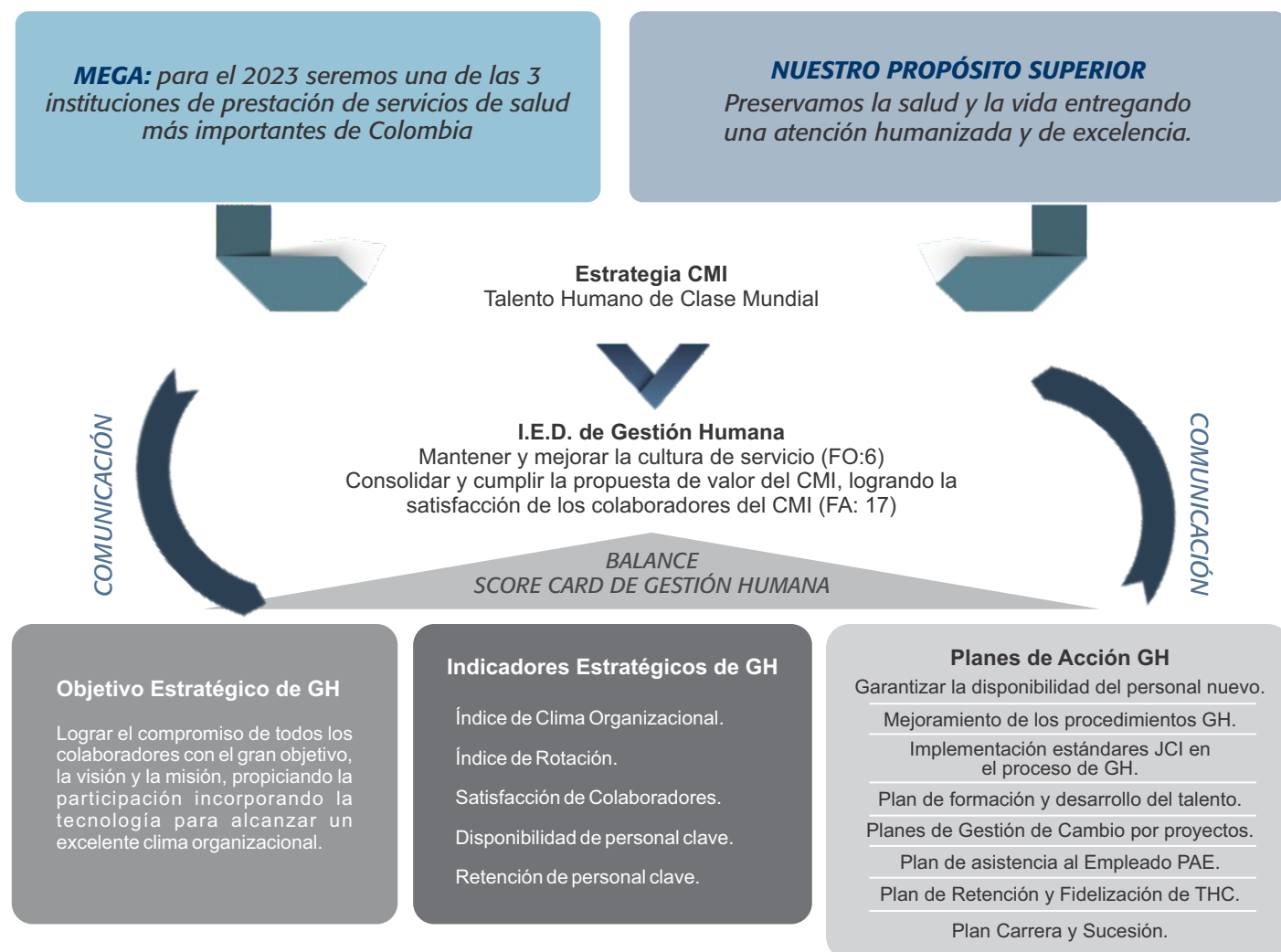


3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3a. La Gestión de las Personas como apoyo a la Estrategia de la Organización.

El gran reto para la gestión humana en el CMI es lograr el compromiso de todos los colaboradores con la plataforma estratégica: la MEGA, el propósito superior, los valores. En esta labor los líderes de cada uno de los procesos, son los constructores y promotores de la cultura organizacional y es a partir de su ejemplo y estilo de liderazgo, que se comparten los significados comunes y se trabaja por la coherencia organizacional: que el pensar, el decir, el sentir y el actuar, estén alineados con los grandes propósitos, ejerciendo siempre un liderazgo colectivo.

En el siguiente gráfico se muestra como el proceso de gestión humana se desarrolla de manera alineada con el direccionamiento de la organización:



MODELO DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN HUMANA

Para lograr este objetivo, se desarrollan las siguientes líneas de acción:



Provisión de Personal

- Investigación de mercado de RH
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

Organización del Talento Humano

- Análisis y descripción de puestos
- Planeación de recurso humano
- Plan Carrera
- Evaluación de Desempeño

Gestión de la Motivación del Personal

- Administración de salarios (Equitativos y Comparativos)
- Administración de beneficios
- Relaciones laborales

Desarrollo del Talento Humano

- Inducción - Reinducción
- Capacitación y desarrollo personal
- Desarrollo Organizacional

Autoevaluación para la mejora de GH

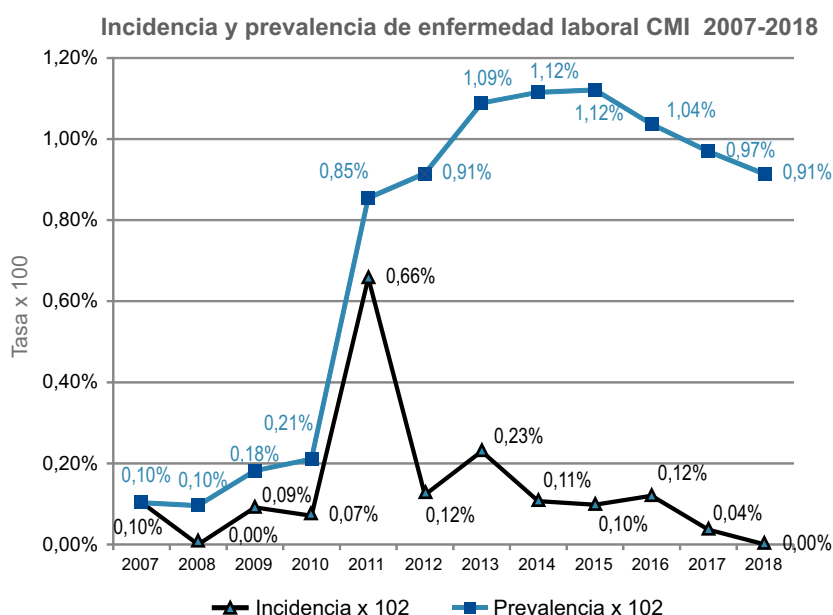
- Banco de datos
- Sistemas de información
- Evaluación del proceso de GH
- Responsabilidad social

Gráfica 14

En el proceso de gestión humana se planifican las actividades y prioridades de talento humano, teniendo en cuenta las necesidades que se derivan de la planificación de los procesos clínicos y administrativos, para dar respuesta a la planeación estratégica organizacional. En dicha planificación se considera cambios en la planta física, en la complejidad de los servicios, la legislación y la implementación de nuevas tecnologías; asignando el personal competente que cumpla con los requisitos de los cargos, identificando el puesto de trabajo, su valoración. La planificación evidenció la necesidad de aumento en la planta de personal en 180 cargos para 2017.

En relación con la seguridad y salud en el trabajo, se ha definido el objetivo de mantener la tasa de accidente de trabajo por debajo de la tasa de referencia del sector salud a nivel nacional (7,1%), e inferior a la tasa más alta del CMI en los últimos tres años (5,33%) equivalente a una tasa de 5,1%. Los resultados se muestran el capítulo 7.

La prevalencia de casos de enfermedad laboral actualizada a diciembre de 2018 es de 27 casos (excluidos los casos que se han retirado en forma voluntaria o por pensión por vejez). Se puede decir que la baja incidencia y prevalencia de la enfermedad laboral en la organización refleja la efectividad de los programas de vigilancia epidemiológica por los diferentes tipos de riesgos que se encuentran presentes.



Gráfica 15

El PAE se creó en enero de 2003 con el objetivo de apoyar al colaborador mediante actividades que brinden herramientas y contribuyan a su bienestar emocional y físico a nivel individual y familiar. Es un programa que contiene diversidad de talleres, cursos, conferencias, capacitaciones y actividades que promueven el desarrollo de las competencias emocionales de los colaboradores y sus familiares. Las actividades que se desarrollan en el PAE se enfocan hacia el colaborador y su grupo familiar ofreciendo de manera preventiva factores de protección y brindando apoyo en situaciones que puedan ser intervenidas en los programas definidos:

Prevención (Factores de protección).
Cursos: Recreación y cultura, deportes y dimensión espiritual
Conferencias y talleres

Intervención (Apoyo)
Programas educativos
Acompañamiento psicológico

AREA	OBJETIVO
EDUCATIVA	Desarrollar y potencializar habilidades para la vida enmarcados en la cultura organizacional del CMI en donde cada grupo de edad participante; niños, preadolescentes, adolescentes, pre jubilados, adultos mayores, colaboradores entre otros, encuentren un espacio de protección en pro de su bienestar integral, contribuyendo a la mitigación de factores de riesgo psicosociales laborales y familiares.
CRECIMIENTO PERSONAL	Brindar herramientas de crecimiento personal enfocadas en el desarrollo del ser que constituyan como factores de prevención y protección para el colaborador y su familia primaria, que aporten a su bienestar integral enmarcados en la cultura organizacional del CMI. Se brindan espacios educativos por medio de talleres y conferencias abordando diferentes temas contextuales de interés.
INTEGRACIÓN FAMILIAR	Fortalecer el vínculo y la unión entre el colaborador y su familia primaria con el fin de potencializar lazos saludables, sana convivencia y redes de apoyo como ejemplo de la vivencia de la cultura organizacional CMI.
ACOMPANIAMIENTO EMOCIONAL Y APRENDIZAJE	Incrementar estrategias de afrontamiento y el desarrollo de habilidades para la vida en el colaborador y su familia primaria con el fin de disminuir su riesgo emocional dentro y fuera del trabajo, aportando a su bienestar integral.
DEPORTIVA	El objetivo de esta área es generar estrategias de cambios saludables con los colaboradores que permitan generar una cultura enfocada en la salud física, mental y deporte responsable.
ESPIRITUAL	“Ayer fui inteligente y quise cambiar el mundo, hoy soy sabio y decidí cambiarme a mí mismo”. Anónimo. El objetivo de ésta área es sensibilizar al colaborador y a su familia de la conciencia de su salud desde una perspectiva integral por medio de actividades programadas que desarrollen su Ser interior.
RECREACIÓN Y CULTURA	Generar exploración y reconocimiento de las capacidades de expresión, imaginación y creación en el colaborador y su grupo familiar primario. Busca re significar los valores multiculturales, vinculándolos con la cultura organizacional, generando apertura y afianzando nuestras raíces. Brindar factores de protección para la salud integral del colaborador y su núcleo familiar primario por medio de espacios de recreación y crecimiento personal.
MATERIALES Y HERRAMIENTAS	Adquirir herramientas de apoyo en la ejecución de los servicios que el área de bienestar y desarrollo brinda para toda la comunidad del CMI y sus familiares.
CELEBRACIONES ORGANIZACIONALES	Reconocer la inmensa labor que ejercen dentro de la organización en beneficio del cliente del CMI, asegurando siempre un trato cálido y una atención oportuna para cuidar y preservar la vida.

Los resultados se muestran en el capítulo 7.

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño personal.

Para lograr la máxima contribución del proceso de gestión humana al logro de los objetivos organizacionales, permanentemente se desarrollan procedimientos bajo las metodologías de gestión de la calidad y mejoramiento continuo. La organización define los cargos, perfiles y competencias que contribuyan a la creación de valor para sus grupos sociales objetivos, respondiendo a su entorno y a su estrategia organizacional, mediante la determinación de las competencias que producen un rendimiento superior y empleando para ello el modelo gestión por competencias, el cual le permite alinear la estrategia de gestión humana con los objetivos de la empresa, para promover cambios y desarrollo en la organización y en su gente.

Estamos convencidos que nuestro modelo de competencias surge como respuesta a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta que se requiere contar con personas cada vez más eficientes y orientadas al cambio, para responder a las demandas del entorno; es así como el tema de competencias apoya el plan estratégico organizacional, promoviendo el desarrollo de desempeños exitosos dentro de la organización.



Gráfica 16

Se ha definido un modelo de competencias orientado a garantizar el talento humano requerido por la organización para el cumplimiento de su propósito superior y la MEGA. El modelo de competencias críticas para el logro de los resultados se revisa y actualiza e incluye la definición de las competencias transversales:

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Orientación al logro
- Auto-gerenciamiento
- Sensibilidad interpersonal
- Pensamiento sistémico en innovación
- Responsabilidad social

Se ha definido un modelo de competencias que incluye las competencias transversales con los comportamientos que deben ser exigidos para todos los cargos de la empresa, reflejan de manera integral los requerimientos para el mantenimiento de una cultura de servicio característica del CMI, además se basa en el plan estratégico que fue tomado como referencia para la construcción de dichas competencias; además de las **competencias específicas** que hacen referencia a las habilidades exigidas puntualmente en cada puesto de trabajo, lo que facilita orientar esfuerzos hacia la consecución de metas organizacionales en cada unidad de negocio.



Gráfica 17

El proceso de gestión humana ha definido las herramientas técnicas para la evaluación de competencias y desempeño de los colaboradores. La evaluación se realiza de la siguiente manera:

1) Evaluación permanente en el puesto de trabajo mediante indicadores de desempeño.

2) Período de prueba: una vez vinculado el nuevo colaborador, se inicia el plan de entrenamiento, período durante el cual son evaluadas sus competencias. A partir de aquí, el proceso continúa con las autoevaluaciones como un proceso participativo del colaborador. El colaborador es informado acerca de la metodología de evaluación de desempeño desde la inducción de personal.

3) Seguimiento: cuando el rendimiento del colaborador no es satisfactorio y requiere de mayor análisis, observación y retroalimentación.

4) Promoción: se efectúa teniendo en cuenta las evaluaciones anteriores de los participantes en los concursos internos para vacantes dentro de la organización.

5) Auto evaluación anual: el desempeño de los colaboradores es monitorizado permanentemente a través de indicadores operativos que se registran en el aplicativo de SIAM, los cuales hacen parte de la evaluación.

Diseño y Planificación de la Formación

Se define el propósito de la capacitación, mejoramiento de las competencias (Plan de Inducción /Re-inducción, capacitación o transferencia de conocimiento) según las necesidades identificadas por proceso teniendo en cuenta su trazabilidad a nivel organizacional o propia y con la disponibilidad de recursos internos y externos.

Las actividades no contempladas durante la planificación estratégica inicial sobre actividades de formación o capacitación y las actividades que requieren recursos externos para formación, se evalúan a través de la Gerencia Administrativa donde se identifican las necesidades y el impacto de esta formación en el proceso. Cada solicitud se realiza bajo el formato denominado: **“formato para solicitud de capacitación”**. El cual está disponible en la web interna de la organización para su descarga.

Existen capacitaciones transversales (hospital cardio-amistoso, curso de RCP, inducción/re-inducción organizacional, medicación segura, seguridad del paciente). Otras diferentes a estas deben ser registradas y gestionadas en el aplicativo SIAM, módulo de capacitaciones por año. Los documentos soportes de estas actividades podrán ser manejados de manera electrónica, utilizando cualquier medio técnico o tecnológico que reproduzca la información



Gráfica 18

En la inducción y re-Inducción el personal recibe formación acerca de los grandes propósitos, direccionamiento estratégico, normas laborales y programa de salud ocupacional, Sistemas Integrados de Gestión, Programa de Seguridad del Paciente. Durante el 2018 se realizó un cubrimiento, en la actividad de inducción, al 100% de los nuevos colaboradores. Se ha implementado una herramienta de educación virtual y juego experiencial PEC (proyecto de educación al colaborador) como instrumento clave para fortalecer la re-inducción.

Los programas de capacitación se planifican a nivel institucional definiendo temas transversales o comunes a varios procesos y además en cada uno de los procesos incluyendo las acciones de seguimiento que evalúan la efectividad de la formación. La organización identifica permanentemente las necesidades de formación de sus colaboradores, 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 y la adquisición de nueva tecnología; también se identifican necesidades de formación mediante el seguimiento y la evaluación del desempeño.

El proceso de formación se realiza bajo 4 niveles:

**Satisfacción
Aprendizaje
Seguimiento
Resultados**

Los dos primeros aplicados en la fase:
“ Capacitación” y los dos ultimos en la fase:
“Evaluación de la eficacia de la formación”.

Satisfacción: La capacitación o formación debe medir el nivel de satisfacción de los asistentes a la capacitación respecto a:



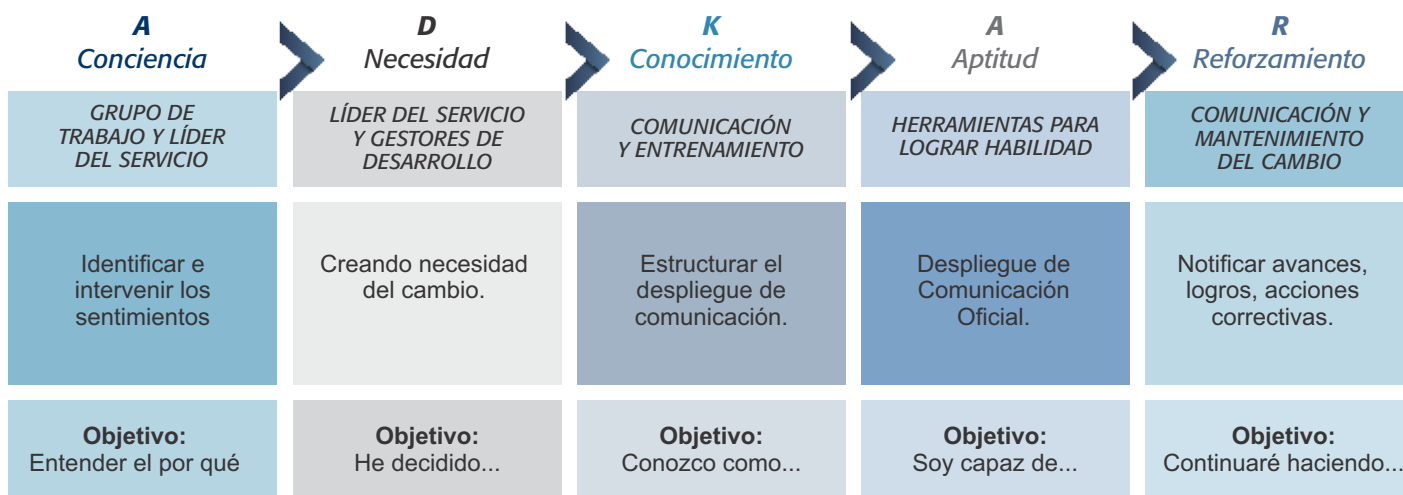
Gráfica 19

3C. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

El proceso de gestión humana incorporado herramientas para fortalecer la comunicación permanente de temas de interés para los colaboradores, incluyendo los que laboran en otras sedes. La herramienta de sistemas “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, esto confirma la efectividad de la herramienta. El proceso de gestión humana comunica permanentemente las situaciones y cambios les interesan de manera directa a los colaboradores, tales como el PAE, normas y directrices además de otras actividades de bienestar; mediante la herramienta de comunicación Intranet y su micrositio de Gestión Humana.

La Gerencia gestiona la formación y brinda retroalimentación de manera permanente a los líderes de procesos mediante herramientas escritas y a través del Comité de Mejoramiento continuo. Los comités de garantía de calidad que son realizados por cada líder de proceso, son un mecanismo permanente para comunicar y para recibir retroalimentación de parte de los colaboradores en todos los aspectos importantes del proceso.

Para el desarrollo e implementación de proyectos con impacto estratégico, incluyendo la implementación de nuevas tecnologías, la organización aplica una metodología para la gestión del cambio cuyo eje principal es la comunicación y participación de los colaboradores:

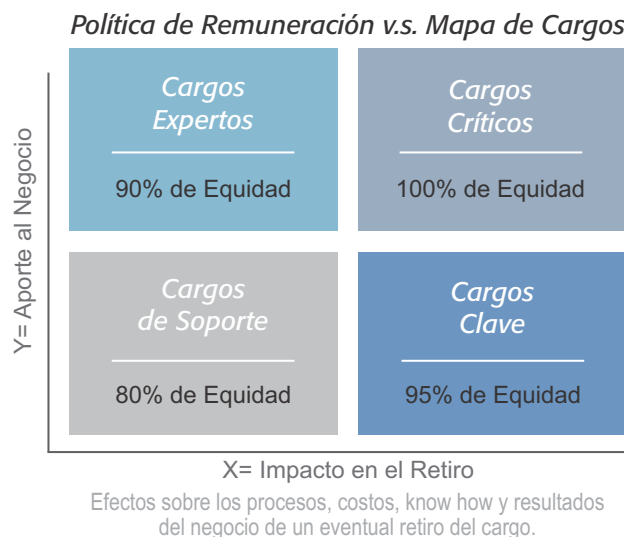


Gráfica 20

3d. Atención y Reconocimiento a las Personas.

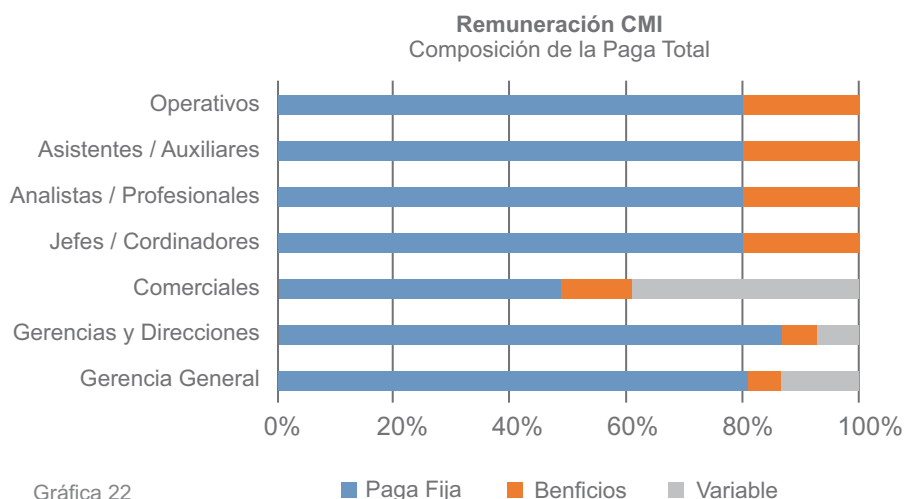
La organización ha definido un modelo de compensación. El proceso de gestión humana participa en encuestas de análisis de competitividad salarial que le permiten evaluar su estructura de compensación y definir acciones de mejoramiento. Además se ha diseñado y definido la estructura salarial y se cuenta con estudios de equidad salarial interna para gestionar de manera técnica y coherente la política de salarios.

Los cargos han sido clasificados de acuerdo con su aporte al logro de resultados críticos y de allí se desprende una política salarial coherente con las necesidades de retención de los mismos:



Gráfica 21

Se ha definido un modelo de remuneración variable para los cargos de nivel estratégico y cargos comerciales, que recompensa el esfuerzo y contribución extraordinario para el logro de resultados estratégicos. También se ha incluido en el paquete de remuneración beneficios adicionales al salario que mejoran el ingreso total recibido por los colaboradores. Estos pagos adicionales, por beneficios y resultados representan entre un 51% para los cargos comerciales, 19% para Estratégicos y un 20% para los cargos de nivel Operativo; como se ilustra en la siguiente tabla:



Gráfica 22

El proceso de gestión humana participa en encuestas de análisis de competitividad salarial que le permiten evaluar su estructura de compensación y definir acciones de mejoramiento. Además se ha diseñado y definido la estructura salarial y se cuenta con estudios de equidad salarial interna para gestionar de manera técnica y coherente la política de salarios.

El compromiso de la organización por trabajar diariamente en la mejora continua de las acciones en pro de la salud y seguridad de sus colaboradores, alineando sus programas con las políticas y objetivos estratégicos para alcanzar la excelencia. Enfoque de gestión centrado en la prevención que permite diagnóstico e intervención temprana de casos sospechosos de enfermedad laboral para los riesgos prioritarios biológico y ergonómico, lo cual explica las cifras de casos reportados y calificados por la ARL.

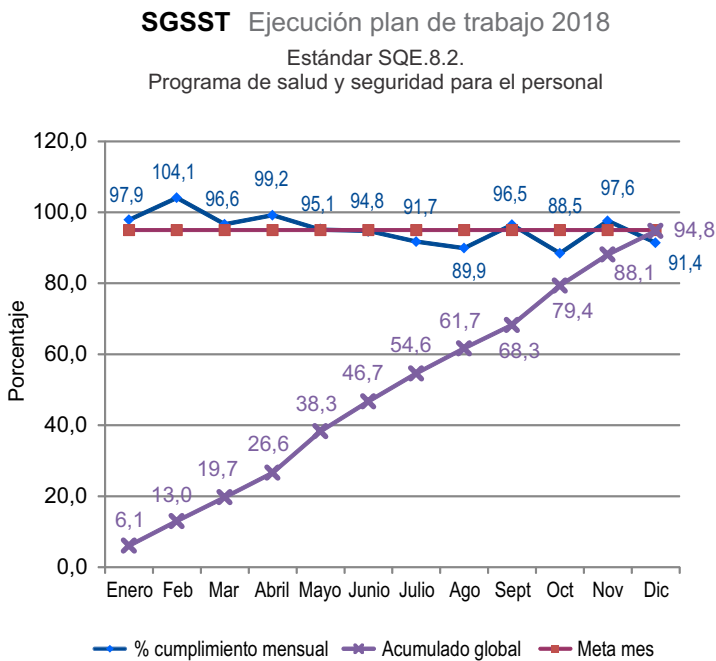
Mantener la accidentalidad laboral menor que 4,9% durante los últimos cuatro años, inferior a las tasas de referencia (7,2%) reportadas por FASECOLDA para el sector salud a nivel nacional, regional y local, tanto de la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) a la cual se encuentra afiliado el CMI como de todas las ARL.

Sistema de Gestión en Seguridad y Salud ocupacional implementado y certificado por ICONTEC en forma continua durante los últimos cinco años.

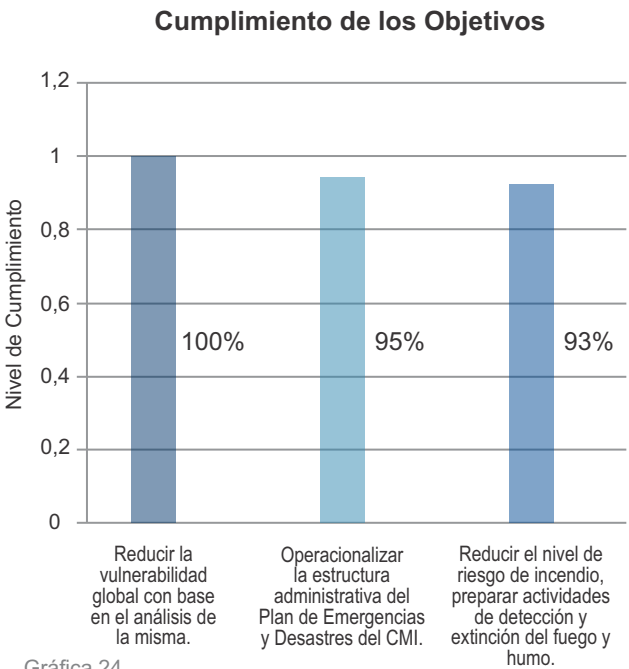
Mejoramiento de la gestión participativa del comité paritario de salud ocupacional a través de la participación en inspecciones de seguridad e investigaciones de accidentes de trabajo.

Los objetivos del programa de seguridad y salud en el trabajo se han cumplido ampliamente, lo que representa el compromiso y gestión de la gerencia en pro del bienestar de los colaboradores:

Se ejecutaron las actividades programadas para el mes. Durante el mes no se calificaron casos como enfermedad laboral. El avance de ejecución del plan de trabajo anual a diciembre es de 94,8%. En los últimos 5 años el programa de Salud Ocupacional ha presentado ejecuciones superiores al 90%



Gráfica 23



Gráfica 24

A medida que nuestra organización avanza en el tiempo, hemos ido construyendo cultura de respeto por el medio ambiente para contribuir a su preservación y conservación. A través de nuestro Sistema de Gestión Ambiental y sus programas que lo componen, minimizamos el impacto generado por nuestra actividad en el consumo de los recursos naturales, en la emisión de calor y gases y en la disposición final de residuos hospitalarios.

Programa de Educación Ambiental

El programa de capacitación está dirigido para todo el personal del Centro Médico Imbanaco y los grupos de interés (pacientes y familiares, médicos, outsourcing y contratistas de mantenimiento), referente a la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, las buenas prácticas ambientales frente al uso de los recursos naturales (energía y agua), aspectos e impactos ambientales y legislación ambiental, con el fin de reforzar la cultura organizacional y de esta manera contribuir a la minimización de los posibles impactos negativos al ambiente y a la salud, en la prestación de servicios de salud.

Para la organización, es importante contar con la mayor cantidad de colaboradores sensibilizados en diferentes temas de actualidad ambiental. Para el periodo objeto del informe, se realizaron capacitaciones ambientales a un total de **1.808** personas, entre colaboradores y otros.