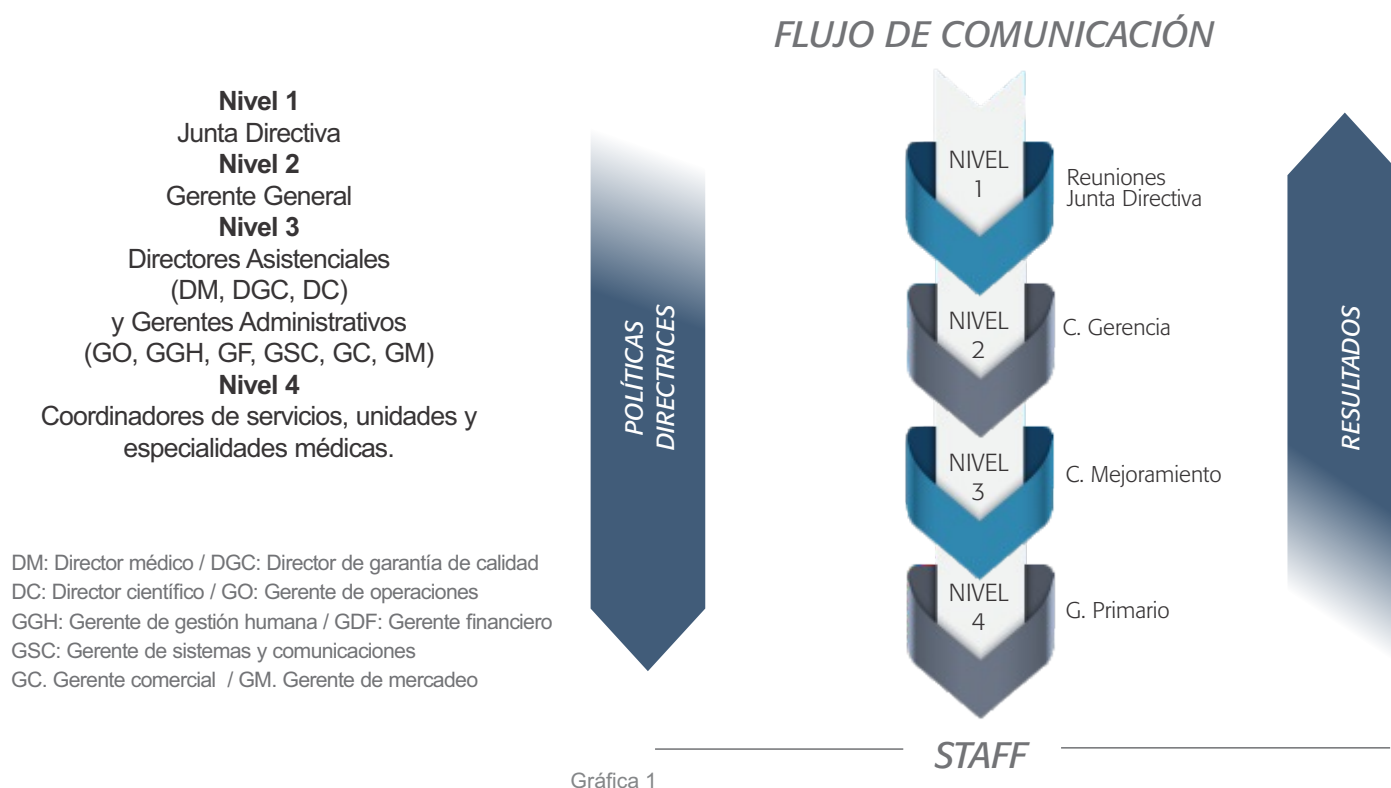


1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

1a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Estrategia de la Organización.

Aunque en el **CMI** el liderazgo está unificado en una autoridad central, se ejerce compartido entre sus diferentes niveles. Cada nivel lo ejercen personas integra, de larga trayectoria en la organización, todos sin tacha ética, que además lideran con el ejemplo. Son 4 los niveles de liderazgo organizacional a saber:



Para evaluar la efectividad del modelo, la comunicación fluye entre los 4 niveles; del superior al inferior desplegando las políticas y directrices, y en sentido contrario, del inferior al superior, informando los resultados a través de reuniones de equipos primarios y diferentes comités que ponen a todos en la organización en el mismo escenario.

En el 2018 se realizaron 24 sesiones de junta directiva (participan 12 personas), 24 comités de gerencia (participan 11 gerentes y directores) y 12 comités de garantía de calidad (participan 50 personas entre gerentes, directores, coordinadores y jefes de servicio).

A medida que el CMI evoluciona, lo hace también su proceso de direccionamiento estratégico. Éste, periódicamente se formula, implementa, revisa, evalúa y se le hace seguimiento. Su formulación incluye no solamente los aspectos internos de calidad, calidez, financieros, mercado, la voz del cliente, etc, sino también aspectos externos; políticos, sociales, económicos, normativos, tecnológicos, ambientales, de salud ocupacional y seguridad industrial.

A continuación se relata la evolución que ha tenido nuestra plataforma estratégica.

1983

Misión

Ser la organización de salud preferida por los clientes, por los servicios de altísima calidad que brinda, por contar con uno de los mejores grupos de profesionales, por patrocinar la participación, la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores, por propiciar un excelente lugar de trabajo para sus médicos accionistas, por garantizar la estabilidad de la empresa, por contar con el apoyo de excelentes proveedores y por su impacto positivo en la comunidad.

Visión

Ser la organización de salud **líder en servicio al cliente** y en garantía de la calidad para convertirse en centro de referencia nacional e internacional.

Valores

La vocación de **Servir con Calidad**, la **Seguridad y Confianza** que le transmitamos a nuestros pacientes, la **Honestidad** en todas nuestras actuaciones y **Trabajar en Equipo** son responsabilidad y compromiso de todos nosotros.

2004

En este año se agregaron la **Propuesta de Valor** y el **Gran Objetivo Institucional**.



Nuestra Propuesta de Valor se respalda con acciones y se cumple siempre. En el **Centro Médico Imbanaco** le entregamos siempre a nuestros pacientes servicios de salud diferenciados: con seguridad, oportunidad y pertinencia que garanticen la continuidad en la atención médica, a precios razonables y competitivos, mediante procesos estandarizados y alta tecnología a través de personas que sienten pasión por los que hacen, amables, amorosas y dispuestas a dar lo mejor de ellas.



Nuestro Gran Objetivo: Brindar siempre una atención médica segura, para cuidar y preservar la Vida.

2018

En 2018 se dio el nuevo replanteamiento de la plataforma estratégica. 85 personas entre directivos, médicos, colaboradores asistenciales y administrativos e incluso aseguradores, en 8 sesiones de trabajo que abarcaron 64 horas, redefinimos el direccionamiento estratégico determinando nuestro **Propósito Superior**, la **Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA)** y los **Valores** de la organización, enfocados todos ellos en la humanización, la seguridad de la atención y la sostenibilidad:

NUESTRO PROPÓSITO SUPERIOR

Definimos un propósito superior inspirador, fundamental y perdurable.



Preservamos la salud y la vida entregando una atención humanizada y de excelencia.

META ESTRATÉGICA GRANDE Y AMBICIOSA

Para el 2023 seremos una de las tres instituciones de prestación de servicios de salud más importantes de Colombia.

VALORES

Entendemos los valores como las virtudes inherentes al ser humano y aseguramos que cada colaborador refleje estas virtudes en su comportamiento diario:

Vocación de Servicio

Cada paciente es único
Actuamos con compasión, empatía y vocación para conectarnos con lo verdaderamente importante para cada uno de nuestros pacientes y familias, superando sus expectativas.

Excelencia y Seguridad para brindar Confianza

Generamos confianza al trabajar bajo los más altos estándares de calidad y seguridad para lograr los mejores resultados.

Integridad

Coherentes, transparentes y respetuosos
Actuamos de acuerdo a nuestros principios y los de la Institución, siendo coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Trabajo en Equipo

Unidos logramos el mejor resultado
Somos conscientes de que las capacidades de todos suman más que la individual y que al colaborar y compartir conocimiento logramos los mejores resultados.

VISIÓN

Construimos una descripción del largo plazo de la organización que visualizaremos en un artículo de prensa del principal diario de circulación nacional en el 2034, a la que llamamos:

CMI: Empresa de Vanguardia en Salud en Colombia y en el Mundo.

Con más de 60 años de trayectoria, el Centro Médico Imbanaco es una historia de éxito. El gran esfuerzo en los últimos años le ha permitido llegar a ser una de las mejores instituciones en Colombia y top 5 en Latinoamérica, entregando servicios de valor que contribuyen a mejorar el bienestar de la población y el desarrollo sostenible.

Su reconocimiento se enfoca en atención de alta complejidad y centros de excelencia en ocho especialidades / subespecialidades foco. Estas se caracterizan por una fuerte área de investigación, lo cual permite al CMI mantenerse a la vanguardia de los últimos desarrollos clínicos del mundo, como lo ha demostrado su centro de genómica.

Hoy en día cuenta con una capacidad instalada total de 1.200 camas entre sus múltiples sedes en Colombia, pues su posición como aliado estratégico con las principales aseguradoras del país, al generar redes integradas completas y eficientes, y su fuerte atracción del mercado internacional, le han permitido el rápido crecimiento.

Se ha logrado posicionar como líder y referente en el modelo de atención al paciente, humanizado y

soportado en tecnología de punta (internet de las cosas médicas, inteligencia artificial), debido a la permanente innovación en los procesos y herramientas de la atención médica, y las altas capacidades y dedicación de su talento humano. Esto ha sido apalancado por sus diversas alianzas con centros internacionales de referencia en sector salud y tecnológico en el mundo.

Además, es referente en Colombia como uno de los hospitales más eficientes del sector, con procesos estandarizados y de calidad; por lo que planea en un futuro prestar servicios de capacitación y entrenamiento en manejo de hospitales y cadena de abastecimiento intrahospitalaria, utilizando sistemas de información robustos y recursos tecnológicos innovadores como Big Data.

Todo lo anterior le ha permitido ganar los más importantes galardones y acreditaciones nacionales e internacionales: certificación Joint Comission mantenida desde 2017 en todos los programas y servicios en su más alta categoría, galardón Hospital Seguro mantenido desde 2009, certificación Planetree, Entidad Familiarmente Responsable, entre otras.

Cuanto más colaboradores comparten el gran propósito, los valores y la mega, los mismos cobran más vida y relieve, pues se convierte en una realidad mental que ellos se creen capaces de alcanzar. Por ello, su adecuado despliegue, comunicación y promoción se dio a través de la publicación permanente de la misma en la intranet y alcanzó a 75 colaboradores del comité de mejoramiento, a los 2477 colaboradores directos y 1199 indirectos.

1b. Los líderes promueven la implantación de Sistemas de Gestión, determinan los resultados a conseguir y les hacen seguimiento.

El Modelo de Atención del **Centro Médico Imbanaco** se enfoca en una atención excelente y humanizada. Este modelo fue diseñado e implementado teniendo en cuenta a los pacientes, sus familias, los colaboradores y demás grupos de interés, para que los pacientes y sus familias identifiquen que nos apasiona servirles y que buscamos siempre entregarles una excelente atención.



Gráfica 2

El modelo sistémico SIPOC

(S: suppliers, I: inputs, P: process, O: outcomes y C: customer) es la base de nuestra atención y mejoramiento asistencial. Se origina en el principio de que todos los colaboradores tienen definido y conocen perfectamente su rol en el proceso de atención y saben lo que deben hacer para obtener el resultado deseado y evitar el error. De esta manera, cada uno de los 46 procesos asistenciales y de apoyo tiene claramente definido su SIPOC.

Los resultados esperados están definidos a través de indicadores clave para cada servicio en cada una de las cuatro perspectivas del Balance Score Card; Aprendizaje, Procesos, Clientes, Financiera. Ejemplos de indicadores clave en cada una de las 4 perspectivas se detallan en los capítulos de resultados.

Cuando el resultado obtenido difiere negativamente del esperado, el modelo exige devolvemos a la entradas para re-evaluar que faltó o se hizo mal y rediseñar el proceso. Para tener mayor efectividad obteniendo los resultados esperados, el modelo nos exige que seleccionemos a nuestros colaboradores con las competencias humanas y técnicas requeridas, elijamos cuidadosamente a los proveedores de medicamentos, equipos y dispositivos de la mejor calidad a los cuales les debemos garantizar un funcionamiento óptimo, a través de un riguroso programa de vigilancia de tecnologías en salud.

Para la gestión de la mejora, la organización ha definido **3 diferentes equipos de autoevaluación** y mejoramiento. Entre el personal de los niveles 3 y 4 se han conformado equipos de autoevaluación a saber:

De primer nivel conformado por los pares jefes de servicio o enfermeras de unidades similares; por ejemplo, Unidades de cuidado intensivo (recién nacidos, pediátrica y adultos), terapias (física, respiratoria, cardíaca), etc. Son los miembros de estos equipos quienes implementan las acciones de mejora decididas en el segundo nivel. En el 2018 se realizaron 46 de reuniones.

EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PRIMER NIVEL:

Conformado por representantes de servicios pares

- Urgencias
- Hospitalización
- Imágenes diagnósticas
- Laboratorio, banco de sangre y patología
- Terapias
- Consulta externa
- Cuidado intensivo
- Cirugía

De segundo nivel, conformado por un representante de cada equipo de auto-evaluación de primer nivel. Son en total 8 equipos de autoevaluación de primer nivel y 2 de segundo nivel (hospitalario y ambulatorio). En estos equipos se estandarizan las acciones a implementar en el primer nivel. En el 2018 se realizaron 8 reuniones.

Hospitalario: Conformado por un representante de cada servicio hospitalario

Ambulatorio: Conformado por un representante de cada servicio ambulatorio

De tercer nivel lo conforma el Comité de Gerencia y es el que asegura la consecución de recursos para la implementación de la mejora. En el 2018 se realizaron 24 reuniones.

Esta organización de equipos de autoevaluación crea una sensación de vínculo común que impregna a toda la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Este liderazgo compartido significa que cada nivel no solo tiene una responsabilidad específica, sino que comparte la responsabilidad por el todo. En este sentido, la administración central se relaciona con la orientación de la organización, las “ideas rectoras”; el gran propósito, la **MEGA** y los valores y la implementación se concreta en los servicios, unidades y especialidades, de frente a los pacientes y sus familias.

Algunos resultados para resaltar en el 2018 fueron:

Gerencia General:

- EBITDA: C\$96.041.000.000.
- Margen EBITDA 19%
- Utilidad neta: C\$47.668.000.000
- Crecimiento de costos y gastos 9.9%, inferior a los ingresos 10.6%
- Flujo de caja libre C\$488.165.000.000.* (*permitió cubrir inversiones y deuda)

Dirección Médica

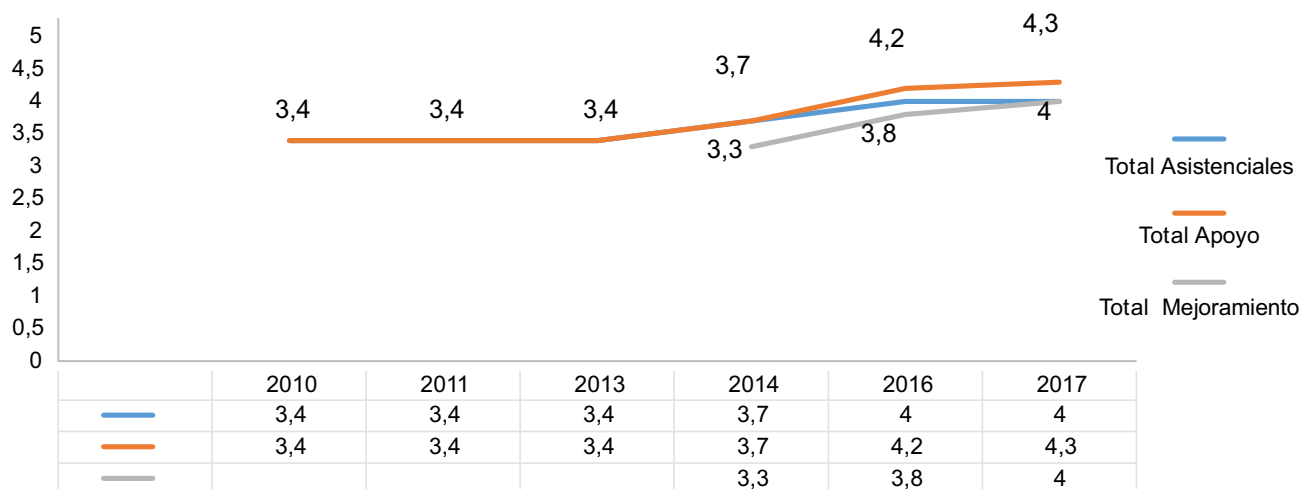
- 1. Calidad de la HC 96.6%
- 2. Proporción de ISO global 0.46%
- 3. Adherencia promedio a las Guías de Práctica Clínica 90%
- 4. Satisfacción del usuario 4.6/5
- 5. En 931.189 atenciones en 2018, tuvimos 405 adversos con daño leve (4/10.000), 23 (2/100.000) con daño moderado y solo 1 (1.07/1000.000) fue evento centinela.

Dirección de calidad

- La Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas, nos otorgó por quinta vez consecutiva el Galardón Hospital seguro, lo cual nos posiciona, según esta entidad, como hospital referente en Colombia, para la seguridad del paciente.
- Recibimos la visita el ente acreditador colombiano (Icontec), proceso en el cual hemos venido desde hace 7 años mejorando continuamente nuestra calificación.
- Comparada con 2017, tuvimos una reducción del 28% en la tasa de Infecciones Asociadas a la Atención en Salud (IAAS).
- Se realizaron 556 intervenciones farmacéuticas por errores en la prescripción de medicamentos siendo el 97.6% aceptado por los prescriptores.
- Adherencia a la higiene de manos 63%

Gráfica 3

Calificación Anual Estándares ICONTEC Total Grupos de Estándares



Gerencia de operaciones:

- Ahorro en compras, eficiencia de ingeniería clínica, dispensación farmacéutica, esterilización C\$16.181.000.000 equivalentes a US\$5.393.667.
- Disminución de las fallas interproceso en 45% (218 en 2017 a 97 en 2018).
- Incremento en la dispensación productiva del servicio farmacéutico de 17% versus 2017.
- Disminución de inventarios en servicio farmacéutico en 63% (C\$4.400.000.000 en 2017 a C\$2.800.000.000 en 2018).
- Ahorro en el consumo de energía de C\$690.000.000.

1c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

La organización, en su **Sistema de Responsabilidad Social Empresarial**, el cual hace parte del modelo empresarial de la organización, tiene claramente identificados sus **Grupos de Interés** como son: los pacientes, los colaboradores, los accionistas, los proveedores, los acreedores, el gobierno y la comunidad en general y los ilustra gráficamente en cada uno de los dedos de la mano (ver gráfico abajo).



Gráfica 4

Para cada uno de ellos la organización se enfoca en aspectos específicos que cumplen con sus necesidades y expectativas. De esta manera:

Con los pacientes: hacemos el máximo esfuerzo por cumplir en su atención con nuestro gran propósito institucional, bajo una cultura de servicio con el lema **“Vocación de Servicio”**.

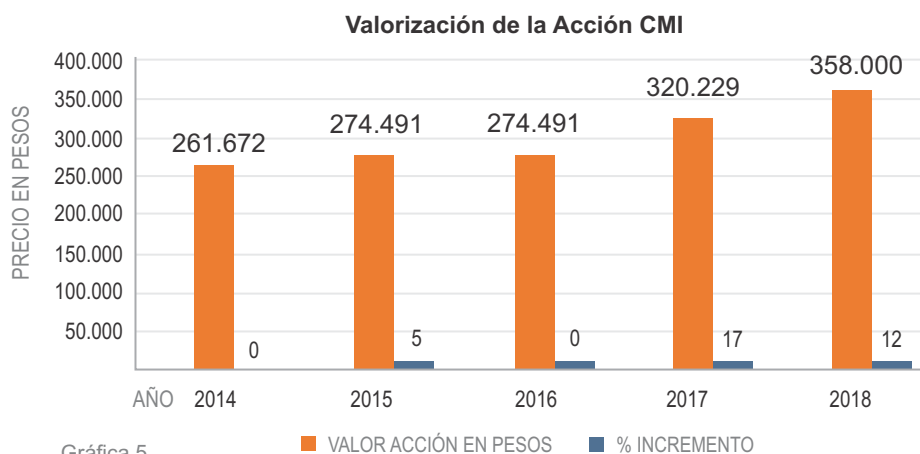
Durante el 2018 mejoramos en un 35%, comparado con el 2017, el reporte de near miss, lo cual evidencia una cultura proactiva de reporte de incidentes para evitar eventos adversos. De igual manera disminuimos en un 83% los eventos centinela, teniendo al final del año solo 1.

Con nuestros colaboradores: Como organización centrada en el ser, el Centro Médico Imbanaco da sentido al trabajo y además satisface la mayor parte de las necesidades del colaborador. Es por eso que crea y ofrece el **Plan de Asistencia al Empleado “PAE”** para mejorar la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores e incrementar su productividad en la organización. Les entregamos salarios justos, con igualdad de retribución entre géneros, formación y educación con igualdad de oportunidades para el desarrollo y realizamos programas muy fuertes de salud y seguridad en el trabajo (SISO) y de apoyo al empleado (PAE), que les permite incrementar su bienestar y optimizar las condiciones de equilibrio entre su vida laboral y familiar. Muchos de estos resultados serán de tallados en las secciones “desarrollo de personas “ y “resultados de personas”.

Con nuestros accionistas:

Realizamos una gestión responsable de la empresa que genera valor económico positivo cada año y por ende su inversión se valoriza como lo muestra el gráfico.

Además les entregamos las mejores instalaciones y dotaciones, para que entreguen a sus pacientes una atención médica excelente y humanizada.



Gráfica 5

Con los proveedores: Los evaluamos y seleccionamos a fin de garantizar la calidad de los productos o servicios que nos suministran y establecemos con ellos una relación de gana-gana. Con el fin de mejorar el proceso productivo en su conjunto haciéndolo más eficiente, optimizamos varios aspectos de la relación, considerando la calidad de los productos y los precios. En el 2018 fue evaluado el 100% de los proveedores (349) siendo calificado como excelente el 10.9% y el 86% como bueno.

Con los acreedores: Los vemos como una parte integral de nuestro crecimiento y desarrollo y un apoyo en el rol de monitoreo a la gestión financiera. A ellos les cumplimos a cabalidad con nuestras obligaciones financieras, en los términos convenidos de capital e intereses. En el 2018 el CMI pagó a sus acreedores C\$58.757.000.000, C\$24.477.000.000 a capital y C\$34.280.000.000 en intereses.

Con el Gobierno: Centramos nuestra atención en los impactos que generamos en la comunidad en la que operamos y evitamos los riesgos de tipo ético, como soborno, corrupción, influencia indebida en la toma de decisiones de políticas públicas, prácticas de monopolio, competencia desleal e incumplimiento normativo.

Con la sociedad: El Centro Médico Imbanaco ha identificado su desempeño social en las acciones que involucran sus grupos de interés, dentro de un marco ético para materializar las relaciones con sus médicos, colaboradores, clientes, proveedores, socios entre otros, bajo términos de igualdad, respeto, honestidad y transparencia.

Con el medio ambiente: identificamos los impactos ambientales y para mitigarlos implementamos desde el 2004, el Sistema de Gestión Ambiental bajo los criterios de la norma NTC ISO 14001 cumpliendo así con los requisitos ambientales legales vigentes y los acuerdos internacionales. Gestionamos programas ambientales específicos como los de educación ambiental, el de gestión de residuos hospitalarios y similares, el de optimización energética (POE), el de uso racional del agua y la medición de gases de efecto invernadero.

En el 2018 el CMI obtuvo membresía de la **Red de Hospitales Verdes y Saludables**, iniciativa de Salud sin daño que reúne a hospitales, centros de atención de la salud, sistemas de salud y organizaciones profesionales y académicas vinculadas con el sector, que buscan reducir su huella ecológica y promover la salud ambiental pública cumpliendo siete objetivos a saber: liderazgo, residuos, agua, energía, edificios, sustancias químicas y productos farmacéuticos.

Estos fueron los logros ambientales en el 2018

Adecuación de puntos de muestreo de emisiones atmosféricas en la sede principal. Creación del Programa Ambiental “Cumple tu papel” Inclusión de residuos que anteriormente no se aprovechaban en la organización, como desechables e icopor. Implementación de estrategia de clasificación de residuos en la organización para mejorar su cuantificación: personal especializado para la selección de los residuos en la Unidad de Almacenamiento de Residuos. Indicadores actualizados de residuos en el aplicativo SIAM para la Sede Principal y sedes anexas (residuos peligrosos, ordinarios y aprovechables).	Estrategias implementadas para la sensibilización de los colaboradores en el cuidado y protección del medio ambiente: 9 actividades entre celebraciones, campañas ambientales y diseño de herramientas de sensibilización. Actualización de matrices de aspectos e impactos ambientales en el 100% de las áreas asistenciales. Aseguramiento del tratamiento y la disposición final adecuada de residuos peligrosos, a través de seguimiento a las rutas de recolección de residuos y auditorías externas a los gestores ambientales críticos.
--	--

Despliegue de la Cultura de Calidad y Excelencia

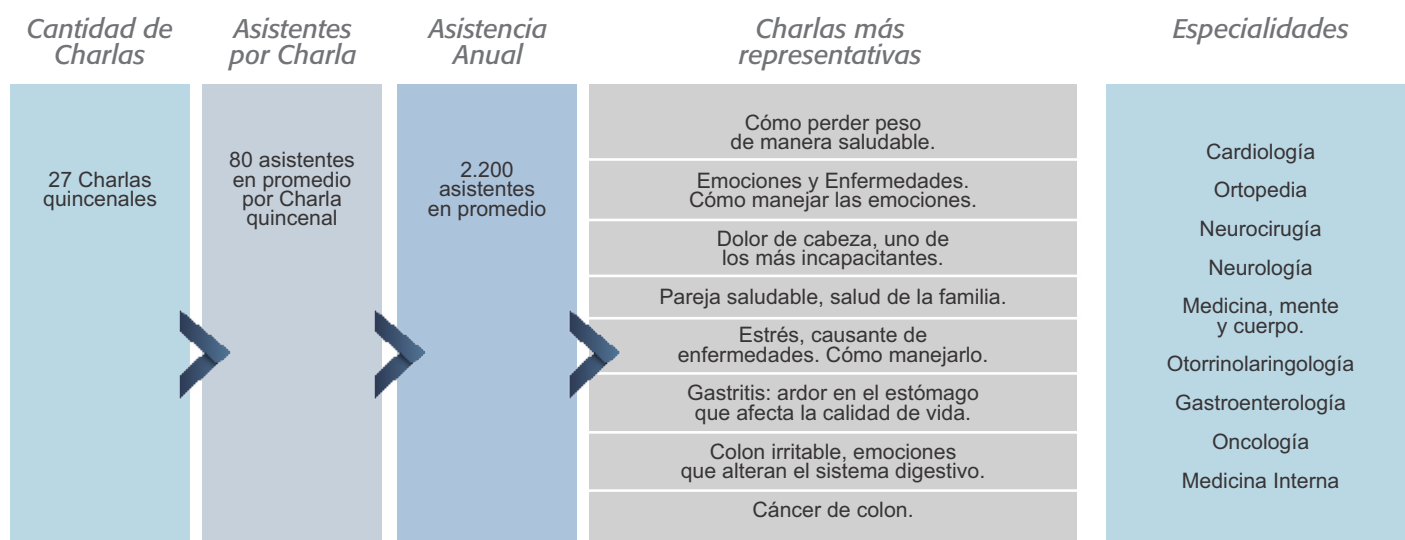
El CMI despliega a la comunidad que sirve su cultura de calidad y excelencia a través de diferentes escenarios:

- Publicación de su plataforma estratégica en la página web
- Banners que se encuentran en pasillos y salas de espera
- Afiches posteados en los ascensores
- Publicidad en medios audiovisuales

Dos escenarios de contacto directo con la comunidad son:

La Asociación de usuarios del CMI: una agrupación de personas que utilizan los servicios de salud y que se asocian para realizar un trabajo comunitario y porque desean velar por la calidad del servicio y la defensa del usuario. En la actualidad la conforman 76 miembros, de los cuales 7 conforman su Junta Directiva y se reúnen mensualmente. En el 2018 esta asociación se reunió en 11 ocasiones.

PROGRAMA DE EDUCACIÓN COMUNITARIA: Desde hace más de 10 años, cada dos semanas el CMI, sin costo alguno, entrega a la comunidad charlas educativas sobre distintos temas enfocados a la calidad y seguridad de la atención, promoción de estilos de vida saludable, y la prevención de la enfermedad, en las diferentes enfermedades objeto de cada especialidad. En 2018 se presentaron 16 charlas con asistencia promedio de 80 personas a cada una de ellas, en 12 especialidades y en 16 temas clínicos diferentes.



Identificación y gestión de tendencias y riesgos del CMI

En el 2018 desarrollamos un trabajo sobre la identificación y gestión de tendencias y riesgos potenciales, presentes y futuros del negocio. Se identificaron 15 riesgos diferentes agrupados en 4 tipos específicos de riesgo: en salud, económicos operativos y estratégicos. Para cada uno de estos riesgos el CMI ha definido al menos una estrategia tendiente a prevenir su ocurrencia o en caso de que ocurra, mitigar sus consecuencias.

1. Riesgos en Salud

Son los riesgos sanitarios el cual es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, evitable y negativo para la salud del individuo, que puede ser también el empeoramiento de una condición previa, la necesidad de requerir más consumo de bienes y servicios que hubiera podido evitarse. El evento, la ocurrencia de la enfermedad / traumatismos o su evolución desfavorable y sus causas son los diferentes factores asociados (Definición del Plan Decenal de Salud Pública del MSPS 2012-2021)

2. Riesgos Económicos

- De liquidez
- De crédito
- De mercado
- De fallas del mercado de salud
- De lavado de activos y financiación del terrorismo
- De contagio

3. Riesgos Operativos

- Riesgo Operacional
- Riesgo Reputacional
- Riesgo de Fraude
- Riesgo Laboral
- Riesgo Legal
- Riesgo Contractual
- Riesgo Ambiental

4. Riesgos Estratégicos

Consiste en la reducción del crecimiento y de incumplimiento de los objetivos del CMI, por la incapacidad de respuesta ante un entorno competitivo dinámico.

1d. *Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.*

El trabajo en equipo es un valor que ha estado por siempre en la organización. Se fomenta a través del despliegue de los valores y de la conformación de equipos multidisciplinarios para el mejoramiento, de los cuales hacen parte tanto los coordinadores de diferentes servicios, como el equipo directivo. De hecho, el equipo de mejoramiento de tercer nivel de la acreditación nacional e internacional, lo conforma el Comité de Gerencia.

Clima organizacional

Se evalúa cada tres meses a través de una encuesta adaptada a lo encontrado en el medio y reportado en la literatura. Las variables encuestadas incluyen el confort físico, la carga laboral, la gestión del proceso, la compensación, la competitividad salarial, la participación y la satisfacción. El valor promedio de los factores examinados en la última medición fue de 85%. Sin embargo, en el tercio superior (valor promedio de 89.0) se ubican de mayor a menor: aspectos de la tarea, sentimiento de pertenencia, interacción, imagen gerencial, desarrollo del personal y retribución. El valor de 85% significa que los colaboradores del CMI tienen una percepción de tendencia favorable alta sobre nuestro clima organizacional.

Promoción de las capacidades

En la inducción y re-inducción los colaboradores reciben capacitación en los componentes del direccionamiento estratégico, las normas laborales, el programa de salud ocupacional, los sistemas integrados de gestión y los programas de prevención y control de infecciones y de seguridad del paciente.

Además, permanentemente la organización identifica las necesidades de formación de sus colaboradores en los procesos clínicos y administrativos, teniendo como fuentes de información la planeación estratégica y sus proyectos, el reforzamiento permanente de la cultura orientada al cliente, los cambios planeados en los procesos, la adquisición de nueva tecnología y la evaluación del desempeño.

Para este efecto, se implementó una herramienta de educación virtual y juego experiencial (PEC: proyecto de educación al colaborador) como instrumento clave para fortalecer la capacitación. Esto se hace tanto para colaboradores propios como de terceros contratados. Durante el 2018 se capacitaron 970 colaboradores propios y 325 de terceros contratistas.

Fomento de la cultura organizacional

La organización tiene claramente definida para los colaboradores, cual es la cultura organizacional que queremos y la fomenta, haciéndolo explícito a cada uno de ellos, que muestre en su comportamiento diario:

- 
- El saludo cálido y amable a los pacientes, compañeros de trabajo y visitantes.
 - Presentarse a los usuarios con el nombre, cargo y haciendo contacto visual.
 - Escuchar activamente a los pacientes, visitantes y familiares y dándole lugar a sus sentimientos y emociones.
 - Orientando y guiando a los usuarios sobre la ubicación de nuestros servicios.
 - Promoviendo el silencio durante el descanso y recuperación de los pacientes.
 - Brindando seguridad y confianza en cada una de sus decisiones con el usuario.

- Informando oportunamente y verificando la comprensión de la información.
- Brindando un manejo oportuno en la identificación y tratamiento del dolor de nuestros pacientes.
- Ofreciendo una respuesta rápida al llamado de nuestros usuarios.
- Mostrando respeto, cordialidad y buen trato en la relación con sus compañeros y usuarios.
- Dando prioridad a la humanización en cada uno de sus actos.

Información actualizada y transparente.

Mediante la intranet y su micro sitio de gestión humana la gerencia informa permanentemente a los colaboradores las situaciones y cambios que de manera directa les interesa; plan de asistencia al empleado, normas y directrices, además de otras actividades de bienestar. Los comités mensuales de garantía de calidad son también un mecanismo permanente para comunicar y recibir retroalimentación de parte de los colaboradores en todos los aspectos importantes del proceso.

La herramienta “monitores web” permite que los colaboradores accedan a la información de su interés, y genere los documentos que normalmente requiere. Este portal tiene más de 2000 colaboradores que consultan periódicamente para gestionar su información, lo cual confirma la efectividad de la herramienta.

1e. *Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.*

El cambio en las organizaciones no viene solo, hay que implementarlo, y una vez conseguido, hay que esforzarse para que se quede y permita avanzar. En su implementación hay que tener en cuenta tanto el ámbito empresarial como el individual. Debe darse de forma organizada, con consciencia del proceso y cuidando cada paso que se avanza.

Para gestionar el cambio en forma eficaz, teniendo en cuenta que el mismo produce en los colaboradores, miedo, ansiedad, pérdida de identidad laboral, e incertidumbre, de febrero 2017 a diciembre 2017 la organización implementó la metodología **ADKAR**:

- **AWARENESS:** conciencia de la necesidad del cambio.
- **DESIRE:** deseo de que el cambio realmente ocurra.
- **KNOWLEDGE:** Conocimiento acerca de qué, quien, cómo, donde cambiar.
- **ABILITY:** La capacidad o aptitud para implementar las transformaciones en los diferentes niveles y para acompañar al colaborador a lo largo del proceso.
- **REINFORCEMENT:** Reforzamiento positivo de los empleados con monitoreo y recomendaciones continuas para asegurar que el cambio, una vez conseguido, se mantenga firme.

Previo al cambio, se caracterizó una línea base del grupo e individuos que serían impactados, lo cual incluyó:

• Identificar sentimientos y actitudes • Clima organizacional • Comunicación • Tipos de resistencias al cambio	• Identificar motivaciones intrínsecas • Qué tipos de beneficios les va a generar el cambio (significados positivos) • Autonomía que les va a brindar el cambio (retos, habilidades, modelos prácticos, crecimiento laboral o personal)
--	---

Esta metodología dio a la organización la flexibilidad requerida para responder con agilidad a las riesgos/amenazas o debilidades de la organización y las nuevas tendencias del entorno. En el último año esta metodología impactó a 425 colaboradores en el área administrativa y 545 del área asistencial.