.

Abstract

The diagnosis of human talent management in the doctors' offices of the Monte Sinai building, Tower II, served as a basis for determining the needs of this institution in relation to the organizational structure, the functions and activities performed by the staff in connection with the medical consultation service, and the mechanisms for measuring and evaluating its processes. The reflections that integrated this study were based on the contributions of recognized works and authors in the field of human talent, in this regard, the legal regulations in force, the horizontal property regulations, internal procedures and instructions, corporate identity manuals, among others, were considered as a reference. The criteria suggested by the methodology for the development of the competency profile manual and for the 360° performance evaluation with a focus on competencies and results were followed. As a result of this research, two tools related to human talent management were designed: the functions manual and the 360° performance evaluation manual for Monte Sinai's doctors' offices, Tower II.

Keywords

Competence Manual, 360° performance evaluation, Human Talent Management, competencies and results, job profile, management indicators, evaluation instruments.

Translated by

Introducción

Empiezan a quedar distantes los paradigmas que establecen que solo las empresas que manejan carteras importantes de clientes o cuentan con un número importante de colaboradores u ofertan ciertos productos/servicios, necesitan una estructura organizacional definida que se sustente en el análisis de puestos de trabajo, estrategias y metodologías de evaluación del rendimiento para implementar mejoras. En la actualidad no resulta raro encontrar pequeños negocios que toman atención a las reacciones y respuestas que obtienen de sus clientes, a través de buzones de sugerencias, sistemas digitales de calificación de servicios e inclusive el uso de sistemas de comunicación virtuales como las redes sociales, los cuales se están convirtiendo en una fuente importante para adquirir información de los clientes o comunicarse con ellos.

Crece la gama de especialidades y servicios que ofertan las empresas de salud local, los fenómenos que se están presentando impulsan este crecimiento, sin embargo, son pocas las empresas en este sector que tienden a implementar procesos de diagnóstico y evaluación de sus actividades, para garantizar la prestación de servicios con criterios mínimos de calidad esta realidad se observa en el sector público y privado. La naturaleza sensible del servicio de la salud actualmente enfrenta serios problemas y grandes exigencias por parte de los usuarios. La pandemia por el covid-19 a nivel mundial ha revelado serios problemas en el sector de salud público y privado. Es necesario que las clínicas, hospitales, laboratorios y condominios de consultorios echen una mirada a la forma como prestan sus servicios y las relaciones que establecen con sus clientes.

La presente investigación inició con el diagnóstico del sistema de gestión de talento humano de Consultorios Monte Sinaí, Torre II, con el objetivo de diseñar el manual de funciones y el manual de evaluación de desempeño de 360°, herramientas importantes para medir e identificar oportunidades de mejora.

Este reporte contiene tres capítulos, el primero analiza los antecedentes de la institución y la estructura organizacional de su sistema de gestión de talento humano. El segundo capítulo revisa las concepciones y propuestas metodológicas de autores, que se sugieren para el diseño del manual de funciones, consistente en la identificación de cargos o puestos de trabajo, sus actividades esenciales, requerimientos de formación y criterios de medición de resultados. El capítulo tercero se centra en el diseño del manual de evaluación del desempeño de 360° desde los enfoques por competencias y resultados. Se establece la definición de metas y la medición de indicadores de gestión. Los manuales de funciones y evaluación, como entregables de esta investigación, resultan en herramientas claves que aportarán significativamente en el proceso de gestión del talento humano.

La metodología aplicada consideró talleres con el personal y los directivos, realizadas con sesiones presenciales y virtuales, debido a las condiciones de confinamiento y protocolos de bioseguridad que rigen actualmente. Se resalta el interés del cuerpo directivo, el aporte y participación comprometida del personal. Las entrevistas realizadas facilitaron levantar información relevante de cada puesto de trabajo.

Fue necesario recurrir a algunas fuentes confiables de autores relacionados con la gestión del talento humano, de igual manera, se consultaron manuales, reglamentos internos y normativas legales vigentes en el ámbito laboral y de salud.

Capítulo I

La gestión del talento humano en Consultorios Monte Sinaí

1.1. La empresa, Consultorios Monte Sinaí

La Corporación Médica Monte Sinaí es un grupo de empresas que ofrecen servicios de salud, que se soportan en la cualificación de los profesionales médicos que laboran en ella, la tecnología de punta e infraestructura moderna.

Esta organización cuenta con 9 empresas, las cuales se citan a continuación: Centro de Imágenes, Laboratorio Clínico, Laboratorio Patológico, Farmacia, Condominio Consultorios Monte Sinaí Torre I, Condominio Consultorios Monte Sinaí Torre II, Hospital Monte Sinaí Torre III, Condominio Consultorios Monte Sinaí Torre IV y SOMÉDICA. El presente estudio se centra en la Torre II.

La Torre II de Consultorios Monte Sinaí es un condominio constituido bajo el régimen de propiedad horizontal, entró en operaciones en 2004, es una organización sin fines de lucro, consta de 6 plantas altas, con un total de 179 consultorios, una área comercial conformada por 12 locales comerciales, 2 sótanos, un semisótano y 194 parqueaderos (Sinaí, 2004).

El órgano regulador de la Torre II es el Directorio, quien es elegido cada año por la Asamblea General de Condueños y está conformado por un representante de cada piso, del área comercial y de parqueaderos. El Directorio define políticas, estrategias y planes que normalizan los servicios que brinda el condominio y que son ejecutadas por la Administración. (Copropietarios, 2004).

Según el Reglamento de Propiedad Horizontal, la dirección administrativa, operativa y financiera está a cargo del Administrador de la Torre II, bajo cuya responsabilidad constan las funciones, establecidas en el Art. 60 correspondiente a las atribuciones y deberes del administrador (Sinaí, 2004). El detalle se presenta a continuación:

- a) Adoptar oportunamente las medidas para la buena conservación de los bienes de la Torre II y ordenar las reparaciones que fueran necesarias;
- b) Presentar a la Asamblea General o al Directorio General, las cuentas, balances, proyecto de presupuesto, estados de situación e informes sobre la administración a su cargo;
- c) Calcular las expensas ordinarias y extraordinarias de los copropietarios y, en caso de mora realizar la gestión extrajudicial;
- d) Ordenar la reparación de los daños ocasionados en los bienes comunes de la Torre II constituido en condominio o declarado en Propiedad Horizontal;

Adicionalmente, se generan otras funciones producto de los requerimientos de entidades de control externos como el Ministerio de Salud Pública y EMAC; según el Reglamento de Tipologías para establecimientos de Salud y el Acuerdo del Ministerio de Salud Pública N0 0003-2020, los requerimientos principales (MSP, 2020) que se exigen a las casas de salud son:

- coordinar que exista la infraestructura y equipamiento necesario para el funcionamiento óptimo de los consultorios de cada profesional de la salud,
- revisar y controlar que los profesionales del área de la salud estén calificados para ejercer su profesión.

El servicio que ofrece el condominio es la prestación de servicios de salud en consulta externa, actualmente contamos con 45 especialidades, 15 subespecialidades, tanto en medicina, odontología y psicología. La Torre II cuenta con una cartera de servicios conformada por 210 profesionales del área de la salud.

Para fines de este estudio, los profesionales del área de la salud y las empresas que forman parte de la Torre II se denominarán clientes internos, en tanto, los pacientes y/o usuarios en general se denominarán clientes externos. De igual manera, en este estudio a la empresa se la identificará como Consultorios Monte Sinaí o Torre II.

1.2. La planificación estratégica en la Corporación Médica Monte Sinaí

Mintzberg, en su definición de la planeación estratégica comenta que esta no es más que “el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales” (Mintezberg, Quinn, & Voyer, 1997).

En ese respecto, la Corporación Médica Monte Sinaí cuenta con su plan estratégico que cobija a todas las empresas que la conforman, de ahí que, la estrategia, las políticas y las metas organizacionales mantienen sintonía en consideración a la interdependencia entre ellas.

En las siguientes secciones se presenta un extracto del plan estratégico corporativo:

1.2.1. Misión y Visión

El Reglamento Interno del condominio incluye la misión y visión institucional, estos textos se socializaron oportunamente a los miembros de la organización y se encuentran publicados en algunos espacios de la Torre II. El texto de la misión y visión expresan lo siguiente:

Misión

Mejorar la calidad de vida y salud de nuestros clientes a través de la prestación integral de servicios de salud, tanto local como regional, con infraestructura y tecnología de punta a través de nuestro staff de profesionales en las diversas especialidades del área de la salud, conjuntamente con la atención de calidad brindada por nuestro personal.

Visión

Ser un referente local y regional en la prestación de servicios de Salud y mantener el liderazgo, innovación y satisfacción de nuestros clientes. (Sinaí, Edificio Consultorios Monte, 2004)

1.2.2. Valores Corporativos

Los valores corporativos de la organización, demuestran las características del servicio de salud orientadas a satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés como: clientes internos y externos, proveedores, y los empleados. Valores que se han fomentado basados en la experiencia y ética profesional de los profesionales del área de la salud y el personal que forma parte de la Torre II. (Corporación Médica Monte Sinaí Política, 2015)

Sus Valores: honestidad, optimismo, seguridad, perseverancia, innovación, tecnología, amabilidad, lealtad.

1.2.3. Política de Calidad

El objetivo principal de la Torre II apunta a alcanzar la satisfacción de sus clientes, brindando servicios de salud de manera confiable y oportuna, respaldados por un equipo de profesionales del área de la salud, que cumplen las expectativas del servicio de calidad, a través de equipos de alta tecnología, precautelando la seguridad y salud del trabajador, en armonía con el medio ambiente y visión de mejoramiento continuo. (Corporación Médica Monte Sinaí Política, 2015)

1.2.4. Objetivos de la política de calidad

En la Política de Calidad de la Corporación Médica Monte Sinaí, se establecen los objetivos que se detallan a continuación:

- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes externos y mejorar las relaciones con los clientes internos.
- Incrementar el posicionamiento en el mercado.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la cadena de valor.
- Optimizar los recursos de la Torre II
- Cumplir con los índices de eficiencia de seguridad y salud del trabajador exigidos por los entes de control. (Corporación Médica Monte Sinaí Política, 2015)

1.2.5. Imagen Corporativa

La marca es un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y sobre todo para diferenciarlos de los productos o servicios de los competidores, además, permite que el consumidor identifique con mayor rapidez productos y servicios según sus necesidades (Corporación, 2015).

De acuerdo al Manual de Imagen Corporativa, el logotipo es el elemento que puede ser reconocido a la vista pero que no puede ser pronunciado o expresado (Corporación, 2015). El logotipo o logo, es un importante elemento que forma parte de la marca porque ayuda a que sea fácilmente identificado, rápidamente reconocida y dependiendo del caso, mentalmente relacionada con algo con lo que existe cierta analogía.

En el referido manual se expresa claramente que, Monte Sinaí es una marca construida gráficamente con formas y tipografía, es decir, contiene isotipo, por lo que su formación se concluye en un logotipo y en un imagotipo, el mismo que está conformado por tres cuadrados perfectos en unión con las puntas de los mismos para formar una semicruz, la elección de la tipografía para el logotipo está construida con base (fuente moderna) y armada por partes la palabra “monte sinaí” en minúsculas, dentro un rectángulo redondeado. Los colores lila, verde y turquesa fueron elegidos por ser alusivos a los servicios de salud (Corporación, 2015). La Figura 1 muestra el logo de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, derivado del logo corporativo.

Figura 1. *Logo Edificio Consultorios Monte Sinaí*



Nota: El logo corporativo es utilizado por todas las empresas que forman parte de la Corporación Médica Monte Sinaí. Fuente: (Corporación, 2015).

1.3. La organización

La organización se soporta en la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades o departamentos específicos e interrelacionadas, por

líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas (Franklin Fincowsky, 2009).

Las Organizaciones, pueden ser diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental, es decir, todas ellas tienen características en común, como: son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas, vinculadas al entorno. (Daft, 2011)

De acuerdo al autor Daft, el elemento clave de una organización son las personas y las relaciones que se generan entre ellas; en contraste con la estructura física, las políticas y procedimientos. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Con base a lo expresado por Fincowsky y Daft en líneas anteriores, la organización existe por el involucramiento de las personas, sin embargo, en el caso de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, al ser una organización de salud sin fines de lucro, se traduce en un desafío para el directorio y la parte administrativa debido a que los profesionales del área de la salud que forman parte del condominio tienen que aportar económicamente para poder cristalizar los objetivos de mantenimiento y funcionamiento del condominio, lo que hace que este tipo de organización no solo dependa del compromiso del personal operativo, sino también de los condóminos quienes son los actores principales de la gestión económica y de servicio.

1.3.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es clave en toda empresa, su aporte es importante para la gestión y participación del talento humano, debido a que este va de la mano con la estrategia y los objetivos corporativos.

Para Pico (2016), la gestión del talento humano permite a los colaboradores brindar su aporte eficaz al desarrollo de las operaciones de una organización, alcanzar la misión y sus objetivos, generar un ambiente de competitividad dentro y desde la organización, aportar con personal entrenado y con un nivel de motivación acorde a la necesidad, promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, entre otros aspectos (Pico Versoza, 2016).

La gestión del talento humano, para Armas et al. (2017) se desarrolla bajo el enfoque de nuevos escenarios y paradigmas, en los que debe considerarse el nivel tecnológico y la globalización, las nuevas estructuras organizacionales, el auspicio de condiciones de igualdad, promoción y reconocimiento, el énfasis en el servicio y el conocimiento. (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguín, 2017)

La estructura organizacional de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, es de tipo funcional, debido a que el nivel jerárquico más alto está liderado por el Directorio en la Torre II, a su vez delegan el mando al Administrador; en este tipo de estructura se despliegan divisiones de acuerdo a las funciones requeridas de la Torre II, en cuanto a atención al cliente, seguridad, limpieza y mantenimiento.

La Figura 2 describe la estructura organizacional de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí.

Figura 2. Organigrama Funcional



Nota: Organigrama Edificio de Consultorios Monte Sinaí. Fuente: (Sinaí, Edificio Consultorios Monte, 2004)

En el organigrama, el directorio se conforma por seis vocales, el presidente y el administrador. En el último nivel laboran 24 personas quienes se encuentran en relación de dependencia, distribuidas en los siguientes cargos: recepción principal, secretaria recepcionista, guardia, auxiliar de limpieza, auxiliar de mantenimiento, contador, asistente administrativo.

Se seleccionan personas calificadas para cada área de servicio, este proceso se liga al desarrollo y capacitación de los colaboradores. Siendo que las funciones básicas se encuentran cercanas al nivel del Administrador, se facilita el control y evaluación del desempeño del personal.

Debido a la estructura que se describe, el alcance de objetivos por parte del personal operativo resulta ágil, sin embargo, en ocasiones ese ritmo se ralentiza como consecuencia del comportamiento que demuestran un importante número de profesionales de la salud.

Capítulo II

El manual de funciones

2.1. Diagnóstico de la gestión del talento humano en Consultorios Monte Sinaí

La planificación estratégica de la Torre II de Consultorios, se alinea a los objetivos de la Corporación Médica Monte Sinaí, con ese respecto, los objetivos administrativos de la Torre II se orientan a cristalizar una gestión eficiente, sin embargo de ello, la administración no cuenta con una herramienta que permita describir los perfiles de cada puesto de trabajo, a fin de contar con una base sobre la cual se pueda evaluar y contrastar resultados. Inclusive, la contratación de personal nuevo se ha realizado con base a requerimientos generales.

A partir de esta necesidad, se justifica el desarrollo de esta investigación, que propone como uno de los objetivos, el diseño del manual de funciones.

2.2. Gestión del Talento Humano en Consultorios Monte Sinaí

El autor Daft al referirse al alcance de las metas organizacionales, expresa que es menester contar con un descriptor de funciones que guíe y oriente el desarrollo de las actividades de cada cargo y que inclusive debe diseñarse de modo que facilite el flujo de información en todos los niveles. La gestión de la información resulta clave en la gestión del talento humano, al punto que Daft sugiere que, en una estructura funcional, el eficiente manejo de la información permite la consolidación de los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización (Daft, 2011).

En la práctica, en Consultorios Monte Sinaí, no se cuenta con el manual de funciones que permita establecer y determinar las actividades y competencias que requiere el personal en su puesto y área de trabajo, tampoco se cuenta con una herramienta para medir el desempeño laboral y especificar el flujo que debe seguir la información. Las actividades diarias que realiza el personal de la Torre II, se miden por la percepción de los profesionales del área de la salud, quienes son los que reciben los servicios por parte del personal del Condominio y por los usuarios externos quienes reciben la prestación del servicio. Al no contar con una herramienta que permita medir la eficiencia de las acciones realizadas por el personal, se limita el proceso de evaluación y la pertinencia de los criterios que se utilicen para este efecto.

2.3. El manual de funciones

Torres y Jaramillo realizan un análisis sobre los principios en los que se sustenta la constitución del manual de funciones de las organizaciones:

En la actualidad todavía es fácil encontrar quien estudie el trabajo sólo en términos de las funciones que se deben realizar, y quien exija una serie de actividades como condición indispensable del trabajo. Es tan grande esa influencia que se denomina “Manual de funciones” a un conjunto más o menos organizado de actividades que debe desempeñar el funcionario. (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014)

Actualmente, la política de gestión de talento humano de Consultorios Monte Sinaí, no contempla un descriptor de cargos, ni funciones, que sirva de base para aplicar un proceso de evaluación con base a criterios relacionados con el cumplimiento de funciones y la

medición de indicadores, de igual manera, no se cuenta con el detalle del perfil para cada puesto de trabajo, a fin de facilitar tareas como la contratación de nuevo personal.

El manual de funciones beneficiará a todo el equipo de trabajo, ya que brindará información sobre las tareas, funciones y los requisitos que deben cumplir cada cargo, lo que permitirá cumplir eficientemente las labores que se realizan en Consultorios Monte Sinaí. (Ver Anexo A).

2.3.1. Conceptualización del manual de funciones

Según Riaño et al, el manual de funciones es un insumo importante para la ejecución de los procesos de planificación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de la organización (Riaño Camargo, Mora Mora, Galeano Carvajal, Rodríguez Maecha, & Suárez Castañeda, 2018).

Para Torres y Jaramillo, el manual de funciones es un conjunto organizado de actividades que debe desempeñar el funcionario. Según su opinión, el manual de funciones incluye aspectos relevantes, como las actividades esenciales, el nivel de instrucción requerida, competencias estratégicas y específicas del puesto de trabajo las responsabilidades, la toma de decisiones, etc., considerando inclusive en la definición de cargos a sus objetivos y la tecnología empleada. Esta información resulta ser de utilidad para la evaluación y capacitación, a fin de elevar el nivel de desempeño del personal (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014).

2.3.2. Objetivos del manual de funciones

Es necesario que exista coherencia entre la estrategia y la organización de la división del trabajo, según lo afirman Torres & Jaramillo. De esta manera, se puede entender que toda

organización requiere un diseño de la forma como se ejecutarán sus actividades y hacia dónde deben apuntar; incluye también la definición de la estructura básica de la empresa, los procesos y las funciones utilizadas para alcanzar los objetivos, las relaciones de interdependencia, la división en departamentos divisiones, equipos y cargos (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014).

Considerando estos aportes de Torres & Jaramillo, estas acciones son la base que sustenta los objetivos de contar con este manual de funciones, de ahí que, los objetivos del diseño de un manual de funciones, corresponden a:

- delimitar tareas, actividades y responsabilidades de los empleados, para facilitar la ejecución, control y evaluación del trabajo.
- definir a quien reporta y a quien supervisa, a fin de ubicar la posición del puesto en el nivel jerárquico del condominio.
- identificar las competencias y los conocimientos de acuerdo al nivel de estudio, para facilitar la precisión de la proyección de capacitación y entrenamiento.

2.3.3. Criterios, enfoques sobre el diseño del manual de funciones

El análisis de puestos de trabajo hace referencia a la identificación y el registro de elementos que lo componen: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014). Por otra parte, Mondy & Noe sugieren que, el análisis de puesto es tradicionalmente una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos. (Mondy & Noe, 2005)

En relación al diseño del perfil de cargos, componente nuclear del manual de funciones y de acuerdo a Torres & Jaramillo, se trata de un documento escrito que identifica, define y describe una labor a partir de diversas características. Hace referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes: qué hace el ocupante, cómo, cuándo, dónde lo hace, en qué condiciones y por qué, muestra a través de un documento escrito el contenido, tareas, responsabilidades, deberes, relaciones internas y externas, el nivel de autonomía, la jerarquía, la dependencia, y la ubicación dentro de la estructura organizacional (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014).

En esa misma línea, Mondy & Noe expresan que, es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización, un grupo de tareas que se debe llevar a cabo para que una organización logre sus metas (Mondy & Noe, 2005).

La descripción de cargos permite realizar el inventario de puestos de trabajo, acción que corresponde al registro de tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución, de esa manera, se puede obtener en detalle la información que permita la ejecución del trabajo al ocupante y facilite la medición y el control al supervisor, para tomar decisiones relacionadas con capacitación, y planes de sucesión, remuneración e incentivos (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014).

2.4. Metodología para el diseño del manual de funciones

Considerando los aportes de Torres & Jaramillo, Mondy & Noe, en referencia a que el análisis de puestos es una acción imperativa para el diseño del manual de funciones de la

organización (Mondy & Noe, 2005), se definió en primera instancia la metodología de diseño del manual, para ello, se diseñaron formatos y matrices para el levantamiento y procesamiento de la información y se informó e involucró al personal y al directorio del condominio.

Con base a los aportes de los autores citados en este apartado, para diseñar el manual de funciones debe llevarse a cabo las siguientes acciones:

- levantamiento de información preliminar sobre los cargos con los que cuenta en la organización,
- revisión de documentos existentes, legales e internos (reglamentos, manuales, lista de funciones, tareas y actividades),
- selección de trabajadores, puede considerarse el criterio de la experiencia en el cargo,
- aplicación de estrategias para levantar la información sobre los perfiles de los cargos (talleres, encuestas o similares).

Con ese respecto, la gestión administrativa del Condominio de Consultorios Monte Sinaí, Torre II, vio necesario realizar el diseño del manual de funciones a fin de contar con información precisa y detallada relacionada con las características, requerimientos y condiciones de los puestos de trabajo existentes en el condominio.

Considerando las sugerencias sobre la metodología para levantar la información requerida para el diseño del perfil de cargos que aportan Alfredo Paredes & Asociados, así como, las propias de Martha Alles, se utilizaron los diccionarios de: conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, capacidades y rasgos, áreas de conocimiento, como referencia para validar los contenidos, la guía y metodología de los talleres para

levantar los perfiles de cargo, acciones que se desarrollaron en esta investigación (Alfredo Paredes & Asociados, 2018) (Alles M. A., 2009).

2.5. Utilidad del manual de funciones para la administración de Torre II

Para la gestión administrativa y el personal de la Torre II, la implementación de un manual de funciones resulta importante debido a que recopila las políticas, normas y funciones que permiten el correcto cumplimiento de las actividades del personal. Al contar con este insumo se generará un valor agregado al servicio, al delimitar las funciones y responsabilidades del personal, definir criterios de medición para la evaluación y establecer requerimientos sobre formación, capacitación, experiencia y competencias para el puesto.

El presente estudio plantea el diseño del manual de funciones inherentes a los puestos de trabajo, de manera que sirva para mejorar la gestión del talento humano del condominio. Las siguientes secciones de este reporte detallan las etapas que se siguieron para el diseño del manual de funciones.

2.6. Diseño del manual de funciones de Consultorios Monte Sinaí, Torre II

A partir de este apartado se describen el diseño de los componentes que corresponden a la estructura del Manual de Funciones de Torre II.

2.6.1. Descripción de perfiles de cargos

El perfil de cargos del manual de funciones, cuenta con los siguientes elementos:

- codificación,
- interfaz del puesto,
- misión del puesto,
- actividades esenciales del puesto,

- indicadores de gestión,
- destrezas específicas,
- nivel de formación,
- experiencia formal requerida,
- competencias,
- requerimientos de selección y capacitación, y
- responsables.

A continuación se describen los elementos del perfil de cargos, que se detalla en la Tabla 9 y Anexo A.

- Codificación

La identificación de los puestos de trabajo de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, está conformada por la siguiente codificación, según se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Codificación de cargos

CONSULTORIOS MONTE SINAI					
No. Cargos	No. Ocupantes cargo	Áreas	Grupo ocupacional	Rol del puesto	Código^{abc}
1	1	Administración	Administradora	Gestión, Dirección, Ejecución.	1.1.1
2	1	Administración	Asistente Administrativa 1	Supervisión y Ejecución Técnico Administrativa	1.2.1
4	1	Administración	Contador	Coordinación y Ejecución Procesos Contables	1.3.1
5	2	Recepción General	Recepcionista 1	Atención al Cliente e información de profesionales del área de la salud	1.2.1
6	6	Secretarías	Secretaria -	Atención al Cliente y ejecución	1.3.1
7	1	Recepcionistas	Recepcionista Pisos	procesos administrativos y de salud	1.4.1
9	5	Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	Supervisión y Servicios Generales	1.4.1
10	5	Limpieza	Auxiliar de Limpieza	Servicios de Limpieza	1.5.1
10	5	Seguridad	Guardia	Control y supervisión áreas comunes, mensajería interna	1.6.1

Nota: La estructura de código está conformado por tres dígitos, ^ael primer dígito corresponde a la empresa, ^bel segundo dígito corresponde a número de áreas, y ^c el tercer dígito corresponde a la secuencia.

- **Interfaz del puesto**

La interfaz del puesto de trabajo es la relación interna con las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como, la relación externa con las partes interesadas “stakeholders” (proveedores, entes de control, usuarios en general) (ver Tabla 9 y Anexo 1).

- **Misión del puesto**

Es la razón de ser y el sentido del puesto de trabajo, la finalidad, la identidad por la que se crea el cargo en la organización, la misión de un puesto de trabajo debe contar con acciones concretas y medibles, que permitan lograr los objetivos planteados (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Actividades esenciales del puesto**

Son el conjunto de acciones, operaciones y funciones prioritarias del puesto de trabajo, las mismas que se ejecutan con mayor frecuencia en el día a día, y deben desarrollar para el logro de los objetivos (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Indicadores de gestión**

Un indicador es un elemento cuantitativo para evaluar y medir el avance o cumplimiento de los planes de mejora a través de variables que permitan identificar desviaciones y tomar acciones para corregirlas. Los indicadores de gestión o rendimiento, miden los resultados esperados de una actividad para determinar si:

- cumplen con ciertas especificaciones y,

- si la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Por ende los indicadores sirven para establecer y medir el cumplimiento, de la misión, objetivos y políticas establecidas por la organización (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Destrezas específicas**

Las destrezas son la capacidad y experiencia que tiene una persona para realizar una actividad determinada de manera automática, en esta sección se enumera las destrezas específicas para el cargo (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Nivel de formación**

En el nivel de educación formal requerida para la posición, debe constar que sea la información ideal y no necesariamente la formación que tiene el ocupante (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Experiencia formal requerida**

El tiempo de experiencia mínima en el área o cargos similares (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Competencias**

En esta sección de enumeran las competencias generales o corporativas y las competencias específicas de cada cargo, éstas competencias son aquellas características que distinguen a los mejores talentos en la distribución del rendimiento laboral dentro de la organización (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Requerimientos de selección y capacitación**

Se indican todos los conocimientos académicos y destrezas generales de la matriz de competencias.

Los requerimientos de selección son aquellos con los que se debe contar antes de ocupar el puesto, es decir son pertinentes o tienen sentido (ver Tabla 9 y Anexo A).

- **Responsables**

Firma del responsable de proceso y de la jefatura inmediata (ver Tabla 9 y Anexo A).

2.6.2. Levantamiento de los perfiles de cargo

Para levantar los perfiles de cargos, se llevó a cabo talleres presenciales y virtuales, con los colaboradores más antiguos de cada puesto de trabajo, la antigüedad de dos años en el cargo fue el criterio para la selección de los participantes.

2.6.2.1. Objetivo del Taller

Levantar la información que permita configurar el perfil de cargo de cada uno de los puestos de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí.

2.6.2.2. Desarrollo de actividades

- Actividad 1: Definir la misión del puesto

Se solicitó a los participantes se describa el propósito principal del cargo, para ello se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser de la posición?
- ¿Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?

- ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución?
- ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?
- ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?

Se establecieron los siguientes lineamientos:

- La frase no puede exceder de cuatro a cinco líneas
- Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros
- Empieza con un verbo en infinitivo
- No debe contener más de 4 verbos
- Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.).
- Usar verbos en presente
- No usa adjetivos (muy, mucho, grande, etc.).
- Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente, etc.), son pocos y pertinentes al contenido de la frase.
- No utiliza palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc).

La Tabla 2, muestra el formato utilizado para levantar la misión del puesto de trabajo.

Tabla 2. *Ficha de registro para la validación de la misión o propósito principal del puesto*

Empresa	Fecha:
Nombre del puesto:	
Describa en una frase la misión principal del cargo que desempeña (tomar en consideración las preguntas y recomendaciones realizadas:	

Nota: Partes interesadas que forman parte de la gestión de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí. Fuente: Propia

- **Actividad 2: Identificar las actividades esenciales del puesto**

Primer paso:

- Se definió normas de redacción
- Se indicó que verbos no utilizar

Se solicitó la redacción de las actividades que ejecuta el ocupante en el puesto, para ello se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades agregan más valor?
- ¿Guardan estas actividades coherencia con el propósito principal del puesto?
- ¿Generan estas actividades resultados significativos?
- ¿Contribuyen estas actividades con el logro de objetivos del área / institución?

Se establecieron los siguientes lineamientos:

- La redacción de la descripción de actividad debe iniciar con un verbo en indicativo o infinitivo.
- No usar dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables.
- No utilizar adverbios, adjetivos ni criterios de eficacia.
- No utilizar verbos que impliquen macro actividades, se recomienda desglosarlos sin llegar a detalles mínimos.
- Para describir una actividad, ésta tiene que poder visualizarse

La Tabla 3, muestra el formato utilizado para el levantamiento de las actividades esenciales.

Tabla 3. Ficha para el levantamiento de perfil de cargos por competencias

#	Describir las actividades del cargo	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES		
		F ^a	CE ^b	CM ^c
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Nota: Actividades esenciales del puesto de trabajo. ^aFrecuencia, ^bConsecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada, ^cComplejidad o grado de dificultad. Fuente: Formato (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

Segundo paso

Se calificaron las actividades con las escalas de frecuencia, consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada y la complejidad o grado de dificultad, obteniendo el resultado con la fórmula final.

La Tabla 4, detalla las escalas de valoración aplicadas en la metodología para valorar las actividades e identificar las esenciales.

Tabla 4. Descripción de la metodología para valorar actividades e identificar las esenciales

Factores/definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?
Gradación de los factores	
5 Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos
	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Nota: Las escalas sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc., donde F = frecuencia CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

- **Actividad 3: Levantar el perfil de competencias de la posición**

Una vez elegidas las actividades esenciales, se solicitó escoger los conocimientos, destrezas y otras competencias para dichas actividades.

Se indicaron los siguientes tipos de competencias:

- Conocimientos: Académicos, Informativos
- Destrezas: Genéricas, Específicas
- Otros tipos de competencias, tomadas del diccionario de Alfredo Paredes.

Se establecieron los siguientes lineamientos:

- La redacción de los conocimientos inicia con sustantivos
- El número de conocimientos académicos por actividad no debe ser mayor de tres
- Las destrezas empiezan con un verbo
- El número de destrezas generales por actividad no debe ser mayor de dos
- Las destrezas generales deben ser las requeridas para desempeñar la actividad esencial

- El número de otras competencias (rasgos, motivaciones, capacidades) por actividad no debe ser mayor de tres.
- Las otras competencias (rasgos, motivaciones, capacidades) deben ser las requeridas para desempeñar la actividad.

Tabla 5. Ficha de registro de los conocimientos, destrezas, otras competencias del puesto

Empresa:		Fecha:	
Nombre del puesto			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos ^a	Destrezas requeridas ^b	Otras competencias ^c

Nota: ^aConocimientos académicos conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación; ^bDestrezas requeridas comportamientos laborales autorizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades; ^cOtras competencias, aptitudes y rasgos. Fuente: Formato (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

La Tabla 5, indica el formato para describir los conocimientos, competencias y destrezas, se solicitó utilizar los diccionarios establecidos para el taller (Alles M. A., 2009), (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

- **Actividad 4: Identificar qué competencias se evaluarán en selección, cuáles se desarrollarán en capacitación y cuáles se reforzarán en evaluación del rendimiento**

Se solicitó identificar los siguientes tipos de competencias, con el grado de modificabilidad con capacitación.

Se establecieron los siguientes lineamientos:

- No todas las competencias del perfil se evalúan en selección.

- Evaluar las competencias que las personas deben traer consigo.

La Tabla 6, muestra los diferentes tipos de competencias y su grado de modificabilidad con capacitación.

Tabla 6. *Tipos de competencias y grados.*

Tipos de competencia	Grado de modificabilidad con capacitación
Conocimientos	Fácilmente modificable
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificable
Aptitudes o capacidades	Poco modificable
Rasgos de personalidad	Poco modificable
Motivaciones	Poco modificable
Actitudes	Medianamente modificable
Intereses	Medianamente modificable
Creencias	Poco modificable
Valores	Poco modificable

Nota: Competencias para selección o capacitación. Fuente: Metodología para levantar perfil de cargos (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

Una vez identificadas las competencias, conocimientos y/o habilidades, se solicitó calificarlos con la siguiente escala:

1. Durante el desempeño del puesto
2. Antes y durante el desempeño del puesto
3. Antes de desempeñar el puesto

Se establecieron los siguientes lineamientos:

- En los procesos de selección del personal, no todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se aprenden o adquieren una vez que el candidato seleccionado se vincule a la organización.
- El propósito de esta encuesta es que usted como experto en el puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización, o cuáles deben tener o conocer antes de ingresar a la institución.

- Los requerimientos de selección (antes de ocupar el puesto), son pertinentes o tienen sentido.
- Los requerimientos de capacitación (durante el desempeño del puesto), son pertinentes o tienen sentido.
- Las respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos en la selección y capacitación.

La Tabla 7, presenta el formato utilizado para la calificación de las competencias, conocimientos y/o habilidades, con su escala.

Tabla 7. *Ficha de registro de los requerimientos de selección y capacitación.*

Empresa:					
Nombre del puesto:					
Fecha:					
Transcriba a continuación:					
- Conocimientos académicos					
- Conocimientos informativos					
- Destrezas generales					
Destrezas específicas					
Transcriba los conocimientos académicos e informativos			Señale		
1			①	②	③
2			①	②	③
3			①	②	③
4			①	②	③
5			①	②	③
6			①	②	③
7			①	②	③
8			①	②	③
9			①	②	③
10			①	②	③

Nota: Selección de conocimientos académicos, informativos y destrezas generales y específicas. El registro debe resultar claro y puntual. Fuente: Metodología para levantar perfil de cargos (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

- **Actividad 5: Verificar la educación formal y experiencia requerida**

Se procedió a validar la educación formal pertinente para desempeñar las actividades del puesto de trabajo, conjuntamente con el nivel de experiencia requerido.

Se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Está de acuerdo con la educación formal establecida para la posición?
- ¿Está de acuerdo con la experiencia establecida para la posición?

Se establecieron los siguientes lineamientos:

- Debe constatar que sea la formación ideal y no necesariamente la formación que tiene el ocupante.
- Debe constatar que sea la experiencia ideal y no necesariamente la experiencia que tiene o tuvo el ocupante.

En la Tabla 8 se puede ver la Ficha de registro para validar la formación y experiencia requerida en el puesto de trabajo.

Tabla 8. *Ficha de registro del nivel de educación formal y experiencia requerida.*

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área académica
Nivel de Educación Formal Bachiller Estudiante universitario Tecnólogo Licenciatura Título profesional (especialización) Diplomado-Maestría			
Experiencia Requerida		Marque solo una	
Experiencia en instituciones similares			
Experiencia en puestos similares			
Tiempo requerido		Marque solo una	
Menos de un año			
Entre uno y tres años			
Entre tres y cinco años			
Entre cinco y siete años			
Más de 7 años			

Nota: Educación formal y experiencia requerida, en la tabla, la experiencia y el tiempo requerido se marcarán con “X”. Fuente: Metodología para levantar perfil de cargos (Alfredo Paredes & Asociados, 2018)

2.6.3. Propuesta del formato de perfil de cargos para Torre II

El formato para el descriptor de los diferentes cargos de la Torre II, se elaboró tomando en consideración: el rol y misión de cada puesto, la ubicación en el organigrama de la institución, la descripción de las competencias organizacionales y específicas de cada cargo, el nivel de educación formal requerida, el tiempo de experiencia solicitado y las destrezas específicas para el desempeño de las funciones del puesto.

Según Mondy y Noe, un descriptor de puesto, es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular. (Mondy & Noe, 2005).

Por su parte, Chiavenato manifiesta que es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización, así mismo es la relación de las responsabilidades o tareas, la periodicidad de su realización y, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto. (Chiavenato , 2020).

Estos criterios se consideraron en la elaboración de los formatos que resumen el diseño de perfil de cargos de la organización en estudio.

Tabla 9. *Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista.*

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama																													
<p>Código: 1.3.1. Nombre: Secretaria – Recepcionista Rol: Atención al Cliente, ejecución procesos administrativos y de salud</p>		<pre> graph TD DG[Directorio General] --> A[Administradora] A --> SR[Secretaria Recepcionista] </pre>																													
<p>3. Interfaz del puesto</p> <p>Relación con otras áreas: Administración, recepción general, condóminos, limpieza, mantenimiento, seguridad, usuarios internos. Relaciones externas: Pacientes y/o usuarios en general Supervisa a: Bajo supervisión de: Administración</p>																															
<p>4. Misión del cargo</p> <p>Ejecutar actividades que permitan a los profesionales de la salud (condóminos), brindar la atención a sus pacientes de forma adecuada y a tiempo.</p>																															
<p>5. Actividades esenciales del puesto</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F</th> <th>CE</th> <th>CM</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Aplicar el protocolo para la atención de pacientes</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>2 Aplicar el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>3 Realizar el proceso de facturación</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4 Realizar la entrega de turnos de atención</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>5 Realizar cuadros de caja por profesional del área de la salud</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>								F	CE	CM	TOTAL	1 Aplicar el protocolo para la atención de pacientes	5	5	4	25	2 Aplicar el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	5	5	4	25	3 Realizar el proceso de facturación	5	5	3	20	4 Realizar la entrega de turnos de atención	5	5	3	20
	F	CE	CM	TOTAL																											
1 Aplicar el protocolo para la atención de pacientes	5	5	4	25																											
2 Aplicar el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	5	5	4	25																											
3 Realizar el proceso de facturación	5	5	3	20																											
4 Realizar la entrega de turnos de atención	5	5	3	20																											
5 Realizar cuadros de caja por profesional del área de la salud	5	5	3	20																											
Sigla	Descripción	Escala																													
		5	4	3	2	1																									
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral																									
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima																									
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima																									
6. Destrezas específicas		¿Aplica? (X)		Especifique																											
Programas informáticos externos																															
Programas informáticos internos		x		Sistema automatizado de turnos Intranet corporativa																											
Otras destrezas específicas		x		Manejo de Central Telefónica Manejo sistema automatizado de turnos																											
Manejo de idioma		x		Destreza de idioma																											
Idioma		Inglés	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar																									
Nivel de dominio		Alto	x	x	x	x																									
		Medio																													
		Bajo																													
7. Educación formal requerida																															
Nivel	Especifique	¿Aplica? (X)		Título obtenido																											
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)																														
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	x		Licenciatura – Tecnología																											
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)																														
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado																														
8. Experiencia formal requerida																															
Tiempo	¿Aplica?	Especifique																													
Menos de un año																															
Entre uno y tres años	x	En empresas y cargos similares relacionadas con atención a clientes, facturación y cuadros de caja.																													
Entre tres y cinco años																															
Entre cinco y siete años																															
Más de 7 años																															

9. Competencias					
Competencias generales/corporativas	Nivel				
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado	
Compromiso con la Organización				x	
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x	
Orientación a Resultados			x		
Innovación y mejora continua			x		
Integridad				x	
Competencias específicas/propias del cargo	Nivel				
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado	
Orientación al Cliente				x	
Administración del Tiempo				x	
Escucha Activa				x	
Empatía				x	
Autocontrol				x	
10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Orientación al Cliente	x	x	Servicio personal y al cliente	x	x
Administración del Tiempo	x	x	Técnicas secretariales	x	x
Escucha Activa	x		Informática	x	x
Empatía	x				
Autocontrol	x	x			
Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Manejo de Central Telefónica		x	x		Inglés
Manejo sistema automatizado de turnos		x	x		Atención al cliente

Nota: El estudio se realizó con las secretarías recepcionista de la Torre II, a través de talleres virtuales. ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

Tabla 10. Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista – Indicadores de gestión.

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Aplicar el protocolo para la atención de pacientes	% de pacientes satisfechos en la atención de sus requerimientos	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes atendidos}}$	85%	Sistema automatizado de turnos, Registro de quejas	Administración Directorio	trimestral	Administración
Aplicar el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	# de quejas por llamadas no contestadas	$\% = \frac{\# \text{ de quejas por llamadas no contestadas}}{\text{total de quejas}}$	25%	Registro de quejas	Administración	trimestral	Administración
Realizar el proceso de facturación	Valor del monto de facturación mensual	<i>monto total de facturación</i>	\$85.000,00 USD	Sistema automatizado de turnos	profesionales del área de la salud	mensual	Administración
Realizar la entrega de turnos de atención	% de turnos efectivizados por día	$\% = \frac{\# \text{ de turnos efectivizados}}{\text{total de turnos solicitados}}$	70%	Sistema automatizado de turnos	profesionales del área de la salud	mensual	Administración
Realizar cuadros de caja por profesional del área de la salud	% de cuadros de caja cotejados	$\% = \frac{\# \text{ de cuadros cotejados}}{\text{total de cuadros}}$	100%	Sistema automatizado de turnos	profesionales del área de la salud	mensual	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio ^a. Base de datos sistema automatizado de turnos, ^b Registro de quejas, ^c Base de datos Sistema Directorio Electrónico Edificio Consultorios Monte Sinaí. Fuente: (Administración, 2020).

Capítulo III

La evaluación del desempeño

3.1. Diagnóstico de la evaluación del desempeño en Consultorios Monte Sinaí

Hoy en día, en Consultorios Monte Sinaí están definidos los procesos que se llevan a cabo por el personal. La ejecución de las actividades regularmente genera resultados positivos. Se ha visto necesario contar con información que permita medir la incidencia de las actividades en la satisfacción de los clientes internos y externos, sin embargo, esa medición se está llevando a cabo de forma subjetiva, ya que no se utilizan herramientas e instrumentos adecuados, que se fundamenten en una base teórica solvente.

Los indicadores que se consideran corresponden a quejas de clientes internos y externos relacionados con el servicio que ofrece el personal de atención al cliente, seguridad y mantenimiento.

El profesional de la salud y los pacientes tienen una relación directa con el personal durante la recepción del servicio, lo que facilita la percepción positiva o negativa que se genera en ese momento.

A fin de contar con una base de datos e información fiable, se ve la necesidad de tecnificar el proceso de evaluación del personal, lo cual facilitará realizar el análisis de la tendencia de comportamiento de las variables consideradas en la medición; esta acción apoyará el logro de objetivos a través de la implementación de acciones de mejora. Los resultados que se recopilen permitirán incluso proyectar resultados a futuro. Es entonces, una necesidad el diseño del proceso de evaluación para Consultorios Monte Sinaí, Torre II, en tal sentido, se considera oportuno utilizar la metodología de evaluación de 360° por competencias.

3.2. El proceso de evaluación del desempeño de 360° por competencias

La evaluación del desempeño es un proceso de vital importancia en las organizaciones, el enfoque que la gestión del talento humano otorga a este proceso apunta hacia acciones relacionadas con: la mejora continua, la obtención de información precisa y fiable para tomar decisiones sobre procesos de selección y contratación de personal; inducción y formación; capacitación, control, acompañamiento y promoción, esto concuerda con la idea de Chiavenato, al referirse a este proceso como la apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato , 2020). La característica del proceso de evaluación radica en la alineación de sus objetivos con la estrategia de la organización.

Considerando los aportes de Alles, el proceso de evaluación debe mantener sintonía con el plan de desarrollo profesional de las organizaciones para validar las acciones y estrategias que se aplican en la medición y genere reacciones positivas sobre la motivación, el empoderamiento, el compromiso y la pertenencia del personal, además de, permitir el desarrollo de una política adecuada de gestión del talento humano; esta medición de resultados se recomienda realizarlo desde el enfoque de las competencias para el caso de organizaciones sin fines de lucro, a fin de facilitar el alcance de los objetivos (Alles M. , 2005).

En consideración a los aportes de los autores citados y para facilitar la medición del desempeño del personal en razón del perfil requerido para el puesto y analizar los efectos que sus operaciones generan en los clientes internos y externos de Consultorios Monte Sinaí, resulta de sumo interés contar con el manual de evaluación, propósito de esta investigación. Esta herramienta se convertirá en un recurso importante para levantar

información, analizarla y con base a ello, establecer acciones de mejora en los procesos de Torre II.

3.2.1. Conceptualización de la evaluación del desempeño

Según el criterio de algunos autores, la evaluación del desempeño se define a partir de los siguientes conceptos:

Para Robbins & De Cenzo, la evaluación del desempeño es la revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. (Robbins & De Cenzo, 2008), por otro lado, Mondy manifiesta que los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualquier otra meta específica que se hayan establecido. (Mondy & Noe, 2005).

Ivancevich plantea que toda organización de tamaño por lo menos moderado cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño del empleado, evaluar y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño se considera esencial para que el empleado cumpla efectivamente las obligaciones del puesto. (Ivancevich, Konopaske, & Motteson, 2006).

La evaluación del desempeño de 360°, se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha en forma circular por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360° (Chiavenato , 2020).

Dentro de ese orden de ideas, Alles manifiesta que la evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas con base en

comportamientos observables del trabajador en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles M. , 2005).

De la misma forma Baquerizo, expresa que el método de Evaluación de 360°, es una herramienta de retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes -jefe inmediato, supervisor, colega y cliente interno- que permite apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos prestado por todo individuo de la empresa. (Baquerizo Crisóstomo, 2015).

Como lo manifiesta Alles, la gestión de talento humano por competencias, es el medio para tener éxito, las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados y objetivos organizacionales, como se lo plasma en la Figura 3.

Figura 3. *Gestión por competencias*



Nota: Desempeño por competencias, Evaluación de 360° Fuente: (Alles M. , 2005).

En sintonía con lo que expresado por los autores, la evaluación del desempeño de 360°, es un proceso metódico que otorga información relevante sobre el desempeño de los colaboradores de una empresa, con base al perfil y las competencias requeridas para el puesto y con el soporte de las habilidades desarrolladas y la experiencia. Esta medición es realizada por todos las partes interesadas de la organización y su objetivos es medir el

desempeño o apreciación de las actividades esenciales que realiza cada trabajador en su puesto para el que fue contratado, además, mide su potencial desarrollo en el futuro de la organización.

La Figura 4, expresa según Robbins & Judge, el esquema de la Evaluación del Desempeño de 360 °.

Figura 4. Evaluación del desempeño por 360°



Nota: Se muestra todas las partes involucradas de la organización en la evaluación de 360° Fuente: (Robbins & Jugde, 2013)

En ese sentido, la planificación de una herramienta para evaluar el desempeño del personal permitirá a la administración de la Torre II desarrollar una política dentro de la gestión de talento humano acorde a las necesidades del condominio, además de detectar problemas en la supervisión del personal, en la integración del trabajador a su puesto de trabajo, en la motivación, en el desarrollo y capacitación y sobretodo se establecerá un proceso formal de evaluación que servirá como retroalimentación para el desarrollo del personal.

3.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

Gómez-Mejía en su obra sobre Gestión del Recurso Humano, brinda un espacio importante a la evaluación del desempeño, entre sus aportes considera los “por qué” de su implementación en este ámbito de la gestión, expresa la necesidad que surge a nivel administrativo y de desarrollo, ya que sirve de base para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2005).

El proceso de la evaluación del desempeño para el personal de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí contempla los siguientes objetivos:

- Determinar el nivel de desempeño del personal de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, para establecer estrategias que permitan mejorar los procesos de atención al cliente interno y externo.
- Verificar que la ejecución de los procesos, los procedimientos e instructivos que realiza el personal guarde fidelidad con el manual de procesos.
- Supervisar que las actividades definidas de cada cargo se cumplan, para lograr un alto rendimiento y eficiencia en los procesos.
- Determinar las necesidades de formación, capacitación y desarrollo del personal de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, para mejorar las deficiencias presentadas en el desarrollo de actividades y de los resultados de los indicadores de gestión de cada cargo.
- Contar con una base de datos que permita contrastar el nivel de desempeño entre periodos de evaluación, para determinar patrones de comportamiento del desempeño.

3.2.3. Criterios y enfoques de evaluación por competencias para Consultorios Monte

Sinaí, Torre II

En consideración a los aportes de autores que se citan en los apartados anteriores, se definen los siguientes criterios y enfoques de evaluación, para el caso en estudio:

- Para la evaluación por competencias, se medirá las competencias corporativas definidas por la organización, con el afán de evaluar el nivel de habilidades, conocimientos, destrezas y el grado de compromiso que todos los colaboradores deben adoptar a través de su gestión para fomentar un mayor nivel de productividad y eficiencia dentro de sus funciones y con ello alcanzar los objetivos institucionales.

Las competencias a medir serán:

- **Compromiso con la Organización**

Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

La Tabla 11, presenta los grados e indicadores de la competencia.

Tabla 11. *Competencia Compromiso con la Organización (Grados e Indicadores Conductuales).*

Grado	Descripción
3	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.
2	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios
1	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella.

Indicadores Conductuales	
Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	<ul style="list-style-type: none">- Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo- Aplica políticas y cumple procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados
2	<ul style="list-style-type: none">- Ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su

-
- disciplina personal y alta productividad.
- Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.
 - Prevé soluciones antes situaciones que afectarán a las personas o grupos dentro de la organización.
 - Demuestra cumplimiento en los resultados de su trabajo y gestión
-

1

Nota: Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

- **Orientación al Servicio (cliente externo e interno)**

Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.

La Tabla 12, presenta los grados e indicadores de la competencia.

Tabla 12. Competencia Orientación al Servicio (Grados e Indicadores Conductuales).

Grado	Descripción
3	Conoce las actividades de sus usuarios internos o externos y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades de sus usuarios externos y/o internos para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio.
2	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Ofrece al usuario información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
1	Responde a los requerimientos, quejas o problemas que el usuario interno o externo le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de disposición frente al usuario.
Indicadores Conductuales	
Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por atender a su cliente interno y/o externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos. - Adapta sus proyectos y/o actividades en base a las necesidades de sus usuarios internos y/o externos
2	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos. - Ofrece al usuario interno y/o externo información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
1	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo. - Responde oportunamente a las preguntas, quejas o problemas que el usuario interno y/o externo le plantea con una actitud cordial y amable.

Nota: Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

- **Orientación a Resultados**

Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.

La Tabla 13, presenta los grados e indicadores de la competencia.

Tabla 13. *Competencia Orientación a Resultados (Grados e Indicadores Conductuales).*

Grado	Descripción
3	Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza a través de riesgos calculados. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.
2	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada.
1	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la Institución. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución.
Indicadores Conductuales	
Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	<ul style="list-style-type: none"> - Se fija metas u objetivos ambiciosos - Toma riesgos calculados - Alcanza metas difíciles de lograr - Visibiliza sus resultados contrastándolos con los de otros
2	<ul style="list-style-type: none"> - Establece metas u objetivos y los prioriza - Cumple los objetivos establecidos - Moviliza recursos significativos, tales como tiempo, personas y/o inversiones - Visibiliza el logro de sus objetivos mostrando la mejora frente a sí mismo
1	<ul style="list-style-type: none"> - Visibiliza el logro de sus resultados frente a los estándares fijados por la Institución. - Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas

Nota: Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

- **Innovación y mejora continua**

Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.

La Tabla 14, presenta los grados e indicadores de la competencia.

Tabla 14. *Competencia Innovación y mejora continua (Grados e Indicadores Conductuales).*

Grado	Descripción
3	Los resultados y soluciones que genera el puesto demandan de innovación y creatividad que ni la propia Institución, ni otros habían propuesto e implementado antes.
2	Requiere introducir con frecuencia cambios en la manera de trabajar para mejorar los resultados en base a experiencias de trabajo pasadas.
1	Introduce cambios en la manera de trabajar para solucionar problemas. Recomienda respuestas estándar en base a mejores prácticas que conoce y/o a las que tiene acceso.
INDICADORES CONDUCTUALES	
Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	- Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas.
2	- Dirige la implementación de procesos para mejorar los procesos orientados al servicio al usuario interno y/o externo.
1	- Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas.

Nota: Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

- **Integridad**

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

La Tabla 15, presenta los grados e indicadores de la competencia.

Tabla 15. *Competencia Integridad (Grados e Indicadores Conductuales).*

Grado	Descripción
3	Fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.
2	Guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres.
1	Establecer relaciones de confianza, para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

INDICADORES CONDUCTUALES	
Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	<ul style="list-style-type: none">- Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos- Capacidad para ser considerado un referente en la organización
2	<ul style="list-style-type: none">- Aporta con su ejemplo hábitos de conducta congruentes a los valores de la organización.- Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.
1	<ul style="list-style-type: none">- Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo- Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa.

Nota: Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

La escala cualitativa de evaluación que se aplicará será la siguiente:

1 = No desarrollado

2 = Poco desarrollado

3 = Medianamente desarrollado

4 = Desarrollado

5 = Altamente desarrollado

3.2.4. Criterios y enfoques de evaluación por resultados para Consultorios Monte Sinaí, Torre II

Para la evaluación por resultados, se considerarán indicadores de gestión, los cuales se establecieron a través de las actividades esenciales del puesto de trabajo, el objetivo es analizar el desempeño alcanzado del personal frente a los objetivos individuales, esta retroalimentación permitirá el desarrollo potencial del trabajador, fomentará el aprendizaje continuo, mejorando así su rendimiento y productividad dentro de la organización.

Los indicadores de gestión o rendimiento, fueron levantados por la administración y el Directorio de la Torre II, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera se puede medir la actividad realizada?
- ¿Cómo se puede medir cuan bien se está realizando esta esa actividad?
- ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad?
- ¿Cómo se puede medir el resultado?

Se tomaron en consideración las siguientes recomendaciones:

- Los indicadores de gestión miden los resultados de una actividad determinada.
- Un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad determinada, por lo tanto este debe ser cuantificable y por ende medible.
- Se debe colocar el nombre del indicador que va a medir la actividad esencial.
- La actividad esencial no tiene más de dos indicadores.
- Se debe identificar al beneficiario o cliente directo de la actividad.
- El indicador tiene una fórmula de cálculo que contemple al menos dos variables (numerador/denominador).

- El indicador tiene factibilidad de medición, es decir existe la fuente de donde voy a poder obtener la información para medir el indicador o se está consciente que se debe construir.

La Tabla 16 y 17, demuestra el formato utilizado para el diseño del levantamiento de los indicadores de gestión.

Tabla 16. *Ficha de registro de información para el diseño de indicadores*

Ítems	Descripción	Contenido
1	Establecer qué se desea medir	Identificación:
2	Identificar los factores claves de éxito o resultados	Factores clave:
3	Establecer las variables que forman parte de los factores	Variables que forman parte de los factores:
4	Definir la relación de las variables a través de una fórmula	Fórmula:
5	Fuente de verificación	De dónde se obtienen los datos para estimar los resultados:
6	Dar el nombre al indicador	Nombre:
7	Elaborar la interpretación del indicador	Interpretación:
8	Definir el responsable del análisis del indicador	Responsable:
9	Establecer la frecuencia de cálculo	Frecuencia:
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador	Estándar:
11	Definir el responsable del análisis del indicador	Responsable del análisis:

Nota: Formato utilizado para el levantamiento de los indicadores de gestión. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

Tabla 17. *Formato y datos del indicador*

Descripción de la actividad esencial:					
Nombre del indicador:					
Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición

Nota: Cuadro que presenta la información del indicador. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

3.3. Metodología a aplicar para el diseño del proceso de evaluación del desempeño de 360°

Para evaluar el desempeño las organizaciones han elaborado su propio sistema y metodología para evaluar a su personal, éstos métodos dependen y están sujetos a los diferentes objetivos y características de los puestos de trabajo dentro de cada empresa, lo

importante es que la metodología aplicada genere resultados positivos y produzca información necesaria para establecer estrategias de mejora en los diferentes procesos del desempeño humano.

Cada autor tiene una perspectiva diferente de la evaluación y gestión del desempeño, citaremos algunos métodos utilizados por ellos:

Según Ivancevich, divide los métodos de evaluación de la siguiente manera (Ivancevich, Konopaske, & Motteson, 2006):

- **Métodos individuales:**

Escala gráfica de calificaciones, Elección forzada, Evaluación crítica, Técnica del incidente crítico, Lista de verificación y listas ponderadas, Escala de evaluación por conducta, Escala de observación de la conducta

- **Métodos colectivos:**

Ordenamiento, Comparación pareada, Distribución forzada, Administración por objetivos, (Ivancevich, Konopaske, & Motteson, 2006)

Según Chiavenato (Chiavenato , 2020):

- **Métodos Tradicionales:**

Escalas gráficas, Selección forzada, Investigación de campo, Incidentes críticos, Listas de verificación.

- **Métodos Modernos:**

Evaluación participativa de objetivos, (Chiavenato , 2020).

Según Werther y Davis (Werther & Davis, 2008):

- **Métodos con base a pasado:**

Escalas de puntuación, Listas de verificación, Método de selección forzada, Método de registro de acontecimientos notables, Estimación de conocimientos y asociaciones, Método de puntos comparativos, Escala de calificación conductual, Método de verificación de campo, Enfoques de evaluación comparativa

- **Métodos con base a futuro:**

Autoevaluaciones, Administración por objetivos, Evaluaciones Psicológicas, Centro de evaluaciones, (Werther & Davis, 2008).

Según Alles (Alles M. , 2005):

- **Métodos basados en características:**

Escala gráfica de calificación, Métodos de escalas mixtas, Método de distribución forzada, Métodos de formas narrativas

- **Métodos basados en comportamientos:**

Método de incidente crítico, Escala fundamental para medición del comportamiento, Escala de observación del comportamiento

- **Métodos basados en resultados**

Medición por productividad, Administración por objetivos, (Alles M. , 2005).

De acuerdo a Alles, la Metodología para desarrollar la gestión o evaluación del desempeño, se clasifica de acuerdo a:

- Características, Conductas, Resultados

Aquellos procesos basados en características son los más usados, aunque no siempre son los más objetivos, éste proceso permite medir las características, pro actividad, creatividad o

liderazgo con las que un trabajador debe contar, las mismas que la organización considera importantes para la cristalización de sus objetivos. Son fáciles de gestionar, el proceso se basa en un listado en relación a las actividades esenciales de su puesto de trabajo, por lo que el resultado del proceso no siempre puede ser objetivo ya que no se corrobora el accionar del trabajador (Alles M. A., 2009).

Los métodos basados en conductas y competencias, proporcionan a los empleados información fundada en la acción de las actividades propias de su puesto de trabajo, lo que permite un mayor desarrollo individual, el enfoque en resultados es muy usado, ya que permite medir la contribución de trabajador y el cumplimiento de los objetivos para la organización y sobretodo proporciona a los trabajadores la retroalimentación para su propio desarrollo (Alles M. A., 2009).

Los basados en resultados, evalúan los logros alcanzados por el personal a través de las actividades propias de su puesto de trabajo, este método es más objetivo, debido a que como su nombre lo indica, permite medir los resultados observados y presentados por el trabajador, lo que favorece al evaluador para evitar subjetividad al momento de calificar, sin embargo en este método puede influir condiciones externas como comercio, políticas gubernamentales y hasta la competencia, efectos sobre los cuales los empleados no tienen responsabilidad, lo afectaría de sobremana el cumplimiento de los resultados (Alles M. A., 2009).

La Tabla 18, muestra la comparación de los distintos métodos de evaluación descritos.

Tabla 18. *Comparativa entre métodos de evaluación del desempeño.*

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño		
Métodos	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.

Métodos de resultados	devolución de la evaluación. Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.
-----------------------	---	---

Nota: Ventajas y desventajas entre los métodos de evaluación por competencias, en la metodología de evaluación de 360° Fuente: (Alles M. , 2005).

El planteamiento para el diseño de la herramienta de evaluación para el personal de la Torre II, será a través de métodos de resultados, debido a que relacionan directamente el alcance de los objetivos a través del desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo.

3.4. Utilidad de la evaluación del desempeño para Consultorios Monte Sinaí, Torre II

De acuerdo al criterio de Gómez-Mejía, el espectro de aplicaciones que se otorga a la evaluación hoy en día abarca varios ámbitos, entre ellos indica que este proceso resulta ser estratégico para la organización debido a que la hace operativa, ya que resulta clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento, por otro lado, proporciona los criterios que sirven para validar los sistemas de selección y es la base sobre la que las decisiones sobre personal, tales como los despidos, se justifican legalmente (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2005).

La herramienta de evaluación del desempeño por competencias de 360°, es de gran utilidad hoy en día en las organizaciones, debido a que se tiene una visión global del desempeño del personal, ya que se involucran todas la partes interesadas, en el caso de la Torre II, el directorio, los condóminos, la administración, los usuarios o clientes externos y los proveedores, son los que evaluarán y medirán las competencias de los trabajadores. (Ver Anexo B).

El servicio de atención que se brinda en La Torre II, requiere que el personal este orientado y capacitado en sus funciones, es por ello que se plantea la necesidad de contar con una herramienta que permita medir el cumplimiento individual, detectar oportunidades de mejora, fortalecer los aspectos positivos de los procesos realizados, motivar al personal y con ello mejorar el clima laboral, verificar si los niveles de competencias de acuerdo a cada cargo, satisfacen las necesidades de los usuarios internos que son los profesionales del área de la salud y de los usuarios externos que son los pacientes.

3.5. Diseño del proceso de evaluación del desempeño de 360°

Werther & Davis razonan sobre el hecho de que la existencia de diversos métodos de evaluación del desempeño hacen necesario que la organización determine cuál es el que más se acentúa o acopla a las necesidades, dependiendo del tamaño y disponibilidad de recursos, lo que se traduce en el compromiso del departamento de talento humano o de la administración, para que sean los responsables de la cuidadosa selección de una herramienta o método de evaluación del desempeño que se ajuste a los objetivos y necesidades corporativas. (Werther & Davis, 2008).

Con esta premisa la propuesta para el diseño de la evaluación del desempeño para el personal de la Torre II, contará con una evaluación combinada:

- Evaluación por competencias, en función a la conducta y su frecuencia, en relación al puesto de trabajo ocupado por el trabajador, estas competencias se detallan el perfil de cargo, como competencias corporativas y competencias específicas del puesto.
- Evaluación por resultados, por medio del análisis del rendimiento o de los objetivos propuestos en el cargo, éstos se evaluarán a través de los indicadores de gestión que

fueron levantados en los perfiles de cargos, los mismos que miden el desempeño en base de la ejecución de las actividades esenciales del cargo.

3.6. Fases del proceso de evaluación del desempeño para Consultorios Monte Sinaí, Torre II

Fase 1: Preparación

Se tomará como referencia el Manual de Funciones diseñado para Consultorios Monte Sinaí, Torre II, en el cual se levantó los perfiles de cada puesto de trabajo, donde se especifican las competencias generales y específicas, indicadores de gestión derivados de las competencias propias de cada puesto, se diseñara el formato de evaluación, se designará los evaluadores, se establecerá la fecha de aplicación y todos los aspectos necesarios para implementar el proceso de evaluación.

Fase 2: Socialización y comunicación del proceso

Todos los involucrados inmersos en el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Torre II, como el directorio, jefe, subordinados, proveedores y clientes internos, deben conocer las ventajas que proporciona y aporta la evaluación del desempeño para la institución y su repercusión de manera general e individual, es importante recalcar que el objetivo de la misma es mejorar el desarrollo de las actividades diarias, optimizar los recursos involucrados en cada proceso y potencializar el talento humano, a través de planes de capacitación propios del desempeño de sus funciones.

Fase 3: Capacitación a los evaluadores

La capacitación que debe realizarse a los evaluadores cuando se va a implementar el proceso de evaluación, es clave debido a que deben estar familiarizados con la herramienta,

conocer las competencias que van a ser calificadas, las escalas de puntuación y las actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo.

Fase 4: Recolección de datos y síntesis de la información

Se diseñan los instrumentos para la recolección de datos por parte de los evaluadores, posteriormente, los resultados de la evaluación serán tabulados, analizados y sintetizados de forma estructurada, éstos servirán de base para el momento de la retroalimentación.

Fase 5: Retroalimentación

Es esta etapa los evaluados conocen los resultados obtenidos, éstos resultados deben ser comunicados de una manera proactiva, con el propósito que sirvan para su desarrollo y crecimiento laboral, esta retroalimentación debe ser realizada por personas preparadas, para, evitar que el mensaje se considere como un llamado de atención, sanción o castigo.

Fase 6: Planes de desarrollo y formación

Con los resultados obtenidos en la evaluación, se deben establecer procesos de mejora y desarrollo para los evaluados, enfocado a un crecimiento y progreso en su desempeño laboral, eliminando las deficiencias y potencializando las habilidades y competencias.

3.7. Diseño de instrumentos para la evaluación de 360° para Consultorios Monte Sinaí, Torre II

En la fase operativa del proceso de evaluación, conviene contar con los instrumentos necesarios para el levantamiento de información en relación a las variables que requieren medirse, con base a los indicadores que se definieron en el perfil de cada cargo.

En ese sentido se procedió con el diseño del formato para los instrumentos de evaluación, tanto interna como externa, considerando las actividades esenciales, las competencias y los indicadores de gestión, según corresponda a cada cargo.

Los instrumentos están diseñados en una hoja de cálculo, de manera que sea posible aplicar las evaluaciones en formato digital o inclusive formato físico. En el caso de los indicadores de gestión, se estableció un periodo de evaluación de 3 años, con el afán de realizar el seguimiento del comportamiento que demuestra en el tiempo cada indicador medido. Finalmente, es posible traducir los resultados de la evaluación en gráficas, que faciliten el análisis para la toma de decisiones.

Tanto para la evaluación interna como externa se definieron escalas para la valoración de los aspectos considerados en cada cargo. La Tabla 19 presenta las escalas de Likert que se utilizarán en este proceso de evaluación.

Tabla 19. *Escalas de Likert para el proceso de evaluación*

Califique cada actividad esencial según la siguiente escala:
1= Nunca
2= Rara vez
3= Algunas veces
4= Frecuentemente
5= Siempre
Califique cada comportamiento observable según la siguiente escala:
1= Nunca
2= Rara vez
3= Algunas veces
4= Frecuentemente
5= Siempre
Califique cada conocimiento según la siguiente escala:
1= No desarrollado
2= Poco desarrollado
3= Medianamente desarrollado
4= Desarrollado
5= Altamente desarrollado

Nota: Las escalas de Likert están definidas para la evaluación interna y externa, de carácter cualitativa, sobre actividades esenciales, competencias y conocimientos. Fuente: Propia.

3.7.1. Instrumento para la evaluación del desempeño de 360°, cargo Secretaria Recepcionista

La Figura 5 muestra la estructura del instrumento para la evaluación que aplicará el cliente interno, correspondiente a los profesionales de la salud que evaluarán a la persona que ocupa el cargo de Secretaria Recepcionista.

El instrumento está dividido en tres secciones: actividades esenciales, competencias corporativas y conocimientos requeridos. La columna frecuencia y nivel de desarrollo permite al evaluador seleccionar en la hoja de cálculo la posición en la escala que, según su criterio, corresponde otorgar al evaluado. En caso de aplicarse en formato físico, deberá consignarse en esa columna la posición correspondiente de acuerdo a la escala Likert.

En este caso, el rol de evaluador lo asumirá el profesional de la salud, debido a la relación directa que existe entre su posición y la Secretaría Recepcionista. Cada piso de la Torre cuenta con una secretaria, quien gestiona las llamadas internas y externas con la central telefónica, administra turnos, realiza facturación y cobros, cierre de caja y atención directa a los clientes. Bajo estas circunstancias, el profesional de la salud, que para fines de este proceso, se lo identifica como el evaluador interno, tiene una percepción muy clara del servicio que recibe de la persona que ocupa el cargo de Secretaria Recepcionista.

Figura 5. Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria

Recepcionista. Aplica evaluador interno.

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Aplica el protocolo para la atención de pacientes	
2 Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	
3 Realiza el proceso de facturación	
4 Realiza la entrega de turnos de atención	
5 Cuadra los valores generados por turnos de atención	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	
	Frecuencia
Competencia: Compromiso con la organización 1 Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno) 2 Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
Competencia: Innovación y mejora continua 3 Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
Competencia: Integridad 4 Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Manejo central telefónica	
2 Manejo sistema automatizado de turnos	

Nota: Se muestra en detalles las actividades esenciales, competencias y conocimientos específicos para el cargo, en la evaluación de 360° Fuente: Propia

La Figura 6 muestra la estructura del instrumento para la evaluación que aplicará el cliente externo, correspondiente a los pacientes que evaluarán a la persona que ocupa el cargo de Secretaria Recepcionista.

En la aplicación de este instrumento, el rol de evaluador lo asumirá el paciente. Al ingresar en las instalaciones de la Torre, regularmente, el paciente acude al counter de piso, lugar de trabajo de la Secretaria Recepcionista. En ese momento se solicita su atención en relación a: disponibilidad de turnos, reserva, atención, cobros y facturación. Con estos antecedentes, el paciente, que para fines de este proceso, se lo identifica como el evaluador externo, también tiene una percepción muy clara del servicio que recibe de la persona que ocupa el cargo de Secretaria Recepcionista.

Figura 6. Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador externo.

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PACIENTE)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES		Frecuencia
1	Atiende los requerimientos y necesidades de los pacientes	
2	Contesta las llamadas telefónicas, para brindar atención relacionada con información de los profesionales del área de la salud	
3	Realiza el proceso de facturación	
4	Realiza la entrega de turnos de atención	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Frecuencia
1	Competencia: Orientación al servicio (Cliente externo) Ofrece al usuario externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
2	Competencia: Administración del Tiempo Optimiza el tiempo, priorizando y facilitando los requerimientos solicitados.	
3	Competencia: Autocontrol Responde a la necesidades del usuario manteniendo la calma	
4	Competencia: Escucha activa Comprende los intereses del usuario y ayuda a resolver las necesidades planteadas.	
5	Competencia: Empatía Trata con cortesía y respeto a los demás.	

Nota: Se muestra en detalles las actividades esenciales, competencias y conocimientos específicos para el cargo, en la evaluación de 360° Fuente: Propia

El instrumento está dividido en tres secciones: actividades esenciales, competencias corporativas y conocimientos requeridos. La columna frecuencia y nivel de desarrollo permite al evaluador seleccionar en la hoja de cálculo la posición en la escala que, según su criterio, corresponde otorgar al evaluado. En caso de aplicarse en formato físico, deberá consignarse en esa columna la posición correspondiente de acuerdo a la escala Likert.

La Figura 7 muestra la estructura del instrumento para la evaluación que aplicará el par del cargo, correspondiente a la Secretaria de Piso que evaluará a la persona que ocupa el cargo de Secretaria Recepcionista.

Figura 7. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica el par del cargo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		FRECUENCIA
1	Aplica el protocolo para la atención de pacientes	
2	Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	
3	Realiza el proceso de facturación	
4	Realiza la entrega de turnos de atención	
5	Realiza cuadros de caja por profesional del área de la salud	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
Listado de comportamientos observables		FRECUENCIA
1	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado		
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO		
Listado de conocimientos y destrezas		Nivel de desarrollo
1	Manejo central telefónica	
2	Manejo sistema automatizado de turnos	

Nota: Se muestra en detalles las actividades esenciales, competencias y conocimientos específicos para el cargo, en la evaluación de 360° Fuente: Propia

El instrumento está dividido en tres secciones: actividades esenciales, competencias corporativas y conocimientos requeridos. La columna frecuencia y nivel de desarrollo permite al evaluador seleccionar en la hoja de cálculo la posición en la escala que, según su criterio, corresponde otorgar al evaluado. En caso de aplicarse en formato físico, deberá consignarse en esa columna la posición correspondiente de acuerdo a la escala Likert.

En la aplicación de este instrumento, el rol de evaluador lo asumirá el par del cargo. El conocimiento de las actividades a desarrollarse en este puesto, le facultan plenamente para cumplir el rol de evaluador. La experiencia, la permanencia en la institución, las relaciones laborales que surgen en los espacios de reflexión y capacitación, permiten que los pares perciban información de valor para considerarla al momento de la evaluación.

Figura 8. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	FRECUENCIA
1 Aplica el protocolo para la atención de pacientes	
2 Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	
3 Realiza el proceso de facturación	
4 Realiza la entrega de turnos de atención	
5 Realiza cuadros de caja por profesional del área de la salud	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA
1 Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo	
Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas	
Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa	

Nota: Se muestra en detalles las actividades esenciales, competencias y conocimientos específicos para el cargo, en la evaluación de 360° Fuente: Propia

La Figura 8, muestra la estructura del instrumento para la evaluación que aplicará la Jefatura, que corresponde al Administrador o miembros del Directorio, quién evaluará a la persona que ocupa el cargo de Secretaria Recepcionista.

En la aplicación de este instrumento, el rol de evaluador lo asumirá el personal en posición de Jefatura. En ese caso, esta persona cuenta con información relevante en relación al cumplimiento de funciones de cada uno de los miembros de la nómina de la Torre. A la administración acude el cliente interno y externo, para informar novedades, presentar quejas e incluso, resaltar la calidad de la atención recibida. La participación de la Jefatura en el proceso de evaluación es requerida e importante.

La Figura 9 muestra la estructura del instrumento para la evaluación que aplicará la Jefatura, que corresponde al Administrador quién evaluará a la persona que ocupa el cargo de Secretaria Recepcionista, en relación a los indicadores que le corresponden al cargo.

Figura 9. Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Secretaria Recepcionista.

Aplica Jefatura.

INDICADORES DE GESTION								
Nº	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Año 1			
					Meta	VARI	VAR2	Resultado
1	Aplica el protocolo para la atención de pacientes	% de pacientes satisfechos en la atención de sus requerimientos	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes atendidos}}$	85%				
2	Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	# de quejas por llamadas no contestadas	$\% = \frac{\# \text{ de quejas por llamadas no contestadas}}{\text{total de quejas}}$	25%				
3	Realiza el proceso de facturación	Valor del monto de facturación mensual	<i>monto total de facturación</i>	\$85.000,00				
4	Realiza la entrega de turnos de atención	% de turnos efectivizados por día	$\% = \frac{\# \text{ de turnos efectivizados}}{\text{total de turnos solicitados}}$	70%				
5	Cuadra los valores generados por turnos de atención	% de cuadros de caja cotejados	$\% = \frac{\# \text{ de cuadros cotejados}}{\text{total de cuadros}}$	100%				

Nota: Para cada actividad esencial, se enlista el indicador correspondiente, la fórmula de cálculo y la meta global que espera alcanzarse en el periodo de evaluación. Se incorporan celdas para insertar la valoración que corresponde a cada variable según la fórmula del indicador y el resultado que deberá contrastarse contra la meta global, dentro del proceso de evaluación de 360° Fuente: Propia

Conclusiones

- El modelo de gestión de talento humano por competencias que desarrolla este estudio, partió con el diagnóstico de la situación actual de este proceso en Consultorios Monte Sinaí, este análisis se completó a nivel de toda la estructura organizacional, cubriendo cada una de las áreas de trabajo de la Torre II.
- El diseño del manual de funciones del personal del condominio, en su primera versión, servirá para optimizar la gestión del talento humano. Al respecto se levantó el perfil de cargos de cada puesto de trabajo. Esta herramienta servirá de base para la organización, planificación y el consecuente proceso de evaluación del desempeño de 360°.
- El diseño del manual de evaluación del desempeño por 360° para Consultorios Monte Sinaí, Torre II, requirió contar con el manual de funciones como documento de referencia, siendo este la base para el diseño de la metodología de medición y contraste de resultados contra los indicadores establecidos, en relación a las actividades esenciales de cada perfil de cargo.
- El diseño de estos entregables permitió cumplir con los objetivos específicos planteados en el diseño de este trabajo de investigación.
- El diseño del manual de funciones y el manual de evaluación se realizó a pesar de las dificultades que caracterizan al contexto en pandemia. Fue necesario aplicar protocolos de bioseguridad para la realización de talleres, este requisito se cumplió con estrictez, debido a la cercanía del personal con procesos sanitarios relacionados con covid-19. Por otra parte, el recurso tecnológico y las herramientas virtuales con las que cuenta la Corporación Médica Monte Sinaí se convirtió en una fortaleza para solucionar

entrevistas, conversatorios y la socialización de los procesos de diseño, así como, la aplicación de instrumentos para levantar la información.

- La participación del personal en el proceso del diseño de los manuales facilita el empoderamiento de los colaboradores de la Torre II, con las mejoras que se están implementando en la gestión del talento humano. Involucrarlos es un acierto, puesto que el personal en conocimiento de los justificativos y los objetivos que se persiguen, desarrolla un sentido de pertenencia con la organización y el compromiso de colaborar con el alcance de las metas establecidas.
- En el sector de la salud se diseñan procesos que apuntan a lograr las metas organizacionales referentes a calidad del servicio y la satisfacción de los clientes internos y externos. Desde esa perspectiva, este sector muestra mayor sensibilidad que el sector de empresas productivas, debido a que se trata de satisfacer una amplia gama de necesidades de las personas, el aspecto psicológico juega un rol importante en este caso, debido a las diversas individualidades que presenta cada cliente.
- Es esencial que los colaboradores en el área de la salud, conozcan el propósito y el fin para el que están trabajando, sus actividades y responsabilidades, con ello, se facilita que la organización cumpla con las metas establecidas, contando con personas comprometidas con la gestión, los procedimientos y métodos, este nivel de compromiso es requerido en términos de los fenómenos que puedan presentarse en el contexto sanitario.
- Resulta de sumo interés realizar avances con los profesionales del área de la salud, se cuenta con la colaboración de un porcentaje importante de estos agentes, sin embargo, aún es necesario trabajar con este grupo. Si bien es cierto, se busca satisfacer las

necesidades de cada uno de los médicos y personal de las empresas que laboran en la Torre II, a pesar de ello, aún se mantiene un segmento de profesionales que presentan ciertas posturas y demandas en el edificio, debido al desconocimiento de normas, directrices que orientan y regulan el normal desarrollo de las actividades. Habrá que estudiar otros mecanismos que se utilicen para socializar los procesos administrativos, normas y directrices a fin de empoderar a este grupo y elevar su grado de satisfacción respecto a los servicios que se brinda en la Torre II de Consultorios Monte Sinaí.

Recomendaciones

- La aplicación de esta primera versión de los manuales de funciones y evaluación deberá mantener su curso de implementación a fin de identificar anomalías y determinar los ajustes que se requieran incluir, de modo que para un segundo periodo se cuente con una versión mejorada. Las experiencias en la primera aplicación enriquecerán el proceso de gestión del talento humano.
- Se recomienda socializar la propuesta, objetivos, el contenido de los manuales de funciones y evaluación y el rol de cada uno de los miembros que participan, de modo que se facilite alcanzar el compromiso, la participación y la colaboración del personal de la torre y los clientes internos.
- Implementar el manual de funciones y el manual de evaluación de desempeño, observar las reacciones iniciales del personal para acompañarlos durante el desarrollo de las actividades inherentes a su puesto de trabajo, en pro de alcanzar el mejor rendimiento, el cual será verificable con la medición. Será requerido un análisis minucioso de los resultados a fin de establecer las necesidades de formación y capacitación e inclusive el cambio de colaboradores.
- Es recomendable avanzar con el diseño de un cuadro de mando integral que reúna los resultados de evaluación de cada puesto de trabajo, a fin de analizar en conjunto el nivel de desempeño en la ejecución de actividades y detectar aquellos ámbitos que requieran especial atención. Esta acción se recomienda para una futura investigación aplicable a la organización en estudio.

Anexos

Anexo A. *Manual de funciones*

MANUAL DE FUNCIONES

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos del manual.....	3
2.1. General.....	3
2.2. Específicos	3
3. Utilidad.....	4
4. Alcance.....	4
5. Organigrama Funcional.....	4
6. Perfil de cargos.....	5
7. Disposiciones Finales	30

1. Introducción

La Administración de Consultorios Monte Sinaí, elaboró el manual de funciones, con el afán de contar con una herramienta, que permita a la gestión de talento humano optimizar la valoración en el cumplimiento de funciones del personal, y a su vez detectar y mantener personal adecuado, capaz y comprometido con su trabajo.

Un manual de funciones beneficiará a todo el personal, debido a que brindará información de las tareas, funciones y los requisitos que deben cumplir cada cargo, lo que canalizará el cumplimiento eficiente de las labores que realiza el personal de Consultorios Monte Sinaí.

2. Objetivos del manual

2.1.General

- Contar con un manual que describa los diferentes cargos del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, estableciendo la misión del puesto, actividades esenciales, competencias generales y específicas, niveles de responsabilidad, relaciones internas y externas de cada cargo.

2.2.Específicos

- Delimitar tareas, actividades y responsabilidades de los empleados, para facilitar la ejecución, control y evaluación del trabajo.
- Definir a quien reporta y a quien supervisa, a fin de ubicar la posición del puesto en el nivel jerárquico del condominio.

- Identificar las competencias y los conocimientos de acuerdo al nivel de estudio, para facilitar la precisión de la proyección de capacitación y entrenamiento.

3. Utilidad

Para la gestión administrativa y el personal del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, la implementación de un manual de funciones es importante debido a que recopila las políticas, normas y funciones que permiten el correcto cumplimiento de las actividades del personal. Al contar con este insumo se generará un valor agregado al servicio, al delimitar las funciones y responsabilidades del personal definir criterios de medición para la evaluación y establecer requerimientos sobre formación, capacitación, experiencia y competencias para el puesto.

4. Alcance

Todo el personal del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Funciones.

5. Organigrama Funcional



La estructura del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, está conformada de la siguiente manera:

- Órgano Jerárquico:
Directorio y Administración
- Cargos:
Asistente Administrativa
Contador
Recepción General
Secretaria Recepcionista
Auxiliar de Mantenimiento
Auxiliar de Limpieza
Guardia

6. Perfil de cargos

A continuación se detallan los perfiles de cada cargo, de acuerdo a la codificación establecida.

Tabla 20 . Perfil de cargo – Administrador

1. Información de identificación del cargo **2. Posición en organigrama**

Código: 1.1.1.

Nombre: Administrador

Rol: Gestión, Dirección, Ejecución.

3. Interfaz del puesto

Relación con otras áreas: Condóminos, recepción general, secretaria recepcionista, mantenimiento, seguridad, limpieza y administración.

Relaciones externas: Pacientes, proveedores, organismos de control, empresas de la Corporación y/o usuarios en general

Supervisa a: Administración, recepción general, secretaria recepcionista, mantenimiento, seguridad y limpieza

Bajo supervisión de: Directorio



4. Misión del cargo

Coordinar las gestiones administrativas de la Torre II, en base las directrices del Directorio, los Reglamentos Internos y de Propiedad Horizontal.

5. Actividades esenciales del puesto **F** **CE** **CM** **TOTAL**

	F	CE	CM	TOTAL
1 Ejecutar la dirección administrativa, operativa y financiera del Condominio de acuerdo con las facultades otorgadas por el Directorio, reglamentos, leyes y los procedimientos que regulan la Corporación.	5	5	5	30
2 Representar legalmente al Condominio, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confieran el Directorio y la Ley.	5	5	5	30
3 Coordinar con el Directorio, las actividades y acciones de mejora del Condominio	4	5	4	24
4 Controlar que los profesionales del área de la Salud y sus consultorios, cumplan con las disposiciones establecidas por los reglamentos internos y entes de control.	4	5	4	24
5 Informar al Directorio las acciones tomadas así como los resultados de la ejecución de dichas acciones.	2	5	4	22

Sigla	Descripción	Escala				
		5	4	3	2	1
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima

6. Destrezas específicas **¿Aplica? (X)** **Especifique**

Programas informáticos externos	x	Plataforma ACCESS Ministerio de Salud Pública Portal / Servicio de Rentas Interna Portal / Ministerio de Relaciones Laborales Portal / IESS
Programas informáticos internos	x	Sistema de Presupuesto, Alícuotas y Contabilidad (SAPRO). Sistema de Video Vigilancia – Hikvision Sistema Automatizado de Turnos Intranet Corporativa
Otras destrezas específicas	x	Manejo de utilitarios Manejo de Office

Manejo de idioma	Destreza de idioma					
	Idioma	Inglés	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar
		Alto				
	Nivel de dominio	Medio	x	X	x	x
		Bajo				

Elaborado por:
La autora.

Revisado por:
Directora de tesis

Aprobado por:
Directora de tesis

7. Educación formal requerida			
Nivel	Especifique	¿Aplica? (X)	Título obtenido
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)		
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)	X	Administración, Economía, Finanzas
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado		

8. Experiencia formal requerida		
Tiempo	¿Aplica?	Especifique
Menos de un año		
Entre uno y tres años	x	En empresas y cargos similares relacionados con gestión administrativa.
Entre tres y cinco años		
Entre cinco y siete años		
Más de 7 años		

9. Competencias				
Competencias generales/corporativas	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Compromiso con la Organización				x
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x
Orientación a Resultados				x
Innovación y mejora continua				x
Integridad				x

Competencias específicas/propias del cargo	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Visión Estratégica				x
Comunicación Efectiva				x
Trabajo en equipo				x
Liderazgo				x
Negociación y Manejo de Conflictos				x
Manejo de Recursos Humanos				x

10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Visión Estratégica	x	x	Planificación Estratégica	x	x
Comunicación Efectiva	x	x	Administración y Gestión	x	x
Trabajo en equipo	x	x	Desarrollo Organizacional	x	x
Liderazgo	x	x	Administración de Recursos Humanos	x	x
Negociación y Manejo de Conflictos	x	X	Gestión de Presupuestos	x	x
Manejo de Recursos Humanos	x	x			

Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Manejo de utilitarios		x	X		Ley Organiza de Salud Normativa ACCESS
Manejo de Office		x	X		Derecho Médico Legal

Nota: El estudio se realizó a la administradora de la Torre II, por parte de la jefatura de talento humano de la Corporación Médica Monte Sinaí. ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

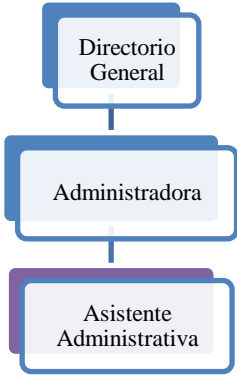
Tabla 21. Perfil de cargo – Administrador – Indicadores de gestión

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Ejecutar la dirección administrativa, operativa y financiera del Condominio de acuerdo con las facultades otorgadas por el Directorio, reglamentos, leyes y los procedimientos que regulan la Corporación. Representar legalmente al Condominio, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confieran el Directorio y la Ley.	% de satisfacción de los Condóminos y Directorio de la Torre II.	$\% = \frac{\# \text{ de Condóminos satisfechos}}{\text{total de Condóminos del Edificio}}$	90%	Acta de Asamblea de General de Condóminos	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Anual	Asamblea de General de Condóminos
Coordinar con el Directorio, las actividades y acciones de mejora del Condominio.	% de ejecución de actividades aprobadas por el Directorio.	$\% = \frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\text{total de actividades solicitadas por el Directorio}}$	90%	Acta de Directorio de la Torre II	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Anual	Directorio
Controlar que los profesionales del área de la Salud y sus consultorios, cumplan con las disposiciones establecidas por los reglamentos internos y entes de control	% de permisos de funcionamiento aprobados	$\% = \frac{\# \text{ de permisos de funcionamiento generados}}{\text{total de profesionales del área de la Salud del Edificio}}$	95%	Plataforma ACCESS	Profesionales del área de la Salud	Mensual	Administración
Informar al Directorio las acciones tomadas así como los resultados de la ejecución de dichas acciones.	% de satisfacción del Directorio por las acciones ejecutadas por parte de la Administración.	$\% = \frac{\# \text{ de acciones ejecutadas}}{\text{total de acciones requeridas por el Edificio}}$	90%	Requerimientos de los Condóminos	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Mensual	Directorio
Controlar y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal del Condominio	% de reportes de llamadas telefónicas entregados a tiempo	<i>Resultados de la Evaluación del Desempeño.</i>	80%	Evaluación del Desempeño	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Anual	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio, ^a Archivo actas de Directorio y Asamblea General de Condómino, ^b Base de datos permisos de funcionamiento profesionales del área de la salud, Consultorios Monte Sinaí. ^c Archivo solicitudes recibidas Administración Consultorios Monte Sinaí. Fuente: (Administración, 2020).

Tabla 22. Perfil de cargo – Asistente Administrativa

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama				
Código: 1.1.2. Nombre: Asistente Administrativa Rol: Supervisión y Ejecución Técnico Administrativa						
3. Interfaz del puesto Relación con otras áreas: Administración, condóminos, recepción general, secretaria recepcionista, mantenimiento, seguridad y limpieza. Relaciones externas: Pacientes, proveedores, organismos de control y/o usuarios en general Supervisa a: Bajo supervisión de: Administración						
4. Misión del cargo Asegurar que las actividades administrativas se ejecuten dentro del marco de reglamentos, políticas y procedimientos internos, dando soporte a los procesos administrativos.						
5. Actividades esenciales del puesto						
		F	CE	CM	TOTAL	
1	Cobrar los valores generados de alcúotas	5	5	4	25	
2	Emitir comprobante de pago a los condóminos	5	5	4	25	
3	Emitir certificados médicos de los profesionales del área de la Salud	5	5	4	25	
4	Elaborar cuadros de caja	5	5	4	25	
5	Realizar la impresión de cheques generados	5	4	4	21	
6	Realizar la impresión de comprobantes de egreso	5	4	3	17	
Sigla	Descripción	Escala				
		5	4	3	2	1
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima
6. Destrezas específicas		¿Aplica? (X)				
Programas informáticos externos		Especifique				
		Portal / Servicio de Rentas Internas Portal / Ministerio de Relaciones Laborales Portal IESS				
Programas informáticos internos		X	Sistema de Presupuesto, Alcúotas y Contabilidad (SAPRO) Sistema de Video Vigilancia – Hikvision Sistema Automatizado de Turnos			
Otras destrezas específicas		X	Manejo de Utilitarios Manejo de Office			
Manejo de idioma		X	Destreza de idioma			
Idioma		Inglés	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar
Nivel de dominio		Alto				
		Medio	x	X	x	x
		Bajo				
7. Educación formal requerida						
Nivel	Especifique	¿Aplica? (X)		Título obtenido		
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)					
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías					
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)	x	Administración, Contabilidad, Economía			
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado					

8. Experiencia formal requerida		
Tiempo	¿Aplica?	Especifique
Menos de un año		
Entre uno y tres años	x	En empresas y cargos similares relacionados con administración y atención al cliente
Entre tres y cinco años		
Entre cinco y siete años		
Más de 7 años		

9. Competencias				
Competencias generales/corporativas	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Compromiso con la Organización				x
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x
Orientación a Resultados				x
Innovación y mejora continua				x
Integridad				x

Competencias específicas/propias del cargo	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Orientación de Servicio				x
Administración del Tiempo				x
Trabajo en equipo				x
Orientación a Resultados				x
Supervisión y Monitoreo				x

10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Orientación de Servicio	x	x	Administración y gestión	x	x
Administración del Tiempo	x	x	Gestión por procesos	x	x
Trabajo en equipo	x		Técnicas secretariales	x	x
Orientación a Resultados	x	x			
Supervisión y Monitoreo	x	x			

Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Manejo de utilitarios		x	X		Codificación CIE 10 (MSP)
Manejo de Office		x	X		Ley de Propiedad Horizontal

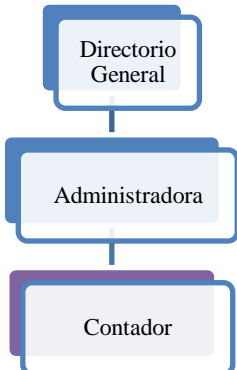
Nota: El estudio se realizó con la asistente administrativa de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

Tabla 23. Perfil de cargo – Asistente Administrativa – Indicadores de gestión

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes							
Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Cobrar los valores generados de alicuotas	% alicuotas cobradas	$\% = \frac{\# \text{ de alicuotas cobradas}}{\text{total de alicuotas generadas}}$	70%	Sistema de Presupuesto, Alicuotas y Contabilidad (SAPRO)	Profesionales del área de la Salud	Mensual	Administración
Emitir comprobante de pago a los condóminos	% de comprobantes de pago emitidos	$\% = \frac{\# \text{ de comprobantes de pago emitidos}}{\text{total de alicuotas generadas}}$	7% del presupuesto mensual (\$ 34.000,00)	Sistema de Presupuesto, Alicuotas y Contabilidad (SAPRO)	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Diario	Administración
Emitir certificados médicos de los profesionales del área de la Salud	% certificados generados	$\% = \frac{\# \text{ de certificados validados}}{\text{total de certificados generados}}$	95%	Formato de certificados	Usuario interno y externo	Diario	Administración
Elaborar cuadros de caja	Monto total por cuadros	<i>monto total generado</i>	\$30.000,00	Sistema de Presupuesto, Alicuotas y Contabilidad (SAPRO)	Profesionales del área de la Salud	Mensual	Administración
Realizar la impresión de cheques generados	# de horas empleadas para la impresión de cheques	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas empleadas para la impresión de cheques}}{\text{total de horas de trabajo}}$	3 horas	Sistema de Presupuesto, Alicuotas y Contabilidad (SAPRO)	Departamento de Administración	Semanal	Administración
Realizar la impresión de comprobantes de egreso	# de horas empleadas para la impresión de egresos	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas empleadas para la impresión de egresos}}{\text{total de horas de trabajo}}$	1 hora	Sistema de Presupuesto, Alicuotas y Contabilidad (SAPRO)	Departamento de Administración	Diario	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio. ^a Base de datos Sistema SAPRO. ^b Histórico certificados profesionales área de la salud, ^c Archivos egresos, comprobantes de pago y depósitos. Fuente: (Administración, 2020).

Tabla 24. Perfil de cargo – Contador

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama				
<p>Código: 1.1.3.</p> <p>Nombre: Contador</p> <p>Rol: Coordinación y Ejecución de Procesos Contables</p>						
<p>3. Interfaz del puesto</p> <p>Relación con otras áreas: Administración, asistente administrativa, recepción general, secretaria recepcionista, mantenimiento, seguridad y limpieza.</p> <p>Relaciones externas: Pacientes, proveedores, organismo de control y/o usuarios en general</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Bajo supervisión de: Administración</p>						
<p>4. Misión del cargo</p> <p>Coordinar, controlar y mantener los procesos y las gestiones necesarias relacionadas a las obligaciones adquiridas por el condominio y sus condóminos para una correcta aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.</p>						
5. Actividades esenciales del puesto		F	CE	CM	TOTAL	
1	Registrar en el sistema contable: ingresos, egresos, diarios, débitos, créditos	5	5	4	25	
2	Revisar mayores y registros contables de cada cuenta en el sistema contable	5	5	4	25	
3	Emitir pagos a proveedores	4	5	4	24	
4	Revisar, asignar y contabilizar las cuentas relacionadas con el rol de pagos	2	5	4	22	
5	Registrar información para la generación del Balance General y de Resultados	4	4	4	20	
6	Elaborar y entregar la información financiera y contable solicitada por la alta dirección					
Sigla	Descripción	Escala				
		5	4	3	2	1
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima
6. Destrezas específicas		¿Aplica? (X)	Especifique			
Programas informáticos externos			Portal / Servicio de Rentas Internas Portal / Ministerio de Relaciones Laborales Portal IESS			
Programas informáticos internos		X	Sistema de Presupuesto, Alícuotas y Contabilidad (SAPRO)			
Otras destrezas específicas		X	Código de Trabajo Ley de Seguridad Social Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno Reglamento comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios			
Manejo de idioma		Destreza de idioma				
Idioma		Inglés	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar
Nivel de dominio		Alto				
		Medio	x	x	x	X
		Bajo				

7. Educación formal requerida			
Nivel	Especifique	¿Aplica? (X)	Título obtenido
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)		
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)	X	Administración, Contabilidad, Auditoría
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado		

8. Experiencia formal requerida			
Tiempo	¿Aplica?	Especifique	
Menos de un año			
Entre uno y tres años	X	En empresas y cargos similares relacionados con área el contable	
Entre tres y cinco años			
Entre cinco y siete años			
Más de 7 años			

9. Competencias				
Competencias generales/corporativas	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Compromiso con la Organización				X
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				X
Orientación a Resultados				X
Innovación y mejora continua				X
Integridad				X

Competencias específicas/propias del cargo	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Orientación a Resultados				X
Planificación				X
Trabajo en equipo				X
Evaluación de soluciones				X
Orientación y Asesoramiento				X

10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Orientación a Resultados	x	x	Administración Salarial	x	x
Planificación	x	x	Contabilidad y Auditoría	x	x
Trabajo en equipo	x		Gestión de inventarios	x	x
Evaluación de soluciones	x	x			
Orientación y Asesoramiento	x	x			

Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Código de Trabajo		x	X		Normativa Tributaria Vigente
Ley de Seguridad Social		x	X		
Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno		x			
Reglamento comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios		x			

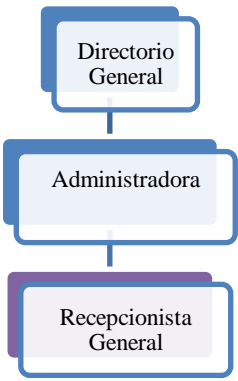
Nota: El estudio se realizó con la contadora de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

Tabla 25. Perfil de cargo – Contador – Indicadores de gestión

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes							
Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Registrar en el sistema contable: ingresos, egresos, diarios, débitos, créditos	# de horas para el registro en el sistema contable	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas empleadas para el registro en el sistema contable}}{\text{total de horas de trabajo}}$	2 horas	Sistema de Presupuesto, Alícuotas y Contabilidad (SAPRO)	Administración	Diaria	Administración
Revisar mayores y registros contables de cada cuenta en el sistema contable	% de registros cuadrados en el sistema	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ de registros cuadrados}}{\text{total de registros}}$	95%	Sistema de Presupuesto, Alícuotas y Contabilidad (SAPRO)	Administración	Mensual	Administración
Emitir pagos a proveedores	% de pagos a proveedores	$\% = \frac{\% \text{ de pago a proveedores autorizados}}{\text{total de pagos a proveedores}}$	60%	Sistema de Presupuesto, Alícuotas y Contabilidad (SAPRO)	Proveedores	Semanal	Administración
Revisar, asignar y contabilizar las cuentas relacionadas con el rol de pagos	Tiempo de Registro en el Rol de Pagos	<i>Registro de todas las cuentas en los roles de pago del personal</i>	28 de cada mes	Nómina del Personal	Personal Consultorios Monte Sinaí	Mensual	Administración
Registrar información para la generación del Balance General y de Resultados	Estados Financieros	<i>Balance General y de Resultados</i>	28 de cada mes	Sistema de Presupuesto, Alícuotas y Contabilidad (SAPRO)	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Anual	Administración
Elaborar y entregar la información financiera y contable solicita por la alta dirección							

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio, ^a Archivos ingresos, egresos, diarios, notas de créditos, roles de pago. ^b Base de datos Sistema SAPRO. ^c Histórico auditoría financieras internas. Fuente: (Administración, 2020)

Tabla 26. Perfil de cargo – Recepcionista General

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama																																			
<p>Código: 1.2.1.</p> <p>Nombre: Recepción General</p> <p>Rol: Atención al Cliente e información de profesionales del área de la salud</p>																																					
<p>3. Interfaz del puesto</p> <p>Relación con otras áreas: Administración, condóminos, limpieza, mantenimiento, secretarías de pisos, seguridad, usuarios internos.</p> <p>Relaciones externas: Pacientes y/o usuarios en general</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Bajo supervisión de: Administración</p>																																					
<p>4. Misión del cargo</p> <p>Asegurar la prestación de los servicios mediante la aplicación de las actividades asignadas para una adecuada atención de pacientes y demás personas que visitan La Torre II.</p>																																					
<p>5. Actividades esenciales del puesto</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>F</th> <th>CE</th> <th>CM</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Brindar información al paciente para solventar sus requerimientos</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Atender la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Recibir requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Ingresar información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Elaborar reporte de las llamadas telefónicas efectuadas</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>									F	CE	CM	TOTAL	1	Brindar información al paciente para solventar sus requerimientos	5	5	4	25	2	Atender la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios	5	5	4	25	3	Recibir requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio	5	5	4	25	4	Ingresar información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico	4	5	4	24	5
		F	CE	CM	TOTAL																																
1	Brindar información al paciente para solventar sus requerimientos	5	5	4	25																																
2	Atender la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios	5	5	4	25																																
3	Recibir requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio	5	5	4	25																																
4	Ingresar información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico	4	5	4	24																																
5	Elaborar reporte de las llamadas telefónicas efectuadas	5	4	4	21																																
Sigla	Descripción	Escala																																			
		5	4	3	2	1																															
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral																															
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima																															
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima																															
6. Destrezas específicas	¿Aplica? (X)	Especifique																																			
Programas informáticos externos																																					
Programas informáticos internos	x	Sistema Directorio Electrónico Sistema Central Telefónica PROTEL Sistema de Video Vigilancia – Hikvision																																			
Otras destrezas específicas	x	Manejo de Central Telefónica Manejo de Office																																			
Manejo de idioma	x	Destreza de idioma																																			
Idioma	Inglés	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar																																
	Nivel de dominio	Alto		x		X																															
		Medio	x																																		
		Bajo																																			
7. Educación formal requerida		¿Aplica? (X)	Título obtenido																																		
Nivel	Especifique																																				
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)																																				
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	x				Licenciatura – Tecnología																															
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)																																				
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado																																				

8. Experiencia formal requerida		
Tiempo	¿Aplica?	Especifique
Menos de un año		
Entre uno y tres años	x	En empresas y cargos similares relacionadas con atención a clientes en prestación de servicios de salud
Entre tres y cinco años		
Entre cinco y siete años		
Más de 7 años		

9. Competencias				
Competencias generales/corporativas	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Compromiso con la Organización				x
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x
Orientación a Resultados			x	
Innovación y mejora continua			x	
Integridad				x

Competencias específicas/propias del cargo	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Orientación al Cliente				x
Comunicación Activa				x
Escucha Activa				x
Empatía				x
Autocontrol				x

10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Orientación al Cliente	X	X	Servicio personal y al cliente	x	X
Comunicación Activa	X		Informática	x	X
Escucha Activa	X				
Empatía	X				
Autocontrol	X	x			

Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Manejo de central telefónica		x	X		Primeros auxilios
Manejo de Office		x	X		Protocolos de seguridad

Nota: El estudio se realizó con las recepcionistas generales de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, a través de talleres virtuales. ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

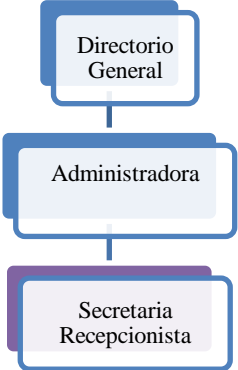
Tabla 27. Perfil de cargo – Recepcionista General – Indicadores de gestión

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Brindar información al paciente para solventar sus requerimientos	% de pacientes satisfechos con la información solicitada	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes atendidos}}$	95%	Hoja de requerimientos cliente externo	Administración	mensual	Administración
Atender la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios	% de satisfacción en la atención telefónica por parte de usuarios internos y externos	$\% = \frac{\# \text{ de usuarios satisfechos telefónicamente}}{\text{total de llamadas ingresadas al call center}}$	95%	Sistema Central Telefónica PROTEL, Registro de quejas	usuarios internos y externos	mensual	Administración
Recibir requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio	% de profesionales del área de la salud satisfechos	$\% = \frac{\# \text{ de profesionales del área de la salud satisfechos}}{\text{total de profesionales de la salud atendidos}}$	90%	Hoja de requerimientos cliente interno	profesionales del área de la salud	mensual	Administración
Ingresar información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico	% de ingresos de nuevos profesionales del área de la salud	$\% = \frac{\# \text{ de nuevos profesionales del área de la salud}}{\text{total de profesionales de la salud}}$	90%	Sistema Directorio Electrónico	profesionales del área de la salud	semanal	Administración
Elaborar reporte de las llamadas telefónicas efectuadas	% de reportes de llamadas telefónicas entregados a tiempo	$\% = \frac{\# \text{ de reportes de llamadas telefónicas puntuales}}{\text{total de reportes de llamadas telefónicas}}$	80%	Formato reporte llamadas telefónicas	Administración	mensual	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio, ^a. Hoja de requerimientos pacientes y/o usuarios generales. ^b Base de datos central telefónica Edificio de Consultorios Monte Sinaí. ^c Base de datos Sistema Directorio Electrónico Edificio Consultorios Monte Sinaí. Fuente: (Administración, 2020).

Tabla 28. Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista.

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama				
<p>Código: 1.3.1. Nombre: Secretaria – Recepcionista Rol: Atención al Cliente, ejecución procesos administrativos y de salud</p>						
<p>3. Interfaz del puesto</p> <p>Relación con otras áreas: Administración, recepción general, condóminos, limpieza, mantenimiento, seguridad, usuarios internos. Relaciones externas: Pacientes y/o usuarios en general Supervisa a: Bajo supervisión de: Administración</p>						
<p>4. Misión del cargo</p> <p>Ejecutar actividades que permitan a los profesionales de la salud (condóminos), brindar la atención a sus pacientes de forma adecuada y a tiempo.</p>						
<p>5. Actividades esenciales del puesto</p>		F	CE	CM	TOTAL	
1	Aplicar el protocolo para la atención de pacientes	5	5	4	25	
2	Aplicar el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	5	5	4	25	
3	Realizar el proceso de facturación	5	5	3	20	
4	Realizar la entrega de turnos de atención	5	5	3	20	
5	Realizar cuadros de caja por profesional del área de la salud	5	5	3	20	
Sigla	Descripción	Escala				
		5	4	3	2	1
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima
6. Destrezas específicas		¿Aplica? (X)		Especifique		
Programas informáticos externos						
Programas informáticos internos		x	Sistema automatizado de turnos Intranet corporativa			
Otras destrezas específicas		x	Manejo de Central Telefónica Manejo sistema automatizado de turnos			
Manejo de idioma		x		Destreza de idioma		
Idioma		Inglés	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar
	Nivel de dominio	Alto				
		Medio	x	x	x	x
		Bajo				
7. Educación formal requerida						
Nivel	Especifique	¿Aplica? (X)		Título obtenido		
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)					
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	x		Licenciatura – Tecnología		
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)					
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado					
8. Experiencia formal requerida						
Tiempo	¿Aplica? (X)	Especifique				
Menos de un año						
Entre uno y tres años	x	En empresas y cargos similares relacionadas con atención a clientes, facturación y cuadros de caja.				
Entre tres y cinco años						
Entre cinco y siete años						
Más de 7 años						

9. Competencias					
Competencias generales/corporativas	Nivel				
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado	
Compromiso con la Organización				x	
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x	
Orientación a Resultados			x		
Innovación y mejora continua			x		
Integridad				x	
Competencias específicas/propias del cargo	Nivel				
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado	
Orientación al Cliente				x	
Administración del Tiempo				x	
Escucha Activa				x	
Empatía				x	
Autocontrol				x	
10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Orientación al Cliente	x	x	Servicio personal y al cliente	x	x
Administración del Tiempo	x	x	Técnicas secretariales	x	x
Escucha Activa	x		Informática	x	x
Empatía	x				
Autocontrol	x	x			
Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Manejo de Central Telefónica		x	x		Inglés
Manejo sistema automatizado de turnos		x	x		Atención al cliente

Nota: El estudio se realizó con las secretarías recepcionista de la Torre II, a través de talleres virtuales. ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018).

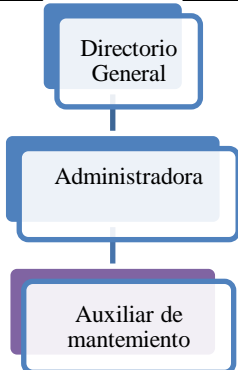
Tabla 29. Perfil de cargo – Secretaria Recepcionista – Indicadores de gestión.

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Aplicar el protocolo para la atención de pacientes	% de pacientes satisfechos en la atención de sus requerimientos	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes atendidos}}$	85%	Sistema automatizado de turnos, Registro de quejas	Administración Directorio	trimestral	Administración
Aplicar el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	# de quejas por llamadas no contestadas	$\% = \frac{\# \text{ de quejas por llamadas no contestadas}}{\text{total de quejas}}$	25%	Registro de quejas	Administración	trimestral	Administración
Realizar el proceso de facturación	Valor del monto de facturación mensual	<i>monto total de facturación</i>	\$85.000,00 USD	Sistema automatizado de turnos	profesionales del área de la salud	mensual	Administración
Realizar la entrega de turnos de atención	% de turnos efectivizados por día	$\% = \frac{\# \text{ de turnos efectivizados}}{\text{total de turnos solicitados}}$	70%	Sistema automatizado de turnos	profesionales del área de la salud	mensual	Administración
Realizar cuadros de caja por profesional del área de la salud	% de cuadros de caja cotejados	$\% = \frac{\# \text{ de cuadros cotejados}}{\text{total de cuadros}}$	100%	Sistema automatizado de turnos	profesionales del área de la salud	mensual	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio ^a. Base de datos sistema automatizado de turnos, ^b Registro de quejas, ^c Base de datos Sistema Directorio Electrónico Edificio Consultorios Monte Sinaí. Fuente: (Administración, 2020).

Tabla 30. Perfil de cargo – Auxiliar de Mantenimiento

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama				
<p>Código: 1.4.1. Nombre: Auxiliar de Mantenimiento Rol: Supervisión y Servicios Generales</p>						
3. Interfaz del puesto						
<p>Relación con otras áreas: Administración, condóminos, recepción general, secretaria recepcionista, limpieza y seguridad. Relaciones externas: Pacientes, proveedores, y/o usuarios en general Supervisa a: Bajo supervisión de: Administración</p>						
4. Misión del cargo						
Realizar las acciones necesarias para un correcto funcionamiento de la Torre II y los servicios ofertados por el condominio a los clientes internos y externos.						
5. Actividades esenciales del puesto		F	CE	CM	TOTAL	
1	Aplicar los procesos de mantenimiento eléctrico en las áreas de la Torre II	5	4	4	21	
2	Realizar el mantenimiento de áreas comunes de la Torre II	4	4	4	20	
3	Reponer insumos de limpieza en los baños de área común de la Torre II	5	4	3	17	
4	Atender los requerimientos de mantenimientos de los profesionales del área de la Salud	5	4	3	17	
5	Cumplir con el plan y programa de mantenimiento	5	4	3	17	
Sigla	Descripción	Escala				
		5	4	3	2	1
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima
6. Destrezas específicas		¿Aplica? (X)	Especifique			
Programas informáticos externos						
Programas informáticos internos		x	Sistema de Video Vigilancia – Hikvision			
Otras destrezas específicas		x	Mantenimiento de equipos Instalaciones Eléctricas Instalaciones Hidrosanitarias			
Manejo de idioma		Destreza de idioma				
Idioma			Leer	Escribir	Escuchar	Hablar
	Nivel de dominio	Alto Medio Bajo				
7. Educación formal requerida						
Nivel	Especifique	¿Aplica? (X)	Título obtenido			
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)	x	Bachiller			
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías					
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)					
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado					
8. Experiencia formal requerida						
	Tiempo	¿Aplica? (X)	Especifique			
	Menos de un año					
	Entre uno y tres años	x	En empresas y cargos similares con mantenimiento en general			
	Entre tres y cinco años					
	Entre cinco y siete años					
	Más de 7 años					

9. Competencias

Competencias generales/Corporativas	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Compromiso con la Organización				x
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x
Orientación a Resultados				x
Innovación y mejora continua			x	
Integridad				x

Competencias específicas/propias del cargo	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Aprendizaje activo			x	
Supervisión y Monitoreo				x
Evaluación de Soluciones				x
Orientación y asesoramiento				x
Trabajo en equipo			x	

10. Requerimientos de selección y capacitación

Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Aprendizaje activo	x	x	Gestión de servicios generales	x	x
Supervisión y Monitoreo	x	x	Mantenimiento de equipos	x	x
Evaluación de Soluciones	x	x	Instalación	x	x
Orientación y asesoramiento	x	x			
Trabajo en equipo	x	x			

Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Mantenimiento de equipos		x	X		Normas técnicas de instalaciones eléctricas, civiles e industrial
Instalaciones Eléctricas		x	X		Levantamiento de Cargas
Instalaciones Hidrosanitarias		x			

Nota: El estudio se realizó con el auxiliar de mantenimiento del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018)

Tabla 31. Perfil de cargo – Auxiliar de Mantenimiento – Indicadores de gestión

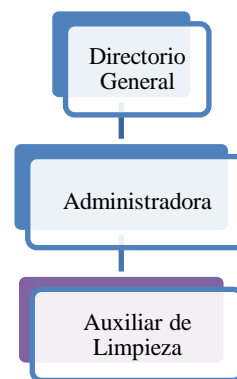
11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Aplicar los procesos de mantenimiento eléctrico en las áreas de la Torre II	% de daños en los sistemas eléctricos	$\% = \frac{\% \text{ de daños solventados}}{\% \text{ total de daños presentados}}$	70%	Formato de requerimientos	Profesionales del área de la Salud	Mensual	Administración
Realizar el mantenimiento de áreas comunes de la Torre II	Horas de mantenimientos en áreas comunes	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a mantenimiento correctivo}}{\text{horas totales dedicadas a mantenimiento}}$ $\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a mantenimiento preventivo}}{\text{horas totales dedicadas a mantenimiento}}$	30% 70%	Listado de mantenimientos áreas comunes	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Mensual	Administración
Reponer insumos de limpieza en los baños de área común de la Torre II	% de insumos de limpieza	$\% = \frac{\% \text{ de insumos utilizados}}{\% \text{ total de insumos adquiridos}}$	90%	Factura de insumos de limpieza	Profesionales del área de la Salud	Mensual	Administración
Atender los requerimientos de mantenimientos de los profesionales del área de la Salud	% de requerimientos en La Torre II	$\% = \frac{\% \text{ de requerimientos satisfechos}}{\% \text{ total de requerimientos en el Edificio}}$	85%	Formato de requerimientos	Profesionales del área de la Salud	Mensual	Administración
Cumplir con el plan y programa de mantenimiento	% de cumplimiento del plan de mantenimiento	$\% = \frac{\% \text{ actividades realizadas}}{\text{total de actividades planificadas}}$	85%	Programa de mantenimiento	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Mensual	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio ^a. Archivo hoja de requerimiento mantenimiento, ^b Base de datos Sistema, ^c Programa de mantenimiento año 2020, ^d Base de datos Sistema SAPRO. Fuente: (Administración, 2020).

Tabla 32. Perfil de cargo – Auxiliar de Limpieza

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama				
Código: 1.5.1.						
Nombre: Auxiliar de Limpieza						
Rol: Servicios de Limpieza						
3. Interfaz del puesto						
Relación con otras áreas: Administración, condóminos, recepción general, secretaria recepcionista, mantenimiento y seguridad.						
Relaciones externas: Pacientes, proveedores, y/o usuarios en general						
Supervisa a:						
Bajo supervisión de: Administración						
4. Misión del cargo						
Ejecutar las actividades necesarias para mantener una imagen impecable de las instalaciones de la Torre II, conforme a los procedimientos internos y organismos de control.						
5. Actividades esenciales del puesto		F	CE	CM	TOTAL	
1	Realizar la limpieza de las áreas externas de la Torre II	5	4	4	21	
2	Realizar la limpieza de las áreas internas de la Torre II	5	4	4	21	
3	Recoger y transportar al almacenamiento final los desechos generados en las áreas comunes de la Torre II (comunes y biopeligrosos).	5	4	4	21	
4	Realizar la limpieza y desinfección de los baños del área común de la Torre II	5	5	3	20	
5	Gestionar con administración el requerimiento de productos e implementos para la limpieza de la Torre II	4	4	4	20	
Sigla		Escala				
Descripción		5	4	3	2	1
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima
6. Destrezas específicas		¿Aplica? (X)		Especifique		
Programas informáticos externos						
Programas informáticos internos						
Otras destrezas específicas		Manejo de fichas técnicas de productos de limpieza Manejo de Desechos Biopeligrosos y Cortopunzantes Protocolos e Instructivos de limpieza de áreas comunes				
Manejo de idioma		Destreza de idioma				
Idioma		Inglés	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar
Nivel de dominio		Alto Medio Bajo				
7. Educación formal requerida						
Nivel	Especifique	¿Aplica? (X)		Título obtenido		
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)	X		Bachiller		
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías					
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)					
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado					



8. Experiencia formal requerida					
Tiempo	¿Aplica?	Especifique			
Menos de un año					
Entre uno y tres años	X	En empresas y cargos similares relacionadas con limpieza			
Entre tres y cinco años					
Entre cinco y siete años					
Más de 7 años					
9. Competencias					
Competencias generales/Corporativas	Nivel				
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado	
Compromiso con la Organización				x	
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x	
Orientación a Resultados			x		
Innovación y mejora continua			x		
Integridad				X	
Competencias específicas/propias del cargo	Nivel				
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado	
Aprendizaje activo				x	
Supervisión y Monitoreo			x		
Evaluación de Soluciones			x		
Administración del Tiempo				x	
Trabajo en equipo				x	
10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Aprendizaje activo	x	x	Servicio personal y al cliente	x	x
Supervisión y Monitoreo		x	Informática	x	x
Evaluación de Soluciones	x	x			
Administración del Tiempo	x	x			
Trabajo en equipo	x	x			
Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Manejo de fichas técnicas de productos de limpieza		x	x		Manejo de equipos de limpieza
Manejo de Desechos Biopeligrosos y Cortopunzantes					
Protocolos e Instructivos de limpieza de áreas comunes		x	x		Manejo de desechos biopeligrosos

Nota: El estudio se realizó con las auxiliares de limpieza del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018)

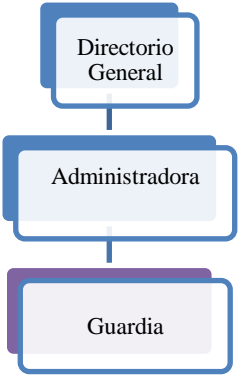
Tabla 33. Perfil de cargo – Auxiliar de Limpieza – Indicadores de gestión

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Realizar la limpieza de las áreas externas de la Torre II	Horas de limpieza en áreas externas de la Torre II	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a la limpieza externa}}{\text{total de horas dedicadas a limpieza}}$	2 horas	Limpieza de áreas externas	Usuarios internos y externos	Mensual	Administración
Realizar la limpieza de las áreas internas de la Torre II	Horas de limpieza en áreas internas de la Torre II	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a la limpieza interna}}{\text{total de horas dedicadas a limpieza}}$	6 horas	Limpieza de áreas internas	Usuarios internos y externos	Mensual	Administración
Recoger y transportar al almacenamiento final los desechos generados en las áreas comunes de la Torre II (comunes y biopeligrosos).	% de desechos comunes % de desechos biopeligrosos	$\% = \frac{\% \text{ de desechos biopeligrosos recolectados}}{\% \text{ total de desechos biopeligrosos generados}}$ $\% = \frac{\% \text{ de desechos comunes recolectados}}{\% \text{ total de desechos generados}}$	90%	Facturación EMAC Facturación GADERE	Profesionales del área de la salud	Mensual	Administración
Realizar la limpieza y desinfección de los baños del área común de la Torre II	% de satisfacción de usuarios internos y externos % de insumos utilizados en la limpieza de baños de la Torre II	$\% = \frac{\# \text{ de usuarios satisfechos}}{\text{total de usuarios atendidos}}$ $\% = \frac{\% \text{ de insumos utilizados en la limpieza de baños}}{\% \text{ total de insumos adquiridos}}$	85% No sobrepase del 10% monto de la facturación	Sistema automatizado de turnos, Registro de quejas Facturación insumos	Usuarios internos externos Profesionales del área de la salud	Mensual	Administración
Gestionar con administración el requerimiento de productos e implementos para la limpieza de la Torre II	% de insumos utilizados en la limpieza de la Torre II	$\% = \frac{\% \text{ de insumos utilizados en la limpieza del Edificio}}{\% \text{ total de insumos adquiridos}}$	No sobrepase 15% del monto de facturación	Facturación de insumos	Profesionales del área de la salud	Mensual	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio, ^a Base de datos Sistema automatizado de turnos, ^b Registro de quejas, ^c Base de datos Sistema SAPRO, ^d Archivos egresos. Fuente: (Administración, 2020).

Tabla 34. Perfil de cargo – Guardia

1. Información de identificación del cargo		2. Posición en organigrama																																		
<p>Código: 1.6.1.</p> <p>Nombre: Guardia</p> <p>Rol: Control y supervisión de áreas comunes - mensajería interna</p>																																				
<p>3. Interfaz del puesto</p> <p>Relación con otras áreas: Administración, condóminos, limpieza, secretaria recepcionista, mantenimiento, recepción general.</p> <p>Relaciones externas: Pacientes, proveedores, y/o usuarios en general</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Bajo supervisión de: Administración</p>																																				
<p>4. Misión del cargo</p> <p>Proporcionar el apoyo necesario en las actividades que se desarrollan dentro del Condominio en coordinación con la Administración y los profesionales del área de la Salud.</p>																																				
<p>5. Actividades esenciales del puesto</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F</th> <th>CE</th> <th>CM</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Recibir consignas del turno anterior (novedades generadas)</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>2 Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>3 Trasladar pacientes entre espacios y áreas de la Torre II</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4 Revisar los videos de vigilancia</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>5 Pesar la basura biopeligrosa generada en La Torre II</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>6 Responder a las consignas recibidas en los radios portátiles</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>								F	CE	CM	TOTAL	1 Recibir consignas del turno anterior (novedades generadas)	5	5	5	30	2 Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.	5	5	4	25	3 Trasladar pacientes entre espacios y áreas de la Torre II	5	5	4	25	4 Revisar los videos de vigilancia	5	4	4	21	5 Pesar la basura biopeligrosa generada en La Torre II	5	4	4	21
	F	CE	CM	TOTAL																																
1 Recibir consignas del turno anterior (novedades generadas)	5	5	5	30																																
2 Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.	5	5	4	25																																
3 Trasladar pacientes entre espacios y áreas de la Torre II	5	5	4	25																																
4 Revisar los videos de vigilancia	5	4	4	21																																
5 Pesar la basura biopeligrosa generada en La Torre II	5	4	4	21																																
6 Responder a las consignas recibidas en los radios portátiles	5	5	3	20																																
Sigla	Descripción	Escala																																		
		5	4	3	2	1																														
F	Frecuencia de la actividad	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral																														
CE	Complejidad del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima																														
CM	Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima																														
6. Destrezas específicas		¿Aplica? (X)	Especifique																																	
Programas informáticos externos																																				
Programas informáticos internos		X	Sistema Directorio Electrónico Sistema de Video Vigilancia – Hikvision																																	
Otras destrezas específicas		X	Manejo equipos de comunicación interna Manejo y operación de equipos de fuerza y energía																																	
Manejo de idioma		Destreza de idioma																																		
Idioma	Nivel de dominio	Leer	Escribir	Escuchar	Hablar																															
		Alto	Medio	Bajo																																
7. Educación formal requerida		¿Aplica? (X)	Título obtenido																																	
Nivel	Especifique																																			
Primer nivel	Secundaria completa (Bachiller)	x	Bachiller																																	
Segundo nivel	Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías																																			
Tercer nivel	Instrucción Universitaria (Completa)																																			
Cuarto nivel	Maestría, Especialidad, Doctorado																																			
8. Experiencia formal requerida		¿Aplica? (X)	Especifique																																	
Tiempo																																				
Menos de un año																																				
Entre uno y tres años	X	En empresas y cargos similares relacionadas seguridad interna y externa.																																		
Entre tres y cinco años																																				
Entre cinco y siete años																																				
Más de 7 años																																				

9. Competencias				
Competencias generales/Corporativas	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Compromiso con la Organización				x
Orientación al Servicio (cliente externo e interno)				x
Orientación a Resultados			x	
Innovación y mejora continua			x	
Integridad				x

Competencias específicas/propias del cargo^c	Nivel			
	Poco desarrollado	Medianamente desarrollado	Muy desarrollado	Completamente desarrollado
Orientación de Servicio				x
Administración del Tiempo				x
Trabajo en equipo				x
Evaluación de Soluciones			x	
Supervisión y Monitoreo				X

10. Requerimientos de selección y capacitación					
Competencias	Requerimiento		Conocimientos académicos	Requerimiento	
	S	C		S	C
Orientación de Servicio	x	x	Técnicas de seguridad física y personal	x	x
Administración del Tiempo	x	x	Técnicas de supervisión	x	x
Trabajo en equipo	x	x			
Evaluación de Soluciones	x	x			
Supervisión y Monitoreo	x	x			
Destrezas específicas	S	C	Capacitación adicional	Requerida	Especifique
Manejo equipos de comunicación interna		x	x		Protocolos de seguridad
Manejo y operación de equipos de fuerza y energía		x	x		Manejo de desechos biopeligrosos

Nota: El estudio se realizó con los guardias de seguridad del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, ^a Guía para validar el contenido de perfiles, ^b Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias, ^c Diccionario de competencias, conocimientos académicos, destrezas y habilidades laborales, ^d Diagramación de formato propio. Fuente: (Alfredo Paredes & Asociados, 2018)

Tabla 35. Perfil de cargo – Guardia – Indicadores de gestión

11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes							
Actividades esenciales del puesto	Indicador	Fórmula	Meta	Fuente verificación	Beneficiario	Periodo medición	Responsable medición
Recibir consignas del turno anterior (novedades generadas)	# de consignas generadas	$\% = \frac{\# \text{ de consignas efectuadas}}{\text{total de consignas generadas}}$	80%	Formato de consignas	Usuarios internos y externos	Mensual	Administración
Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.	# de eventos suscitados de seguridad	$\# \text{ de eventos presentados de seguridad}$	10%	Registro de quejas	Edificio Consultorios Monte Sinaí	Mensual	Administración
Trasladar pacientes entre espacios y áreas de la Torre II Revisar los videos de vigilancia	% de pacientes satisfechos	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes trasladados}}$	85%	Registro de quejas	pacientes	Mensual	Administración
Pesar la basura biopeligrosa generada en La Torre II	% de basura biopeligrosa generada en La Torre II	$\% = \frac{\% \text{ basura biopeligrosa identificada}}{\% \text{ total de basura biopeligrosa generada en el Edificio}}$	90%	Facturación GADERE	Profesionales del área de la Salud	Mensual	Administración
Responder a las consignas recibidas en los radios portátiles	# de consignas generadas a través de portátiles	$\% = \frac{\# \text{ de consignas efectuadas}}{\text{total de consignas generadas}}$	70%	Formato de consignas	Usuarios internos y externos	Mensual	Administración

Nota: Indicadores de gestión levantados por la Administración y el Directorio, ^a Archivos consignas relevo de turnos, ^b Registro de quejas, ^c Base de datos Sistema SAPRO, ^d Archivos egresos. Fuente: (Administración, 2020).

7. Disposiciones Finales

- El presente manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su autorización.

Toda modificación al contenido del Manual de Funciones, deberá ser regularizada por el Directorio y la Administración de Consultorios Monte Sinaí.

Anexo B. *Manual de evaluación del desempeño*

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos del manual.....	3
2.1. General.....	3
2.2. Específicos	3
3. Utilidad.....	4
4. Alcance.....	4
5. Organigrama Funcional.....	4
6. Perfil de cargos.....	5
7. Disposiciones Finales	30
Cargo: Administrador.....	14
Cargo: Asistente Administrativa	19
Cargo: Contador	24
Cargo: Recepcionista General.....	29
Cargo: Secretaria Recepcionista.....	34
Cargo: Auxiliar de Mantenimiento	39
Cargo: Auxiliar de Limpieza.....	44
Cargo: Guardia	49

1. Introducción

La Administración de Consultorios Monte Sinaí, elaboró el manual para medir el desempeño del personal y el aporte individual que desarrollan en el cumplimiento de sus funciones

El manual busca ser amigable en el proceso de evaluación de 360 por competencias en esta primera versión, la metodología del manual incluye las herramientas e instrumentos para evaluar los ámbitos relacionados con: la evaluación por competencias y la evaluación por resultados.

2. Objetivos del manual

2.1.General

- Determinar el nivel de desempeño del personal del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, para establecer estrategias que permitan mejorar los procesos de atención al cliente interno y externo.

2.2.Específicos

- Verificar que la ejecución de los procesos, los procedimientos e instructivos que realiza el personal guarde fidelidad con el manual de procesos.
- Supervisar que las actividades definidas de cada cargo se cumplan, para lograr un alto rendimiento y eficiencia en los procesos.
- Determinar las necesidades de formación, capacitación y desarrollo del personal de la Torre II de Consultorios Monte Sinaí, para mejorar las deficiencias presentadas en el desarrollo de actividades y de los resultados de los indicadores de gestión de cada cargo.

- Contar con una base de datos que permita contrastar el nivel de desempeño entre periodos de evaluación, para determinar patrones de comportamiento del desempeño.

3. Utilidad

La herramienta de evaluación del desempeño por competencias de 360°, es de gran utilidad hoy en día en las organizaciones, debido a que se tiene una visión global del desempeño del personal, ya que se involucran todas las partes interesadas, en el caso del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, el directorio, los condóminos, la administración, los usuarios o clientes externos y los proveedores, son los que evaluarán y medirán las competencias de los trabajadores.

El servicio de atención que se brinda en el edificio, requiere que el personal este orientado y capacitado en sus funciones, es por ello que se plantea la necesidad de contar con una herramienta que permita medir el cumplimiento individual, detectar oportunidades de mejora, fortalecer los aspectos positivos de los procesos realizados, motivar al personal y con ello mejorar el clima laboral, verificar si los niveles de competencias de acuerdo a cada cargo, satisfacen las necesidades de los usuarios internos que son los profesionales del área de la salud y de los usuarios externos que son los pacientes.

4. Políticas para la evaluación del desempeño de 360 grados por competencias

- La evaluación del desempeño se realizará dentro del primer trimestre de cada año
- Se aplicará a todo el personal
- El evaluador utilizará la metodología, los instrumentos, las herramientas y los criterios establecidos en este manual.

- La aplicación del manual garantizará el uso de canales de comunicación adecuados de manera que faciliten el proceso de evaluación.

5. Alcance

1. La evaluación del desempeño permitirá conocer los siguientes componentes

laborales del personal:

- Desempeño de funciones
 - Desarrollo conductual
 - Cumplimiento de metas y objetivos
 - Necesidades de capacitación o formación
2. La evaluación del desempeño se realizará en base a la metodología de 360 grados, es decir el personal será evaluado por el cliente interno (profesional del área de la salud), por el cliente externo (paciente o proveedor), por un par y por la jefatura inmediata.
 3. La evaluación del desempeño por 360 grados se realizará de manera diferenciada según los siguientes cargos:
 - Administradora
 - Asistente administrativa
 - Contador
 - Recepcionista general
 - Secretaria recepcionista
 - Auxiliar de mantenimiento

- Auxiliar de limpieza
 - Guardia
4. La evaluación del desempeño permitirá informar y retroalimentar al personal evaluado, sobre el desempeño de sus funciones y la manera como está realizando su trabajo
5. Detectar las necesidades de capacitación y formación que el personal puede presentar y con ello considerarlo para el plan de capacitación anual.

6. Criterios y enfoques de la evaluación

6.1. Por competencias

Para la evaluación por competencias, se medirá las competencias corporativas definidas por la organización, con el afán de evaluar el nivel de habilidades, conocimientos, destrezas y el grado de compromiso que todos los colaboradores deben adoptar a través de su gestión para fomentar un mayor nivel de productividad y eficiencia dentro de sus funciones y con ello alcanzar los objetivos institucionales.

Las competencias a medir serán:

- **Competencia compromiso con la Organización (Grados e Indicadores)**

Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

Grado	Descripción
3	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.
2	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios
1	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	- Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo - Aplica políticas y cumple procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados
2	- Ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad. - Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.
1	- Prevé soluciones antes situaciones que afectarán a las personas o grupos dentro de la organización. - Demuestra cumplimiento en los resultados de su trabajo y gestión

- Orientación al Servicio (cliente externo e interno) (Grados e Indicadores)

Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.

Grado	Descripción
3	Conoce las actividades de sus usuarios internos o externos y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades de sus usuarios externos y/o internos para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio.
2	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Ofrece al usuario información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
1	Responde a los requerimientos, quejas o problemas que el usuario interno o externo le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de disposición frente al usuario.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	- Se preocupa por atender a su cliente interno y/o externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos. - Adapta sus proyectos y/o actividades en base a las necesidades de sus usuarios internos y/o externos

2	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos. - Ofrece al usuario interno y/o externo información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
1	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo. - Responde oportunamente a las preguntas, quejas o problemas que el usuario interno y/o externo le plantea con una actitud cordial y amable.

- Orientación a Resultados (Grados e Indicadores)

Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.

Grado	Descripción
3	Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza a través de riesgos calculados. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.
2	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada.
1	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la Institución. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	<ul style="list-style-type: none"> - Se fija metas u objetivos ambiciosos - Toma riesgos calculados - Alcanza metas difíciles de lograr - Visibiliza sus resultados contrastándolos con los de otros
2	<ul style="list-style-type: none"> - Establece metas u objetivos y los prioriza - Cumple los objetivos establecidos - Moviliza recursos significativos, tales como tiempo, personas y/o inversiones - Visibiliza el logro de sus objetivos mostrando la mejora frente a sí mismo
1	<ul style="list-style-type: none"> - Visibiliza el logro de sus resultados frente a los estándares fijados por la Institución. - Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas

- Innovación y mejora continua (Grados e Indicadores)

Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.

Grado	Descripción
3	Los resultados y soluciones que genera el puesto demandan de innovación y creatividad que ni la propia Institución, ni otros habían propuesto e implementado antes.
2	Requiere introducir con frecuencia cambios en la manera de trabajar para mejorar los resultados en base a experiencias de trabajo pasadas.
1	Introduce cambios en la manera de trabajar para solucionar problemas. Recomienda respuestas estándar en base a mejores prácticas que conoce y/o a las que tiene acceso.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	- Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas.
2	- Dirige la implementación de procesos para mejorar los procesos orientados al servicio al usuario interno y/o externo.
1	- Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas.

- Integridad

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Grado	Descripción
3	Fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.
2	Guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres.
1	Establecer relaciones de confianza, para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	- Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos - Capacidad para ser considerado un referente en la organización
2	- Aporta con su ejemplo hábitos de conducta congruentes a los valores de la organización. - Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.
1	- Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo - Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa.

6.2. Por Resultados

Para la evaluación por resultados, se consideraran indicadores de gestión, los cuales fueron establecidos a través de las actividades esenciales del puesto de trabajo, el objetivo es analizar el desempeño alcanzado del personal frente a los objetivos individuales, esta retroalimentación permitirá el desarrollo potencial del trabajador, fomentará el aprendizaje continuo, mejorando así su rendimiento y productividad dentro de la organización.

6.3. Escalas de para el proceso de evaluación

Tanto para la evaluación interna como externa se definieron escalas para la valoración de los aspectos considerados en cada cargo. La siguiente tabla presenta las escalas de Likert que se utilizarán en este proceso de evaluación.

Escalas de Likert para el proceso de evaluación

Califique cada actividad esencial según la siguiente escala:

- 1= Nunca
- 2= Rara vez
- 3= Algunas veces
- 4= Frecuentemente
- 5= Siempre

Califique cada comportamiento observable según la siguiente escala:

- 1= Nunca
- 2= Rara vez
- 3= Algunas veces
- 4= Frecuentemente
- 5= Siempre

Califique cada conocimiento según la siguiente escala:

- 1= No desarrollado
 - 2= Poco desarrollado
 - 3= Medianamente desarrollado
 - 4= Desarrollado
 - 5= Altamente desarrollado
-

Nota: Las escalas de Likert están definidas para la evaluación interna y externa, de carácter cualitativa, sobre actividades esenciales, competencias y conocimientos. Fuente: Propia.

7. Fases del proceso de evaluación del desempeño

Fase 1: Preparación

Se tomará como referencia el Manual de Funciones, en el cual se levantó los perfiles de cada puesto de trabajo, donde se especifican las competencias generales y específicas, indicadores de gestión derivados de las competencias propias de cada puesto, se diseñara el formato de evaluación, se designará los evaluadores, se establecerá la fecha de aplicación y todos los aspectos necesarios para implementar el proceso de evaluación.

Fase 2: Socialización y comunicación del proceso

Todos los involucrados inmersos en el proceso de evaluación del desempeño dentro del Edificio de Consultorios Monte Sinaí, como el directorio, jefe, subordinados, proveedores y clientes internos, deben conocer las ventajas que proporciona y aporta la evaluación del desempeño para la institución y su repercusión de manera general como individual, es importante recalcar que el objetivo de la misma es mejorar el desarrollo de las actividades diarias, optimizar los recursos involucrados en cada proceso y potencializar el talento humano, a través de planes de capacitación propios del desempeño de sus funciones.

Fase 3: Capacitación a los evaluadores

La capacitación que debe realizarse a los evaluadores cuando se va a implementar el proceso de evaluación, es clave debido a que deben estar familiarizados con la herramienta,

conocer las competencias que van a ser calificadas, las escalas de puntuación y las actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo.

Fase 4: Recolección de datos y síntesis de la información

Se recolectarán los datos de los evaluadores, los mismos que serán analizados y sintetizados de forma estructurada, éstos servirán de base para el momento de la retroalimentación.

Fase 5: Retroalimentación

Es esta etapa los evaluados conocen los resultados obtenidos, éstos resultados deben ser comunicados de una manera proactiva, con el propósito que sirvan para su desarrollo y crecimiento laboral, esta retroalimentación debe ser realizada por personas preparadas, para evitar que el mensaje se considere como un llamado de atención, sanción o castigo.

Fase 6: Planes de desarrollo y formación

Con los resultados obtenidos en la evaluación, se deben establecer procesos de mejora y desarrollo para los evaluados, enfocado a un crecimiento y progreso en su desempeño laboral, eliminando las deficiencias y potencializando las habilidades y competencias.

8. Disposiciones Finales

- El presente manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su autorización.
- Toda modificación al contenido del manual de evaluación, deberá ser regularizada por el Directorio y la Administración de Consultorios Monte Sinaí.

9. Instrumentos

Cargo: Administrador

Código: 1.1.1.

Instrumento 1.1.1.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Administrador. Aplica evaluador interno.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ADMINISTRADOR
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Ejecuta la dirección administrativa, operativa y financiera del Condominio de acuerdo con las facultades otorgadas por el Directorio, reglamentos, leyes y los procedimientos que regulan la Corporación.	
2 Representa legalmente al Condominio, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.	
3 Coordina con el Directorio, las actividades y acciones de mejora del Condominio	
4 Controla que los profesionales del área de la Salud y sus consultorios, cumplan con las disposiciones establecidas por el reglamentos internos y entes de control.	
5 Informa al Directorio las acciones tomadas así como los resultados de la ejecución de dichas acciones.	
6 Controla y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal del Condonimio	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	Frecuencia
1 Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno) Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Plataforma ACCESS Ministerio de Salud Pública	
2 Portal / Servicio de Rentas Internas	
3 Portal / Ministerio de Relaciones Laboral	
4 Portal / IESS	

Instrumento 1.1.1.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Administrador. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ADMINISTRADOR
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROVEEDOR)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Representa legalmente al Condominio, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.	
2 Coordina con el Directorio, las actividades y acciones de mejora del Condominio	
3 Controla que los profesionales del área de la Salud y sus consultorios, cumplan con las disposiciones establecidas por el reglamentos internos y entes de control.	
4 Informa al Directorio las acciones tomadas así como los resultados de la ejecución de dichas acciones.	
5 Controla y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal del Condonimio	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	Frecuencia
1 Competencia: Visión estratégica Actúa en función de la Institución por encima de sus intereses o necesidades personales.	
2 Competencia: Trabajo en equipo Coopera activamente con los miembros de su equipo.	
3 Competencia: Liderazgo Genera compromiso, colaboración y entusiasmo para alcanzar los objetivos.	
4 Competencia: Negociación y Manejo de Conflictos Cuando negocia, encuentra consensos mutuamente aceptables.	
5 Competencia: Manejo de Recursos Humanos Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto.	

Instrumento 1.1.1.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Administrador. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ADMINISTRADOR
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA
1 Ejecuta la dirección administrativa, operativa y financiera del Condominio de acuerdo con las facultades otorgadas por el Directorio, reglamentos, leyes y los procedimientos que regulan la Corporación.	
2 Representa legalmente al Condominio, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.	
3 Coordina con el Directorio, las actividades y acciones de mejora del Condominio	
4 Controla que los profesionales del área de la Salud y sus consultorios, cumplan con las disposiciones establecidas por el reglamentos internos y entes de control.	
5 Informa al Directorio las acciones tomadas así como los resultados de la ejecución de dichas acciones.	
6 Controla y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal del Condominio	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA
1 Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo
1 Plataforma ACCESS Ministerio de Salud Pública	
2 Portal / Servicio de Rentas Internas	
3 Portal / Ministerio de Relaciones Laboral	
4 Portal / IESS	

Instrumento 1.1.1.4. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Administrador. Aplica evaluador Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ADMINISTRADOR
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PRESIDENTE - DIRECTORIO)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	FRECUENCIA
1 Ejecuta la dirección administrativa, operativa y financiera del Condominio de acuerdo con las facultades otorgadas por el Directorio, reglamentos, leyes y los procedimientos que regulan la Corporación.	
2 Representa legalmente al Condominio, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.	
3 Coordina con el Directorio, las actividades y acciones de mejora del Condominio	
4 Controla que los profesionales del área de la Salud y sus consultorios, cumplan con las disposiciones establecidas por el reglamentos internos y entes de control.	
5 Informa al Directorio las acciones tomadas así como los resultados de la ejecución de dichas acciones.	
6 Controla y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal del Condonimio	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA
1 Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo	
Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas	
Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa	

Instrumento 1.1.1.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Administrador. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION								
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Meta	Año 1		
						VAR1	VAR2	Resultado
1	Ejecutar la dirección administrativa, operativa y financiera del Condominio de acuerdo con las facultades otorgadas por el Directorio, reglamentos, leyes y los procedimientos que regulan la Corporación.	% de satisfacción de los Condóminos y Directorio de la Torre II.	$\% = \frac{\# \text{ de Condóminos satisfechos}}{\text{total de Condóminos del Edificio}}$	90%				
2	Representar legalmente al Condominio, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.							
3	Coordinar con el Directorio, las actividades y acciones de mejora del Condominio.	% de ejecución de actividades aprobadas por el Directorio.	$\% = \frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\text{total de actividades solicitadas por el Directorio}}$	90%				
4	Controlar que los profesionales del área de la Salud y sus consultorios, cumplan con las disposiciones establecidas por los reglamentos internos y entes de control	% de permisos de funcionamiento aprobados	$\% = \frac{\# \text{ de permisos de funcionamiento generados}}{\text{total de profesionales del área de la Salud del Edificio}}$	95%				
5	Informar al Directorio las acciones tomadas así como los resultados de la ejecución de dichas acciones.	% de satisfacción del Directorio por las acciones ejecutadas por parte de la Administración.	$\% = \frac{\# \text{ de acciones ejecutadas}}{\text{total de acciones requeridas por el Edificio}}$	90%				
6	Controlar y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal del Condominio	% de reportes de llamadas telefónicas entregados a tiempo	<i>Resultados de la Evaluación del Desempeño .</i>	80%				

Cargo: Asistente Administrativa

Código: 1.1.2.

Instrumento 1.1.2.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Asistente Administrativa. Aplica evaluador interno,*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Cobrar los valores generados de alicuotas	
2 Emitir comprobante de pago a los condóminos	
3 Emitir certificados médicos de los profesionales del área de la Salud	
4 Elaborar cuadros de caja	
5 Realizar la impresión de cheques generados	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	Frecuencia
1 Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno) Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Manejo de utilitarios	
2 Manejo de Office	

Instrumento 1.1.2.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Asistente Administrativa. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PACIENTE)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Emite los certificados médicos, con los formatos establecidos	
2 Entrega información acerca de los procesos administrativos	
3 Atiende los requerimientos y necesidades de los pacientes	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	Frecuencia
1 Competencia: Orientación al servicio (Cliente externo) Ofrece al usuario externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
2 Competencia: Administración del Tiempo Optimiza el tiempo, priorizando y facilitando los requerimientos solicitados.	
3 Competencia: Trabajo en equipo Coopera activamente con los miembros de su equipo	
4 Competencia: Evaluación de soluciones Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo.	
5 Competencia: Supervisión y Monitoreo Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas.	

Instrumento 1.1.2.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Asistente Administrativa. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA
1	Cobrar los valores generados de alícuotas
2	Emitir comprobante de pago a los condóminos
3	Emitir certificados médicos de los profesionales del área de la Salud
4	Elaborar cuadros de caja
5	Realizar la impresión de cheques generados
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA
1	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
3	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo
1	Manejo de utilitarios
2	Manejo de Office

Instrumento 1.1.2.4. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Asistente Administrativa. Aplica evaluador Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	FRECUENCIA
1 Cobrar los valores generados de alicuotas	
2 Emitir comprobante de pago a los condóminos	
3 Emitir certificados médicos de los profesionales del área de la Salud	
4 Elaborar cuadros de caja	
5 Realizar la impresión de cheques generados	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA
1 Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo	
Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas	
Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa	

Instrumento 1.1.2.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Asistente Administrativa. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION							
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Año 1		
					Meta	VAR1	VAR2 Resultado
1	Cobrar los valores generados de alcúotas	% alcúotas cobradas	$\% = \frac{\# \text{ de alcúotas cobradas}}{\text{total de alcúotas generadas}}$	70%			
2	Emitir comprobante de pago a los condóminos	% de comprobantes de pago emitidos	$\% = \frac{\# \text{ de comprobantes de pago emitidos}}{\text{total de alcúotas generadas}}$	7% del presupuesto mensual (\$ 34.000,00)			
3	Emitir certificados médicos de los profesionales del área de la Salud	% certificados generados	$\% = \frac{\# \text{ de certificados validados}}{\text{total de certificados generados}}$	95%			
4	Elaborar cuadros de caja	Monto total por cuadros	<i>monto total generado</i>	\$30.000,00			
5	Realizar la impresión de cheques generados	# de horas empleadas para la impresión de cheques	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas empleadas para la impresión de cheques}}{\text{total de horas de trabajo}}$	3 horas			
6	Realizar la impresión de comprobantes de egreso	# de horas empleadas para la impresión de egresos	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas empleadas para la impresión de egresos}}{\text{total de horas de trabajo}}$	1 hora			

Cargo: Contador

Código: 1.1.3.

Instrumento 1.1.3.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Contador. Aplica evaluador interno.*

INSTRUMENTO EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	
CONTADOR	
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	
FECHA DE EVALUACIÓN	
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS 5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Registrar en el sistema contable: ingresos, egresos, diarios, débitos, créditos	
2 Emitir pagos a proveedores	
3 Revisar, asignar y contabilizar las cuentas relacionadas con el rol de pagos	
4 Registrar información para la generación del Balance General y de Resultados	
5 Elaborar y entregar la información financiera y contable solicitada por la alta dirección	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	
	Frecuencia
Competencia: Compromiso con la organización 1 Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno) 2 Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
Competencia: Innovación y mejora continua 3 Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
Competencia: Integridad 4 Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS 5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Código de Trabajo	
2 Ley de Seguridad Social	
3 Reglamento de Aplicación de la Ley de Regimen Tributario Interno	

Instrumento 1.1.3.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Contador. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		CONTADOR
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROVEEDOR)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES		Frecuencia
1	Registrar en el sistema contable facturas emitidas por los proveedores	
2	Emitir pagos puntuales a proveedores	
3	Entrega información de estados de cuenta de proveedores	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Frecuencia
1	Competencia: Orientación al servicio (Cliente externo) Ofrece al usuario externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
2	Competencia: Administración del Tiempo Optimiza el tiempo, priorizando y facilitando los requerimientos solicitados.	
3	Competencia: Trabajo en equipo Coopera activamente con los miembros de su equipo	
4	Competencia: Evaluación de soluciones Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo.	
5	Competencia: Supervisión y Monitoreo Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas.	

Instrumento 1.1.3.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Contador. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	
CARGO	
CONTADOR	
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR	
FECHA DE EVALUACIÓN	
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA
1 Registrar en el sistema contable: ingresos, egresos, diarios, débitos, créditos	
2 Emitir pagos a proveedores	
3 Revisar, asignar y contabilizar las cuentas relacionadas con el rol de pagos	
4 Registrar información para la generación del Balance General y de Resultados	
5 Elaborar y entregar la información financiera y contable solicitada por la alta dirección	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA
1 Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo
1 Código de Trabajo	
2 Ley de Seguridad Social	
3 Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno	

Instrumento 1.1.3.4. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Contador. Aplica evaluador Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		CONTADOR
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
1	Registrar en el sistema contable: ingresos, egresos, diarios, débitos, créditos	
2	Emitir pagos a proveedores	
3	Revisar, asignar y contabilizar las cuentas relacionadas con el rol de pagos	
4	Registrar información para la generación del Balance General y de Resultados	
5	Elaborar y entregar la información financiera y contable solicitada por la alta dirección	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA	
1	Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo	
	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.	
	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3	Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas	
	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
	Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa	

Instrumento 1.1.3.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Contador. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION							
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Meta	Año 1	
						VAR1	VAR2 Resultado
1	Registrar en el sistema contable: ingresos, egresos, diarios, débitos, créditos	# de horas para el registro en el sistema contable	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas empleadas para el registro en el sistema contable}}{\text{total de horas de trabajo}}$	2 horas			
2	Revisar mayores y registros contables de cada cuenta en el sistema contable	% de registros cuadrados en el sistema	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ de registros cuadrados}}{\text{total de registros}}$	95%			
3	Emitir pagos a proveedores	% de pagos a proveedores	$\% = \frac{\% \text{ de pago a proveedores autorizados}}{\text{total de pagos a proveedores}}$	60%			
4	Revisar, asignar y contabilizar las cuentas relacionadas con el rol de pagos	Tiempo de Registro en el Rol de Pagos	<i>Registro de todas las cuentas en los roles de pago del personal</i>	28 de cada mes			
5	Registrar información para la generación del Balance General y de Resultados	Estados Financieros	<i>Balance General y de Resultados</i>	28 de cada mes			

Cargo: Recepcionista General

Código: 1.2.1.

Instrumento 1.2.1.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Recepcionista General. Aplica evaluador interno.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	RECEPCIONISTA GENERAL
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Brinda información al paciente para solventar sus requerimientos	
2 Atiende la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios	
3 Recibe los requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio	
4 Ingresa la información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico	
5 Elabora los reporte de las llamadas telefónicas efectuadas	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	
	Frecuencia
1 Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno) Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Manejo central telefónica	
2 Manejo sistema automatizado de turnos	
3 Manejo sistema directorio electrónico	

Instrumento 1.2.1.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Recepcionista General. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PACIENTE)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	Frecuencia	
1 Brinda información al paciente para solventar sus requerimientos		
2 Atiende las llamadas telefónicas		
3 Entrega información correspondiente a los profesionales del área de la salud		
4 Otorga información de los servicios complementarios que presta el Edificio		
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	Frecuencia	
1 Competencia: Orientación al servicio (Cliente externo) Ofrece al usuario externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.		
2 Competencia: Administración del Tiempo Optimiza el tiempo, priorizando y facilitando los requerimientos solicitados.		
3 Competencia: Autocontrol Responde a la necesidades del usuario manteniendo la calma		
4 Competencia: Escucha activa Comprende los intereses del usuario y ayuda a resolver las necesidades planteadas.		
5 Competencia: Empatía Trata con cortesía y respeto a los demás.		

Instrumento 1.2.1.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Recepcionista General. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		RECEPCIONISTA GENERAL
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA	
1	Brinda información al paciente para solventar sus requerimientos	
2	Atiende la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios	
3	Recibe los requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio	
4	Ingresa la información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico	
5	Elabora los reporte de las llamadas telefónicas efectuadas	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA	
1	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado		
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO		
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo	
1	Manejo central telefónica	
2	Manejo sistema automatizado de turnos	
3	Manejo sistema directorio electrónico	

Instrumento 1.2.1.4. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Recepcionista General. Aplica evaluador Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		RECEPCIONISTA GENERAL
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
1	Brinda información al paciente para solventar sus requerimientos	
2	Atiende la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios	
3	Recibe los requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio	
4	Ingresa la información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico	
5	Elabora los reporte de las llamadas telefónicas efectuadas	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA	
1	<p>Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo</p> <p>Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.</p>	
2	<p>Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.</p> <p>Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.</p>	
3	<p>Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas</p> <p>Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas</p>	
4	<p>Competencia: Integridad Constuye relaciones de confianza con sus colaboradores.</p> <p>Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa</p>	

Instrumento 1.2.1.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Recepcionista General. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION								
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Meta	Año 1		
						VAR1	VAR2	Resultado
1	Brindar información al paciente para solventar sus requerimientos	% de pacientes satisfechos con la información solicitada	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes atendidos}}$	95%				
2	Atender la central telefónica para direccionar las llamadas a los destinatarios	% de satisfacción en la atención telefónica por parte de usuarios internos y externos	$\% = \frac{\# \text{ de usuarios satisfechos telefónicamente}}{\text{total de llamadas ingresadas al call center}}$	95%				
3	Recibir requerimientos de los profesionales del área de la salud que pertenecen al Edificio	% de profesionales del área de la salud satisfechos	$\% = \frac{\# \text{ de profesionales del área de la salud satisfechos}}{\text{total de profesionales de la salud atendidos}}$	90%				
4	Ingresar información de nuevos profesionales del área de la Salud al Sistema del Directorio Electrónico	% de ingresos de nuevos profesionales del área de la salud	$\% = \frac{\# \text{ de nuevos profesionales del área de la salud}}{\text{total de profesionales de la salud}}$	90%				
5	Elaborar reporte de las llamadas telefónicas efectuadas	% de reportes de llamadas telefónicas entregados a tiempo	$\% = \frac{\# \text{ de reportes de llamadas telefónicas puntuales}}{\text{total de reportes de llamadas telefónicas}}$	80%				

Cargo: Secretaria Recepcionista

Código: 1.3.1.

Instrumento 1.3.1.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador interno.*

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	Frecuencia	
1 Aplica el protocolo para la atención de pacientes		
2 Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas		
3 Realiza el proceso de facturación		
4 Realiza la entrega de turnos de atención		
5 Cuadra los valores generados por turnos de atención		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Frecuencia
Competencia: Compromiso con la organización		
1 Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.		
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno)		
2 Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.		
Competencia: Innovación y mejora continua		
3 Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas		
Competencia: Integridad		
4 Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.		
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado		
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO		
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo	
1 Manejo central telefónica		
2 Manejo sistema automatizado de turnos		

Instrumento 1.3.1.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PACIENTE)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES		Frecuencia
1	Atiende los requerimientos y necesidades de los pacientes	
2	Contesta las llamadas telefónicas, para brindar atención relacionada con información de los profesionales del área de la salud	
3	Realiza el proceso de facturación	
4	Realiza la entrega de turnos de atención	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Frecuencia
1	Competencia: Orientación al servicio (Cliente externo) Ofrece al usuario externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
2	Competencia: Administración del Tiempo Optimiza el tiempo, priorizando y facilitando los requerimientos solicitados.	
3	Competencia: Autocontrol Responde a la necesidades del usuario manteniendo la calma	
4	Competencia: Escucha activa Comprende los intereses del usuario y ayuda a resolver las necesidades planteadas.	
5	Competencia: Empatía Trata con cortesía y respeto a los demás.	

Instrumento 1.3.1.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA
1	Aplica el protocolo para la atención de pacientes
2	Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas
3	Realiza el proceso de facturación
4	Realiza la entrega de turnos de atención
5	Realiza cuadros de caja por profesional del área de la salud
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA
1	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
3	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo
1	Manejo central telefónica
2	Manejo sistema automatizado de turnos

Instrumento 1.3.1.4. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	FRECUENCIA
1 Aplica el protocolo para la atención de pacientes	
2 Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	
3 Realiza el proceso de facturación	
4 Realiza la entrega de turnos de atención	
5 Realiza cuadros de caja por profesional del área de la salud	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA
1 Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo	
Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas	
Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa	

Instrumento 1.3.1.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Secretaria Recepcionista. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION								
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Año 1			
					Meta	VARI	VAR2	Resultado
1	Aplica el protocolo para la atención de pacientes	% de pacientes satisfechos en la atención de sus requerimientos	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes atendidos}}$	85%				
2	Aplica el protocolo para el servicio de llamadas telefónicas	# de quejas por llamadas no contestadas	$\% = \frac{\# \text{ de quejas por llamadas no contestadas}}{\text{total de quejas}}$	25%				
3	Realiza el proceso de facturación	Valor del monto de facturación mensual	<i>monto total de facturación</i>	\$85.000,00				
4	Realiza la entrega de turnos de atención	% de turnos efectivizados por día	$\% = \frac{\# \text{ de turnos efectivizados}}{\text{total de turnos solicitados}}$	70%				
5	Cuadra los valores generados por turnos de atención	% de cuadros de caja cotejados	$\% = \frac{\# \text{ de cuadros cotejados}}{\text{total de cuadros}}$	100%				

Cargo: Auxiliar de Mantenimiento

Código: 1.4.1.

Instrumento 1.4.1.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Auxiliar de Mantenimiento. Aplica evaluador interno.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Aplicar los procesos de mantenimiento eléctrico en las áreas de la Torre II	
2 Realizar el mantenimiento de áreas comunes del edificio	
3 Reponer insumos de limpieza en los baños de area común del Edificio	
4 Atender los requerimientos de mantenimientos de los profesionales del área de la Salud	
5 Cumplir con el plan y programa de mantenimiento	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	
	Frecuencia
1 Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
2 Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
3 Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4 Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Mantenimiento de equipos	
2 Instalaciones Eléctricas	

Instrumento 1.4.1.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Auxiliar de Mantenimiento. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROVEEDOR)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES		Frecuencia
1	Realiza el mantenimiento de áreas comunes del edificio	
2	Repone insumos de limpieza en los baños de area común del Edificio	
3	Atiende los requerimientos de mantenimientos de los profesionales del área de la Salud	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Frecuencia
1	Competencia: Aprendizaje Activo Comparte los aprendizajes generados por la información y/o material nuevo que ha recibido.	
2	Competencia: Orientación y Asesoramiento Emite criterios y sugerencias con oportunidad y son de fácil aplicación permitiendo la solución de problemas complejos y facilitando la toma de decisiones importantes.	
3	Competencia: Trabajo en equipo Coopera activamente con los miembros de su equipo	
4	Competencia: Evaluación de soluciones Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo.	
5	Competencia: Supervisión y Monitoreo Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas.	

Instrumento 1.4.1.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Auxiliar de Mantenimiento. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA	
1	Aplicar los procesos de mantenimiento eléctrico en las áreas de la Torre II	
2	Realizar el mantenimiento de áreas comunes del edificio	
3	Reponer insumos de limpieza en los baños de area común del Edificio	
4	Atender los requerimientos de mantenimientos de los profesionales del área de la Salud	
5	Cumplir con el plan y programa de mantenimiento	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA	
1	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado		
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO		
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo	
1	Mantenimiento de equipos	
2	Instalaciones Eléctricas	

Instrumento 1.4.1.4. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Auxiliar de Mantenimiento. Aplica evaluador Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
1	Aplicar los procesos de mantenimiento eléctrico en las áreas de la Torre II	
2	Realizar el mantenimiento de áreas comunes del edificio	
3	Reponer insumos de limpieza en los baños de area común del Edificio	
4	Atender los requerimientos de mantenimientos de los profesionales del área de la Salud	
5	Cumplir con el plan y programa de mantenimiento	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA	
1	<p>Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo</p> <p>Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.</p>	
2	<p>Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.</p> <p>Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.</p>	
3	<p>Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas</p> <p>Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas</p>	
4	<p>Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.</p> <p>Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa</p>	

Instrumento 1.4.1.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Auxiliar de Mantenimiento. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION								
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Meta	Año 1		
						VARI	VAR2	Resultado
1	Aplicar los procesos de mantenimiento eléctrico en las áreas de la Torre II	% de daños en los sistemas eléctricos	$\% = \frac{\% \text{ de daños solventados}}{\% \text{ total de daños presentados}}$	70%				
2	Realizar el mantenimiento de áreas comunes de la Torre II	Horas de mantenimientos en áreas comunes	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a mantenimiento correctivo}}{\text{horas totales dedicadas a mantenimiento}}$ $\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a mantenimiento preventivo}}{\text{horas totales dedicadas a mantenimiento}}$	30% 70%				
3	Reponer insumos de limpieza en los baños de área común de la Torre II	% de insumos de limpieza	$\% = \frac{\% \text{ de insumos utilizados}}{\% \text{ total de insumos adquiridos}}$	90%				
4	Atender los requerimientos de mantenimientos de los profesionales del área de la Salud	% de requerimientos en La Torre II	$\% = \frac{\% \text{ de requerimientos satisfechos}}{\% \text{ total de requerimientos en el Edificio}}$	85%				
5	Cumplir con el plan y programa de mantenimiento	% de cumplimiento del plan de mantenimiento	$\% = \frac{\% \text{ actividades realizadas}}{\text{total de actividades planificadas}}$	85%				

Cargo: Auxiliar de Limpieza

Código: 1.5.1.

Instrumento 1.5.1.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Auxiliar de Limpieza. Aplica evaluador interno.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	AUXILIAR DE LIMPIEZA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Realiza la limpieza de las áreas externas del Edificio	
2 Realiza la limpieza de las áreas internas del Edificio	
3 Recoge y transportar al almacenamiento final los desechos generados en las áreas comunes del Edificio (comunes y biopeligrosos).	
4 Realiza la limpieza y desinfección de los baños del área común del Edificio	
5 Gestiona con administración el requerimiento de productos e implementos para la limpieza del Edificio	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	Frecuencia
Competencia: Compromiso con la organización 1 Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno) 2 Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
Competencia: Innovación y mejora continua 3 Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
Competencia: Integridad 4 Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Manejo de desechos biopeligrosos y cortorpunzantes	
2 Protocolos e instructivos de limpieza de áreas comunes	

Instrumento 1.5.1.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Auxiliar de Limpieza. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		AUXILIAR DE LIMPIEZA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PACIENTE)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES		Frecuencia
1	Realiza la limpieza de las áreas externas del Edificio.	
2	Realiza la limpieza de las áreas interna del Edificio.	
3	Realiza la limpieza y desinfección de los baños del área común del Edificio	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Frecuencia
1	Competencia: Orientación al servicio (Cliente externo) Ofrece al usuario externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
2	Competencia: Administración del Tiempo Optimiza el tiempo, priorizando y facilitando los requerimientos solicitados.	
3	Competencia: Trabajo en equipo Coopera activamente con los miembros de su equipo	
4	Competencia: Evaluación de soluciones Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo.	
5	Competencia: Supervisión y Monitoreo Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas.	

Instrumento 1.5.1.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Auxiliar de Limpieza. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	AUXILIAR DE LIMPIEZA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA
1	Realiza la limpieza de las áreas externas del Edificio
2	Realiza la limpieza de las áreas internas del Edificio
3	Recoge y transportar al almacenamiento final los desechos generados en las áreas comunes del Edificio (comunes y biopeligrosos).
4	Realiza la limpieza y desinfección de los baños del área común del Edificio
5	Gestiona con administración el requerimiento de productos e implementos para la limpieza del Edificio
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA
1	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
3	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo
1	Manejo de desechos biopeligrosos y cortopunzantes
2	Protocolos e instructivos de limpieza de áreas comunes

Instrumento 1.5.1.4. Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Auxiliar de Limpieza. Aplica evaluador Jefatura.

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		AUXILIAR DE LIMPIEZA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
1	Realiza la limpieza de las áreas externas del Edificio	
2	Realiza la limpieza de las áreas internas del Edificio	
3	Recoge y transportar al almacenamiento final los desechos generados en las áreas comunes del Edificio (comunes y biopeligrosos).	
4	Realiza la limpieza y desinfección de los baños del área común del Edificio	
5	Gestiona con administración el requerimiento de productos e implementos para la limpieza del Edificio	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA	
1	<p>Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo</p> <p>Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.</p>	
2	<p>Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.</p> <p>Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.</p>	
3	<p>Competencia: Innovación y mejora continua Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas</p> <p>Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas</p>	
4	<p>Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.</p> <p>Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa</p>	

Instrumento 1.5.1.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Auxiliar de Limpieza. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION							
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Año 1		
					Meta	VARI	VAR2 Resultado
1	Realizar la limpieza de las áreas externas de la Torre II	Horas de limpieza en áreas externas de la Torre II	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a la limpieza externa}}{\text{total de horas dedicadas a limpieza}}$	2 horas			
2	Realizar la limpieza de las áreas internas de la Torre II	Horas de limpieza en áreas internas de la Torre II	$\% = \frac{N^{\circ} \text{ horas dedicadas a la limpieza interna}}{\text{total de horas dedicadas a limpieza}}$	6 horas			
3	Recoger y transportar al almacenamiento final los desechos generados en las áreas comunes de la Torre II (comunes y biopeligrosos).	% de desechos comunes % de desechos biopeligrosos	$\% = \frac{\% \text{ de desechos biopeligrosos recolectados}}{\% \text{ total de desechos biopeligrosos generados}}$ $\% = \frac{\% \text{ de desechos comunes recolectados}}{\% \text{ total de desechos generados}}$	90%			
4	Realizar la limpieza y desinfección de los baños del área común de la Torre II	% de satisfacción de usuarios internos y externos % de insumos utilizados en la limpieza de baños de la Torre II	$\% = \frac{\# \text{ de usuarios satisfechos}}{\text{total de usuarios atendidos}}$ $\% = \frac{\% \text{ de insumos utilizados en la limpieza de baños}}{\% \text{ total de insumos adquiridos}}$	85% No sobrepase del 10% monto de la facturación			
5	Gestionar con administración el requerimiento de productos e implementos para la limpieza de la Torre II	% de insumos utilizados en la limpieza de la Torre II	$\% = \frac{\% \text{ de insumos utilizados en la limpieza del Edificio}}{\% \text{ total de insumos adquiridos}}$	No sobrepase 15% del monto de facturación			

Cargo: Guardia

Código: 1.6.1.

Instrumento 1.6.1.1. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Guardia. Aplica evaluador interno.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO	CARGO
	GUARDIA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PROFESIONAL DEL ÁREA DE LA SALUD)	FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS	
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	Frecuencia
1 Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.	
2 Trasladar pacientes entre espacios y áreas del edificio	
3 Revisar los videos de vigilancia	
4 Pesar la basura biopeligrosa generada por los profesionales del área de la salud	
5 Responder a las consignas recibidas en los radios portátiles	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO	
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	Frecuencia
Competencia: Compromiso con la organización 1 Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión.	
Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno) 2 Ofrece al usuario interno información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
Competencia: Innovación y mejora continua 3 Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
Competencia: Integridad 4 Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado	
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO	
LISTADO DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	Nivel de desarrollo
1 Manejo equipos de comunicación interna	
2 Manejo y operación de equipos de fuerza y energía	

Instrumento 1.6.1.2. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Guardia. Aplica evaluador externo.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		GUARDIA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (PACIENTE)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES		Frecuencia
1	Controla la seguridad y acceso de las puertas externas e internas.	
2	Traslada pacientes entre espacios y áreas del edificio	
3	Trata con cortesía y respeto a los demás.	
4	Ofrece servicios complementarios al usuario (paraguas, silla de ruedas, taxi)	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Frecuencia
1	Competencia: Orientación al servicio (Cliente externo) Ofrece al usuario externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
2	Competencia: Administración del Tiempo Optimiza el tiempo, priorizando y facilitando los requerimientos solicitados.	
3	Competencia: Trabajo en equipo Coopera activamente con los miembros de su equipo	
4	Competencia: Evaluación de soluciones Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo.	
5	Competencia: Supervisión y Monitoreo Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas.	

Instrumento 1.6.1.3. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360°, cargo Guardia. Aplica evaluador par.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		GUARDIA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	FRECUENCIA	
1	Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.	
2	Trasladar pacientes entre espacios y áreas del edificio	
3	Revisar los videos de vigilancia	
4	Pesar la basura biopeligrosa generada por los profesionales del área de la salud	
5	Responder a las consignas recibidas en los radios portátiles	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
Listado de comportamientos observables	FRECUENCIA	
1	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno / externo) Ofrece al usuario interno y externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3	Competencia: Innovación y mejora continua Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
ESCALA PARA CALIFICAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
5 = Altamente desarrollado; 4= Desarrollado; 3= Medianamente desarrollado; 2= Poco desarrollado; 1 = No desarrollado		
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL CARGO		
Listado de conocimientos y destrezas	Nivel de desarrollo	
1	Manejo equipos de comunicación interna	
2	Manejo y operación de equipos de fuerza y energía	

Instrumento 1.6.1.4. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Guardia. Aplica evaluador Jefatura.*

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR 360		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO		CARGO
		GUARDIA
NOMBRES Y APELLIDOS EVALUADOR (JEFATURA)		FECHA DE EVALUACIÓN
ESCALA PARA CALIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS		
5 = Siempre; 4= Frecuentemente; 3= Algunas veces; 2=Rara vez; 1 = Nunca		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
1	Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.	
2	Trasladar pacientes entre espacios y áreas del edificio	
3	Revisar los videos de vigilancia	
4	Pesar la basura biopeligrosa generada por los profesionales del área de la salud	
5	Responder a las consignas recibidas en los radios portátiles	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DEL CARGO		
LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	FRECUENCIA	
1	Competencia: Compromiso con la organización Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motiva a otros a obrar del mismo modo	
	Competencia: Compromiso con la organización Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.	
2	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Se preocupa por atender al cliente interno/ externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.	
	Competencia: Orientación al servicio (Cliente interno y externo) Ofrece al usuario interno/externo, información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	
3	Competencia: Innovación y mejora continúa Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas	
	Competencia: Innovación y mejora continúa Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas	
4	Competencia: Integridad Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
	Competencia: Integridad Actúa en todo momento de manera adecuada con lo que expresa	

Instrumento 1.6.1.5. *Instrumento para la evaluación del desempeño por 360° con base a indicadores de puesto, cargo Guardia. Aplica evaluador Jefatura.*

INDICADORES DE GESTION								
No	Actividad esencial	Indicador	Fórmula	Meta global	Meta	Año 1		
						VARI	VAR2	Resultado
1	Recibir consignas del turno anterior (novedades generadas)	# de consignas generadas	$\% = \frac{\# \text{ de consignas efectuadas}}{\text{total de consignas generadas}}$	80%				
2	Controlar la seguridad y acceso a las puertas externas e internas.	# de eventos suscitados de seguridad	$\# \text{ de eventos presentados de seguridad}$	10%				
3	Trasladar pacientes entre espacios y áreas de la Torre II	% de pacientes satisfechos	$\% = \frac{\# \text{ de pacientes satisfechos}}{\text{total de pacientes trasladados}}$	85%				
5	Pesar la basura biopeligrosa generada en La Torre II	% de basura biopeligrosa generada en La Torre II	$\% = \frac{\% \text{ basura biopeligrosa identificada}}{\% \text{ total de basura biopeligrosa generada en el Edificio}}$	90%				
6	Responder a las consignas recibidas en los radios portátiles	# de consignas generadas a través de portátiles	$\% = \frac{\# \text{ de consignas efectuadas}}{\text{total de consignas generadas}}$	70%				

Referencias bibliográficas

- Administración, C. M. (2020).
- Alfredo Paredes & Asociados, C. L. (2018). Guía para la validación de perfiles.
- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias, Evaluación de 360. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias*. Argentina: Granica.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M. d., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: ECOTEC.
- Baquerizo Crisóstomo, L. W. (2015). Evaluación de 360 grados del desempeño laboral Clínica Good Hope. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (06 de 02 de 2020). Administración de Recursos Humanos. España.
- Copropietarios, A. G. (2004). *Acta de Asamblea General*. Cuenca.
- Corporación Médica Monte Sinaí Política, C. (2015). Sistema de Gestión de Calidad Corporación Médica Monte Sinaí. Cuenca, Ecuador.
- Corporación, M. S. (04 de 11 de 2015). Manual de Identidad Corporativa. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Ecuador en cifras. (octubre de 2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 9 de octubre de 2018, de [www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20\(2\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20(2).pdf)
- Fernandez López, F. (2017). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. Tutor Formación.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw - Hill.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- INEC. (2014). *Encuesta condiciones de vida - Sexta ronda - 2013-2014*. Quito: INEC.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Motteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: McGrawHill - Interamericana.
- Minitab 18 . (2017). Recuperado el 9 de 10 de 2018, de Minitab 18: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/basics/what-is-a-hypothesis-test/>

- Mintezberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos, casos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- MSP, M. d. (17 de Julio de 2020). REGLAMENTO PARA ESTABLECER LA TIPOLOGIA DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD. *Acuerdo ministerial 30* . Quito, Ecuador: MSP.
- Pico Versoza, L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 97-104.
- Riaño Camargo, L. M., Mora Mora, G., Galeano Carvajal, O. A., Rodríguez Maecha, E., & Suárez Castañeda, A. F. (abril de 2018). Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la función pública.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2008). *Supervisión*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Jugde, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sinaí, C. M. (04 de 11 de 2004). Reglamento de Propiedad Horizontal. *Reglamento de Copropiedad y Administración del Edificio de la Coporación Médica Monte Sinaí*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Sinaí, Edificio Consultorios Monte. (04 de Noviembre de 2004). Reglamento Interno de Administración. *Reglamento de Copropiedad y Administración del Edificio de la Corporación Médica Monte Sinaí*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGrawHill - Interamericana.