

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa la obtención del título de:**  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE TALENTO HUMANO PARA EL  
CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO LÓPEZ - ORDÓÑEZ S.A.” DE  
LA CIUDAD DE CUENCA**

**AUTORAS:**

**MARITZA AZUCENA TANDAYAMA PACHECO**  
**DIANA CECILIA VÁSQUEZ CABRERA**

**DIRECTORA:**

**LCDA. PILAR CUEVA**

**CUENCA 2011**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, las investigaciones y conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

(f)\_\_\_\_\_

Maritza Tandayama P.

(f)\_\_\_\_\_

Diana Vásquez C.

## **CERTIFICADO**

CERTIFICO: Que bajo mi dirección y asesoría fueron desarrollados cada uno de los capítulos de la tesis, “PROPUESTA DE UN MODELO DE TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO” LÓPEZ – ORDÓÑEZ DE LA CIUDAD DE CUENCA, realizado por las estudiantes: Maritza Azucena Tandayama Pacheco y Diana Cecilia Vásquez Cabrera, obteniendo un trabajo que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de grado.

(f) \_\_\_\_\_

Lcda. Pilar Cueva

**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIAS**

Dedico todo el esfuerzo realizado en este trabajo a Dios, que es el Ser que ha iluminado y guiado mi camino siempre, a mis Padres por todo el apoyo, comprensión y confianza que han depositado en mí, a mis Hermanas por su solidaridad y a mi Hija Alexia.

*Maritza*

El presente trabajo está dedicado a todos y cada uno de las personas que de una u otra manera estuvieron siempre apoyándome con un aliento fortalecedor y deánimo para poder desarrollar todos y cada uno de los temas. Al Centro Quirúrgico Metropolitano, por habernos abierto las puertas para poder desarrollar la tesis. Y a la Universidad Politécnica Salesiana para que el alumno que lo requiera pueda encontrar información valiosa que contenga nuestra tesis para su formación académica.

*Diana*

## **AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco a todos los Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quienes han sido los que me han encaminado profesionalmente y de manera especial a la Licda. Pilar Cueva, Ing. Johana Armijos, que a través de sus conocimientos nos han guiado para una exitosa culminación de la presente tesis.

*Maritza*

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la vida y la oportunidad es estudiar en esta prestigiosa Universidad. A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera universitaria. A mi esposo e hijo que son parte fundamental de mi vida. A la Licenciada Pilar Cueva, Docente de la Universidad Politécnica Salesiana por guiar todo el trabajo con responsabilidad y esmero. Y a todos mis compañeros y amigos que de una u otra manera estuvieron en los buenos y malos momentos de mi carrera universitaria.

*Diana*

## INDICE GENERAL

### ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Introducción	3
Antecedentes	3
Historia	5

### BASES DE LA ORGANIZACIÓN

Misión	5
Visión	6
Objetivos	6

## CAPÍTULO I

### ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

Introducción	7
1.1 Concepto de Administración del Talento Humano	8
1.1.1 El Talento Humano	9
1.2 Los objetivos del Talento Humano	10
1.3 Planificación y organización de Recursos Humanos	12
1.3.1 planificación del Talento Humano	12
1.4 Análisis de Puestos	13
1.4.1 Concepto	13
1.4.2 Importancia	14
1.4.3 Objetivos	14
1.5 Descripción de Puestos, Métodos y ventajas	15
1.5.1 Métodos de Análisis de Puestos	16
1.6 Diseños de Puestos y determinación de la estructura de los mismos	18
1.6.1 Elementos del diseño de puestos	19
1.6.2 Estructura del diseño de puestos	20
1.7 Reclutamiento y Selección de personal	21
1.8 Capacitación y Evaluación de desempeño	22
1.8.1 Proceso de Evaluación de desempeño	23
1.8.2 Métodos de Evaluación de desempeño	24
1.9 Manejo de Nómina y servicios complementarios para el personal	25
1.9.1 Elementos Intervinientes en el rol de pagos	25
1.9.2 Beneficios de Ley para el personal	26
1.9.3 Remuneraciones no monetarias	28

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Análisis Interno del Centro Quirúrgico Metropolitano	29
2.1.1 Situación actual de la empresa sobre la Administración del Talento Humano	29
2.1.2 Proceso de Diagnóstico de cargos	30

2.1.3 Proceso de la organización a través de la formación y capacitación	30
2.2 Análisis FODA del Centro Quirúrgico Metropolitano	31
2.2.1 Descripción general del Centro Quirúrgico Metropolitano	32
2.2.2 Estructura Orgánica	34
2.2.3 FODA	36
2.2.4 Estrategias	37
2.3 Políticas de remuneración de personal Administrativo y empleados	39
2.4 Políticas de Capacitación y otros	40
2.5 Organigrama Estructurado del Centro	42

### **CAPÍTULO III**

#### **ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CQM**

3.1 Manual de funciones	43
3.2 Denominación del puesto	56
3.2.1 Puestos	57
3.3 Tareas correspondientes al puesto	59
3.4 Niveles de autoridad	66
3.5 Relación del puesto con los distintos niveles de la empresa	66
3.5.1 Niveles de autoridad	66
3.6 Competencias requeridas para el ejercicio del puesto del Centro Quirúrgico Metropolitano	67
3.6.1 Competencias Generales	67
3.6.2 Competencias específicas	68
3.6.3 Organigrama propuesto para el Centro Quirúrgico Metropolitano	71
3.6.4 Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos	71
3.7 Planificación del Departamento de RH a través de los Subsistemas	74
3.7.1 Los Subsistemas de Alimentación	74
3.7.2 Subsistema de Planificación	75
3.7.3 Subsistema de Mantenimiento	75
3.7.4 Subsistema de Desarrollo	77
3.7.5 Subsistema de Control	79
3.8 Propuestas de políticas de capacitación y motivación al personal-análisis	80
3.8.1 capacitación	80
3.8.2 motivación	81
3.9 Estudio de factibilidad para aplicación de propuestas	82
3.9.1 Estudio técnico	82
3.9.1.1 Determinación del tamaño óptimo del proyecto	82
3.9.1.2 Localización óptima del proyecto	82
3.9.1.3 Disponibilidad de Recurso Humano	83
3.9.1.4 Equipamiento	83
3.9.2 Estudio Económico	83
3.9.2.1 Balance General del Centro Quirúrgico Metropolitano	84
3.9.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	87

3.9.2.3 Razones Financieras	90
3.9.3 Análisis de la Propuesta	91
3.9.3.1 Plan de Inversiones	91
3.9.3.1.1 Costo de Personal	91
3.9.3.1.2 Costos de Equipamiento	92
3.9.4 Escenarios	93
3.4.1 Impacto de la Propuesta	93
3.4.2 Proyecciones	94
3.4.3 Ventajas financieras de la decisión de invertir	95

#### **CAPITULO IV**

Conclusiones	96
Recomendaciones	98
Bibliografía	100
Anexos	103

## **“PROPUESTA DE UN MODELO DE TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO LÓPEZ ORDÓÑEZ S.A.” DE LA CIUDAD DE CUENCA**

### **Problema que se resuelve**

De acuerdo a los datos e informes obtenidos por el Centro Quirúrgico Metropolitano el problema que se resuelve es la falta de información acerca de la importancia que tiene un departamento de Recursos Humanos dentro de una Organización, esto ha contribuido a que los directivos tomen correctivos necesarios para poder implementar este departamento que les permita seleccionar a los candidatos idóneos para el desempeño de sus cargos, para tener empleados eficientes, más capacitados y por ende realizar mejor sus funciones.

Por otro lado se destacó la importancia que tiene que los empleados se sientan motivados y bien tratados para mejorar su desempeño, esto incluye políticas de capacitación que deben mejorar, los incentivos monetarios y no monetarios que se debería tomar en cuenta para que un empleado que se esmera por alcanzar los objetivos organizacionales, se sienta bien retribuido.

### **Metodología utilizada**

Recopilación de datos recabada directamente de la clínica Metropolitana; análisis de los contenidos para definir cuáles son los procesos que siguen para asignar actividades a cada uno de los colaboradores. También se recabo y estudió el Manual Orgánico Funcional, que actualmente se encuentra vigente dentro de la clínica, para articularlo con la propuesta planteada.

También se utilizo métodos como lo es de la encuesta, aplicada a los jefes de departamento de cada área para diagnosticar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa en cuanto al Talento Humano se refiere, y otros aspectos como diagnóstico de cargos y las capacitaciones.

Así mismo se realizó otra encuesta hacia todo el personal para determinar cuáles son las posiciones internas y externas de la empresa, tanto positiva como negativa que afectan directamente la organización.

Otro de los métodos utilizados era una entrevista directa realizada al Gerente General del Centro Quirúrgico Metropolitano, para establecer políticas del personal, sueldos y remuneraciones y capacitaciones.

Finalmente cabe indicar que se mantuvieron innumerables mesas de trabajo y grupos focales con personal clave de la institución durante el desarrollo del presente proceso tanto para validar información cuanto para intercambiar criterios, datos e información relativa a la presente investigación.

### **Resultados obtenidos**

Se ha hecho un análisis acerca de todos los puntos débiles de la organización encontrados, en cuanto al personal, conjuntamente con el Gerente del Centro. Para ello se concluyó que hace falta implementar una área de Recursos Humanos la cual pueda directamente encargarse del reclutamiento y la selección del personal, para un mejor desempeño de parte del mismo, así como también que se encargue de la capacitación y motivación del personal.

## **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **Introducción**

A fin de que la clase médica en general pueda contar con un lugar donde realizar sus intervenciones quirúrgicas, sin ser necesariamente socios de la clínica, centro u hospital, se constituyó lo que actualmente es el Centro Quirúrgico Metropolitano, López Ordóñez S.A.

El Centro Quirúrgico Metropolitano López Ordóñez S.A. es una clínica de modalidad abierta que presta sus servicios clínicos y quirúrgicos, contando con unidades de hospitalización, anestesiología, quirófano, laboratorio clínico y consulta de emergencia.

### **Antecedentes.**

El Centro Quirúrgico Metropolitano, es una clínica la cual está empeñada a brindar sus servicios clínicos y quirúrgicos, a todas las personas que requieran de este servicio, del tal manera que se empeñan en presentar este modelo ya que muchas personas necesitan ser intervenidas de alguna manera para mejorar su salud, este centro cuenta con áreas debidamente equipadas y con médicos que están siempre a la vanguardia de su salud.

El Centro Quirúrgico Metropolitano realiza sus actividades en su local, constituido por un bien inmueble, ubicado en la calle Padre Julio Matovelle s/n y Av. Ricardo Muñoz D.

Cuenta con una infraestructura apropiada y consistente, a su vez está conformada por dos plantas que se encuentran dividida en la primera planta se encuentra ubicada el parqueadero para el ingreso de vehículos, ambulancias y para el público en general,

también se encuentran las bodegas para los gases medicinales y la generación de energía eléctrica que se utiliza en el Centro Quirúrgico Metropolitano.

En el interior del Centro Quirúrgico Metropolitano está conformado por una capilla, una estación de enfermería, sala de neonatología, una sala de espera y una cafetería.

En la parte central está ubicados dos quirófanos, con una amplia sala de recuperación.

En la parte posterior está ubicada la farmacia, cuatro habitaciones y una sala de espera. Y en la parte delantera de la planta baja están ubicadas seis habitaciones.

En la segunda planta están ubicadas oficinas de administración con su respectiva bodega de materiales, medicamentos y un local para botica y junto a él se encuentra el laboratorio clínico. Y en la parte posterior se encuentra ubicada la lavandería, planchador, cuarto de esterilización, cuarto para cambio de ropa de personal médico y enfermeras.

Disponiendo cada área con una apropiada iluminación, espacios amplios y ambientes funcionales que prestan todas las facilidades requeridas, como sus usos que son cómodos y eficaces para cada uno de los respectivos procesos.

Esto a su vez reúne las características necesarias para brindar un servicio eficiente, con profesionales especializados en las diferentes ramas de la medicina y con tecnología de punta.

Los servicios médicos que brinda el Centro Quirúrgico Metropolitano son:

- Cirugía Laparoscópica
- Cirugía General
- Traumatología
- Medicina General
- Neonatología
- Ginecología Obstetricia
- Cardiología

- Patología
- Pediatría
- Laboratorio clínico
- Cirugía Estética
- Emergencias las 24 horas

### **Historia.**

El Centro Quirúrgico Metropolitano, fue creado como compañía limitada el 4 de julio de 1990, Ante el notario segundo de este cantón, sin embargo se han venido realizando reformas de los Estatutos y Transformaciones de la compañía. Dado que el 17 de enero del año 2002 se realiza una reforma definitiva a sus estatutos quedando como Sociedad Anónima, mediante escritura de transformación, ante el Doctor Homero Moscoso, y aprobado por la Superintendencia de Compañías mediante resolución número 02-C-DIC-074, así como en el Registro Mercantil se anoto en el Repertorio con el número 909, con fecha 7 de febrero del año 2002.

### **Bases de la Organización:**

#### **Misión**

Es una empresa creada para el mejoramiento continuo de la salud de los pacientes que reciben asistencia médica de carácter privado, considerando que las personas son más importantes. Es por ello, que existen características y virtudes primordiales en el personal que constituye el Centro Quirúrgico Metropolitano tales como: ética profesional, honestidad e integridad, que responde a las necesidades y expectativas de los pacientes y su entorno.

## **Visión**

Llegar a ser una empresa prestadora de servicios de salud bajo un sistema de medicina prepagada para ofrecer una asistencia de servicio competitivo, confiable y de alta calidad.

## **Objetivos**

De acuerdo al artículo 4 del Reglamento Orgánico Funcional del Centro Médico Quirúrgico Metropolitano López Ordóñez S.A. se plantea los siguientes objetivos:<sup>1</sup>

- Brindar un lugar donde cualquier medico debidamente acreditado, previo contrato, pueda realizar la práctica de la medicina especialista, en el área de anestesiología y quirófano básicamente.
- Equipar de los instrumentos y equipos modernos para contribuir al tratamiento y recuperación de los pacientes y facilitar todas las comodidades quirúrgicas a los médicos especialistas.
- Brindar un servicio de calidad, eficiente y eficaz tanto para pacientes como a médicos especialistas.
- Mantener precios competitivos con las otras instituciones dedicadas a la prestación del servicio de salud.
- Mantener vigilancia sobre los aspectos éticos de los profesionales médicos y demás personal de la clínica.
- Promover la investigación científica entre los miembros del Centro Quirúrgico Metropolitano como desarrollar programas de actualización del personal.

Toda empresa trabaja en base a un objetivo, y es lo que plantea el Centro Quirúrgico Metropolitano, ya que al fijar metas se mantiene un trabajo constante y en equipo que hace aun la tarea por lograr dichos objetivos más fáciles.

---

<sup>1</sup> Reglamento Orgánico Funcional del Centro Quirúrgico Metropolitano López Ordóñez S.A. Art. 4. Objetivos

# CAPÍTULO I

## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

### Introducción

Para iniciar el tratamiento de nuestro tema, consideramos apropiado dar a conocer la definición textual a lo que se refiere la Gestión del Talento Humano, ya que se debe considerar que este no es un fin sino un medio por el cual las empresas logran eficiencia y eficacia para mantener al personal que labora con una actitud positiva y favorable.

La dirección de personas es un arte y ciencia que deben conocer, los empresarios que poseen una magnífica preparación teórica no goza de un futuro asegurado a nivel económico y fracasan por una equivocada política de personal. Ya que no se enfocan a la motivación de los empleados esto provoca que exista una mayor rotación de personal. A cada personal se le debe proporcionar formación dentro y fuera de la empresa, mantener relaciones mutuas agradables todo ello sin la disminución del buen rendimiento, ni de la disciplina ya que esto constituye la función básica del talento humano.

“El Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones”<sup>1</sup>

El Talento Humano está representado por las personas dentro de las organizaciones el cual constituye el medio que les permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por las mismas, con un mayor esfuerzo por parte de cada integrante del personal para

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 6

lograr dichos objetivos, el trabajo en conjunto es la base para el desarrollo y esto les contribuye a obtener mejores resultados.

Continuando con las opiniones de autores versados en gestión del talento humano, tenemos que el autor Idalberto Chiaventato menciona lo siguiente:

“Se considera que el Talento Humano puede ser contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos.”<sup>2</sup>

El hecho donde se genere el ambiente laboral debe adaptarse al entorno, ya que cada situación es diferente y por consiguiente estar inmersos a cada contexto les hace una tarea fácil al momento de que el personal de la organización deba adaptarse. Todo el personal dentro de la organización forma parte de los recursos productivos, por lo tanto se debe tener una buena administración a los mismos para obtener el mayor de los rendimientos posibles, a través de los Recursos Humanos, lo cual implica la planeación, organización, dirección y control de cada actividad que realizan.

### **1.1 Concepto de Administración del Talento Humano**

Tomado del libro “Gestión del Talento Humano”, del autor Idalberto Chiavenato expresa que “La administración de recursos Humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”<sup>3</sup>

De ello podemos deducir que El Talento Humano se basa principalmente en las labores que realiza todo el personal de la empresa. Este departamento debe encargarse de brindar el apoyo y los recursos necesarios para que el personal se sienta motivado. Dentro de las empresas existen niveles jerárquicos en donde el

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 6

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 9

Gerente es la cabeza de la organización, es por esto que para que exista un buen desempeño éste gerente tiene que buscar mecanismos en donde pueda involucrarse todo el personal ya sea como incrementar ventas, cumplir metas y objetivos, etc.

### **1.1.1 El Talento Humano**

Dentro de este estudio podemos deducir que el Talento Humano implica tres aspectos fundamentales:

1. “Son seres humanos, con personalidad diferente, y cada uno con conocimientos, destrezas, capacidades, habilidades que les permite hacer una buena gestión dentro de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los Recursos Organizacionales, bases impulsores para la organización, capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables y en si constante renovación y competitividad en el mundo actual.
3. Socios de la Organización, capaces de llegar al éxito, ya que al sentirse parte de la organización se esfuerzan ponen énfasis, dedicación y responsabilidad en sus funciones, esto atribuye a una mejora en sus salarios, crean incentivos y para ellos mismos crecen profesionalmente”<sup>4</sup>

Cada individuo es un ser capaz de desarrollar destrezas y habilidades que le pongan a prueba las condiciones en las que se encuentra para ejecutar una labor logrando de esta manera un óptimo desarrollo de sus actividades y ser aun más productivos.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 8

## 1.2 Los Objetivos del Talento Humano

“Cuando una empresa prospera pues saben que pueden seguir creciendo, prosperando y manteniendo su continuidad así optimizan el retorno de su inversión sobre los socios de la misma pero en especial sobre los empleados.

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos: la forma en las que los empleadores tratan a los subordinados pueden incrementar o disminuir las fortalezas y debilidades de los subordinados ya que de esta forma ellos se ven motivados o desmotivados para desempeñar su función.
2. Proporcionar competitividad a la organización: Recursos Humanos son fundamentales dentro de las organizaciones actuales, ya que ésta conlleva hacia el logro de objetivos y al cumplimiento de metas.
3. Suministrar a la organización empleados bien motivados: Empleados motivados es igual a una empresa exitosa, pero se debe tomar en cuenta que no solo el dinero constituye el elemento de la motivación sino que van acompañadas de percibir justicia en la remuneración que perciben. Como tal el empleado se sentirá motivado cuando observe que realmente las cosas son equitativas.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados: El trabajo debe ser adecuado a las capacidades de los mismos y la empresa debe dotar de los recursos necesarios para el desarrollo normal de la organización.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: hace referencia a la experiencia obtenida en el trabajo, tales como la libertad y autonomía para tomar decisiones, un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, etc.
6. Administrar el cambio: se entiende por adaptarse a los entornos cambiantes como puede ser los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales y

políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Toda actividad de administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la ARH.”<sup>5</sup>

En una opinión propia podemos mencionar que la base para una organización es el personal, lo que contribuye al máximo desarrollo de las distintas áreas de la misma el cual trae consigo el logro de objetivos. La forma del trato con el personal puede generar un ambiente ya sea bueno o malo, esto a su vez propone resultados como el buen desarrollo de las actividades así como puede ser lo contrario al percibir una situación crítica.

Una organización donde se valore el esfuerzo humano será quien surja hacia el éxito para esto se debe saber explotar el recurso que hace productivo a la empresa como lo es la capacidad y las destrezas que tiene cada persona para generar estabilidad y satisfacción dentro de y fuera de la misma.

Es obligación de cada organización el dotar de los insumos necesarios para el desarrollo de las obligaciones de los empleados, y así facilitar la labor encomendada y lo más importante el crear un ambiente de seguridad y confianza entre toda la organización para lograr el trabajo en equipo y obtener mejores resultados. Las organizaciones hoy en día deben proponer una política de cambios según el entorno donde desarrollan sus actividades, traerá como beneficio que los empleados se sientan identificados con la empresa y su desempeño será más gratificante.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 10-11

## **1.3 Planificación y organización de Recursos Humanos**

### **1.3.1 Planificación del Talento Humano**

La planificación consiste en un análisis desde el punto de vista estratégico sobre cómo desarrollar un potencial en cada uno de las personas que labora, y que se sientan comprometidos con la misma, a través de la formulación e implementación de estas estrategias obtendremos una perspectiva positiva para la consecución de planes.

Considerando lo que menciona el autor Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”, en un enfoque sistemático mediante el cual nos proporciona subsistemas que nos permite establecer procedimientos mediante las cuales los recursos humanos son captados, atraídos aplicados mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Estos subsistemas son los siguientes:

**Los subsistemas de alimentación u provisión de Recursos Humanos.-** La cual incluye la investigación del mercado de trabajo, la mano de obra, el reclutamiento y la selección del personal.

**Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.-** Que incluye la administración de sueldos y salarios, los planes de beneficios sociales, la higiene y la seguridad industrial, los registros y controles de personal y relaciones laborales.

**El Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.-** Incluye el análisis, descripción de cargos o puestos, la integración, la evaluación del mérito o desempeño del personal y movimiento del personal.

**Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.-** Contiene el entrenamiento de los planes de desarrollo de personal así como el desarrollo de la organización, técnica conocida como Desarrollo Organizacional.

**Subsistema de Control de Recursos Humanos.-** La cual consta de un banco de datos, el sistema de información de Recursos Humanos, recolección de datos, el tratamiento de los mismos.

Al mencionar todos estos subsistemas entendemos que forman parte de un sistema mayor que está dentro de la Administración de Recursos Humanos, el cual para entender mejor podemos decir que estos subsistemas son un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que permiten el cumplimiento de un objetivo. La forma de cómo se ejecute cualquiera de estos subsistemas va incidir en el logro de objetivos de la organización.

## **1.4 Análisis de puestos**

### **1.4.1 Concepto**

“El análisis de cargo es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo”<sup>6</sup>

Esto hace referencia a los procedimientos que determina los deberes, el tipo de personas y el modelo de los puestos. Esto nos debe proporcionar datos sobre los requerimientos del puesto que más adelante se utilizarán para desarrollar las descripciones de los mismos.

Este análisis de puestos consta de un proceso el cual nos permite determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Nos permite saber cuan complejo puede ser el cargo, permite conocer las características que una persona debe cumplir para desarrollar normalmente ese cargo.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 185

### **1.4.2 Importancia**

La importancia de esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Trae beneficios tanto para los directivos de la empresa como para los empleados. A la empresa por su parte le permite saber cuáles son las obligaciones y características de cada puesto, así también a los supervisores les permite diferenciar con exactitud y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir de una manera correcta las obligaciones que tienen dentro de éstas.

Por otra parte a los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, deben tener conocimiento sobre cada una de las operaciones que integran y las bases necesarias para hacerlas bien; y para el departamento de personal es fundamental el conocimiento preciso de actividades que debe coordinar.

### **1.4.3 Objetivo**

El objetivo del análisis de puestos es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Cabe resaltar que el análisis de puestos debe ser considerado como un método fundamental y básico para toda organización, ya que hoy en día aún las empresas consideran que no es importante o necesario realizar este tipo de análisis y dejamos a un segundo plano todos estos procesos.

## 1.5 Descripción de puestos, métodos y ventajas

La descripción del puesto implica las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

El contenido de este documento incorpora los siguientes puntos:

- “Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan), etc.
  
- Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
  
- Localización: departamento, división, turno (del puesto).
  
- Jerarquía, para establecer niveles de compensación.
  
- Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
  
- Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

- ❑ Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
  
- ❑ Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.”<sup>7</sup>

Es importante saber que actividades se desarrolla o las tareas que son encomendadas para cada puesto específico, para ello es necesario describir cual es la finalidad de cada una de estas áreas, debe incluir información entre las cuales tienen que estar descritos sobre quienes están al cargo, que actividades correspondientes al puesto son las que realizan, a donde reportar los informes, etc.

### **1.5.1 Métodos del análisis de puestos**

Los métodos que más se utilizan en la descripción son:

#### **1. “Observación Directa**

Mediante la observación directa se realiza el análisis del puesto, esto se lo hace en el momento mismo en que se desarrollan las actividades, se debe tomar en cuenta los puntos claves a evaluar. Se recolecta los datos de determinado puesto mediante la utilización de este método en las actividades que lo realiza el ocupante.

---

<sup>7</sup> COTS, Jaume. *Descripción de puestos de trabajo*, septiembre/2002. [www.ansa.com](http://www.ansa.com).

## **2. Cuestionario**

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo.

La recolección de datos se hace mediante un cuestionario que llena el ocupante o su supervisor.

## **3. Entrevista Directa**

Garantiza una interacción frente a frente entre el que realiza el análisis y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación. Mediante la entrevista con el que ejerce el cargo se hacen preguntas y se dan respuestas verbales. Es una manera racional para la obtención de datos, ya que permite la posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.

## **4.- Métodos Mixtos**

Son combinaciones selectas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- a.- Cuestionario y entrevista: en principio el ocupante llena el cuestionario y después se hace una entrevista rápida; aquí se tiene como referencia el cuestionario
- b.- Cuestionario con el ocupante del cargo y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c.- Cuestionario y entrevista, los dos se los realiza con el superior
- d.- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- e.- Cuestionario y observación directa, los dos con el ocupante del cargo
- f.- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante

La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos.”<sup>8</sup>

El beneficio que podemos obtener mediante la aplicación de estos métodos es la veracidad en cada uno de los datos que nos proporcione los ocupantes del cargo así como también la información que pueda proporcionar los directivos o superiores de la organización. Cada uno de estos métodos tiene que ser aplicados con la debida responsabilidad y seriedad ya que los resultados obtenidos deben guiar hacia una mejora al momento de determinar las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

### **1.6 Diseño de puestos y determinación de la estructura de los mismos**

“Los puestos establecen el vínculo entre los individuos y la organización, la función del departamento de personal de la empresa es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo eficiente.”<sup>9</sup>

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

Así como también los autores como Idalberto Chiavenato, propone un concepto relativo al diseño de puestos que dice:

“El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”<sup>10</sup>

Concluyendo con este concepto podemos decir que el Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el

---

<sup>8</sup> *Métodos de descripción y análisis de cargos*. Junio/2008. Admindeempresas.blogspot.com

<sup>9</sup> BAGGINI, Alejandra. *Análisis y Diseño de Puestos*. Monografías.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#DISE.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 167.

contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

### **1.6.1 Elementos del diseño de puestos:**

Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

*Flujo de trabajo.* Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

*Prácticas laborales.* Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa.

## 1.6.2 Estructura del Diseño de Puestos

### **Identificación, descripción requerimientos y condiciones de trabajo.**

*Identificación.* Este es el primer paso para el diseño de un puesto, puede darse que se deba recurrir a una investigación directa con los empleados, supervisores, y los gerentes, esto ya depende del tamaño de la organización.

*Descripción:* Dentro de ésta tenemos 3 partes que son:

- a) **El encabezado.** Que contiene los datos de identificación del puesto:
  - ✓ Título del puesto.
  - ✓ Número o clave del puesto
  - ✓ Ubicación; lugar donde se desarrolla el trabajo sea éste: sección, taller, nave, etc.
  - ✓ Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
  - ✓ Jerarquía (ordenes inmediato)
  - ✓ Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
  - ✓ Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
  - ✓ Número de trabajadores que desempeñan el puesto, más no el nombre.
  - ✓ Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
  - ✓ Fecha del análisis.
  
- b) **La descripción genérica.** Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerando este como un todo.
  
- c) **La descripción específica.** Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo por separado, a ser posible, con numeración ordinal.

*Requerimientos.* Por lo general, el análisis de puestos se compone de cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

*Condiciones de trabajo.* Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

### **1.7 Reclutamiento y Selección del personal**

*Reclutamiento.-* Búsqueda de posibles candidatos para desempeñar un determinado cargo.

En un concepto sencillo de reclutamiento de personal trata de encontrar a la persona que tengan las exigencias necesarias para el puesto de trabajo y determina los candidatos a ocupar un puesto en ella.

La importancia del reclutamiento radica en que es un proceso selectivo, mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentaran para el proceso selectivo.

*Selección.-* Busca determinar cuál es el candidato que reúne las condiciones para ocupar un cargo.

Tanto para el reclutamiento como para la selección del personal, implica conseguir un número determinados de candidatos en el cual nos permita seleccionar a los empleados clasificados, para lo cual debemos considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de

hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a donde pretende contribuir de esta manera, a los propósitos de organización. Para ello debe contar con el recurso humano disponible en el momento oportuno.

### **1.8 Capacitación y evaluación de desempeño**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal que entra en la empresa o ya está involucrado en la misma, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

Por otro lado la evaluación de desempeño “Constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.”<sup>11</sup>

La capacitación en el área de Recursos Humanos es elemental ya que mediante esto la organización busca cambiar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal que forma parte de la empresa, y de esta manera la empresa crece y los empleados hacen que la empresa sea más competitiva.

---

<sup>11</sup> JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. *GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA, MICRO Y MEDIANA EMPRESA*. Mayo 2005.

### **1.8.1 Proceso de evaluación de desempeño**

Para el proceso de evaluación de desempeño se debe realizar lo siguiente:

- 1) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.

Se puede realizar a través de la productividad que puede medirse mediante logros específicos, también puede considerarse aspectos personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración e iniciativa, responsabilidad y aspectos personales, además de capacitación conocimiento y habilidad.

- 2) Determinar quién efectuará la evaluación.

Se realiza al mismo empleado ya que es importante la evaluación de su propio rendimiento, también en algunos casos puede realizar dichas evaluaciones los compañeros de trabajo conjuntamente con un supervisor. Cuando una evaluación a realizar el supervisor la información obtenida son más comunes ya que éste está en mejores condiciones para realizar una evaluación correcta.

- 3) Decidir sobre una filosofía de evaluación.

Se puede realizar la evaluación entre los que comparan los trabajadores entre sí, y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

- 4) Superar deficiencias de evaluación.

Mediante un rasgo o característica bueno o malo se puede llegar a corromperse otras áreas de desempeño también evaluadas, si ha sido clasificado como deficiente a un trabajador, el supervisor se puede tomar el tiempo para notar que el trabajador a mejorado.

5) Diseño de un instrumento de evaluación.

Técnicas de recolección de datos y de evaluación o escalas de valoración, cualquiera de estos instrumentos que se utilicen debe proporcionar información significativa tanto a los empleados como a la dirección.

6) Retroalimentación de información a los empleados:

Esto permitirá resultados positivos ya que el supervisor debe avisar al empleado sobre el desempeño del mismo.

### **1.8.2 Métodos de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda la organización. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar.

Se dividen en: métodos de evaluación en base al pasado y los métodos de evaluación en base al futuro.

*Métodos en base al pasado:*

“Se basan sobre eventos que ya ocurrió y puede ser medido, entre ellos tenemos escalas de puntuación, lista de verificación, métodos de selección forzada, método de registros de acontecimientos notables, escala de calificación y clasificación conductual.

*Métodos en base al futuro*

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.”<sup>12</sup>

Los métodos de evaluación de desempeño debemos tomar en cuenta el pasado y el futuro, es decir darse en cuenta en el pasado en lo que se ha fallado y en el futuro que todos los empleados de la organización colaboren para cumplir con los objetivos y metas hacia dónde quiere llegar la organización.

## **1.9 Manejo de Nómina y servicios complementarios para el personal**

### **1.9.1 Elementos intervinientes en el rol de pagos**

Para la elaboración de un Rol de Pago, la persona encargada ya sea un contador o un analista de nómina debe de contar con toda la información respecto a los ingresos que perciben los empleados.

“En el rol de pago se detalla el ingreso mensual, semanal o por horas que recibe un empleado, además, de los rubros otorgado por la empresa como beneficios extras, ya sean horas adicionales de trabajo, días extras, movilización, alimentación, etc.

El sobre el rol de pago también contiene la información de cuántas horas y días laborados ha presentado el empleado, mediante los cuales se realiza el pago de su sueldo. Dependiendo de la fecha en el rol de pago se detalla, además, el pago de los beneficios de Ley, ya sean estos décimo tercero o cuarto. Normalmente en el documento se detallan también los ingresos y egresos que tiene el empleado. Estos egresos pueden ser por cobro del IESS (9,35 por ciento del valor total del salario), cobro del Impuesto a la Renta en caso de percibir más de 600 dólares al mes.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mc Graw-Hill, Bogotá-Colombia. 2002, p, 209

Además, en el sobre de pago se indican los valores de préstamos que haya realizado el trabajador a la empresa. Mediante la elaboración de los roles de pago el dueño de la empresa puede llevar un control detallado del egreso mensual por concepto de personal.”<sup>13</sup>

El rol de pagos de los empleados, es un documento en el cual se detallan todas y cada uno de los sueldos y beneficios que tiene la empresa para con los trabajadores, cabe mencionar que se entrega cada mes, o cada quincena dependiendo las políticas para remuneraciones con las que tenga la empresa hacia el personal, de esta forma el personal estará informado sobre todos los beneficios y descuentos que tiene.

### **1.9.2 Beneficios de ley para el personal**

Según un artículo publicado en los medios, los beneficios a los que tiene derecho un trabajador son los siguientes:

#### **“Decimotercera remuneración o bono navideño**

Se trata de un ingreso adicional a que tienen derecho los empleados y trabajadores de los sectores públicos y privados; su monto es equivalente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por el trabajador durante el año calendario respectivo.

#### **Decimocuarta remuneración o bono escolar**

Los empleados deben recibir, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general.

---

<sup>13</sup> HOLGUIN DECKER, René. ECONOMIA SOLIDARIA, 28-04-2008, [www.telegrafo.com.ec/noticia/archive/economiasolidaria/2008/04/28](http://www.telegrafo.com.ec/noticia/archive/economiasolidaria/2008/04/28)

## **Fondo de reserva**

El empleador sea de carácter Privado y Público tiene la Obligación legal de depositar en el IESS los Fondos de Reserva, por cada uno de los trabajadores que estén a su cargo o servicio por más de un año, el depósito corre a partir del segundo año.

El fondo de Reserva equivale a la doceava parte de la Remuneración percibida por el trabajador durante un año de servicio, su cómputo es de acuerdo al Art. 95 del Código de Trabajo.

## **Vacaciones anuales**

Los trabajadores o empleado tienen derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso incluido los días no laborables.

Las vacaciones constituyen un derecho irrenunciable que debe ser gozado y no compensado en dinero. Los trabajadores que hubieren prestado su servicio a un mismo patrono por más de cinco años, a partir del sexto tendrán derecho a un día adicional por cada uno de los años excedentes, con límite máximo de quince días adicionales, en total no pasa de 30 días, salvo convenio de las partes.

## **Utilidades para los trabajadores:**

La participación de los trabajadores en utilidades de la empresa, es del 15% sobre el total de las utilidades líquidas, antes del pago de impuesto, creación de reservas”.<sup>14</sup>

Todos los beneficios de ley, están basados en normas y procedimientos legales que les permite obtener a los empleados remuneraciones equitativas, de acuerdo a tasas salariales sectoriales y a los cargos asumidos.

---

<sup>14</sup> Ma. Verónica, ¿SABES CUALES SON LOS BENEFICIOS A LOS QUE TIENE DERECHO UN TRABAJADOR?, Ecuador Impuestos. <http://ecuadorimpuestos.com>. 06 de marzo del 2009.

### **1.9.3 Remuneraciones no monetarias**

Las remuneraciones no monetarias hacen referencia a las recompensas que existen dentro de las organizaciones, debido a un correcto desenvolvimiento en las funciones que realizan o por un logro obtenido en cierta actividad realizada por parte de los empleados de la empresa. Estas remuneraciones no monetarias se refieren a ocupar cargos más importantes dentro de la empresa (asensos) y también se puede referir a la seguridad del empleo. Esto les permite reforzar el compromiso con la organización ya que implica un trabajo que garantice su excelencia, el cual constituye retos tanto para el empleado como para la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1 Análisis interno del centro Quirúrgico Metropolitano**

Es necesario conocer los factores externos que nos rodean así como también los internos que van a influir en el desarrollo de la organización. Es importante conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente, nos permite dar una idea de las posibilidades y capacidades de la misma, así como de puntos positivos a potenciar y los negativos a cubrir y enmendar.

Para nosotras desarrollar el análisis interno de la organización nos apoyaremos en una encuesta a realizarse que parte de una muestra del personal de este Centro Médico que tiene a su cargo. Esta encuesta nos permitirá saber con exactitud cuál es el ambiente actual en que se desarrolla las actividades de todo el personal en cuanto a Recursos Humanos se refiere.

##### **2.1.1 Situación actual de la empresa sobre la Administración del Talento Humano**

El Centro Quirúrgico Metropolitano está inmerso en diversos entornos los mismos que permitirán conocer la realidad de la empresa, cuales son los factores que amenazan su funcionamiento, las consecuencias y sus posibles soluciones para enfrentarse en diferentes escenarios.

Dentro del Centro Quirúrgico Metropolitano hemos podido observar que: primeramente la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, que les permita realizar un buen reclutamiento de personal y que el mismo sea idóneo para el cargo o puesto que van ocupar. Como una ilustración alegamos que algunos de los empleados desconocen del tema de administración de personal, esto se debe a que los mismos se encuentran recientemente laborando en la empresa, como también

puede darse el caso que no se ha implementado un sistema de administración del mismo.

Hoy en día la empresa piensa en adoptar planes en el cual les permita implementar sistemas de administración de personal, para que a través de ésta realizar de mejor manera un buen desempeño por parte del personal, siendo esto de mucha importancia ya que con esto se pretende tener un personal motivado y con buenos resultados en el corto plazo, convirtiéndose así un pilar que sostiene la empresa como lo es la Gestión del Talento Humano.

### **2.1.2 Proceso de Diagnóstico de Cargos**

Es obvio que dentro de un centro que se dedique a salud y cuidado de las personas el diagnóstico de cargos sea delimitado, el cual tiene que ser estrictamente certero en lo que se requiera para ejecutar y dar cumplimiento a sus objetivos.

Para ello el proceso de diagnóstico de cargos en una etapa dentro del cual le permite a la empresa saber qué servicio es el que va ofrecer y hasta dónde puede llegar.

Dentro del estudio realizado al Centro, podemos deducir que los empleados que laboran en esta empresa están satisfechos con el trabajo que realizan, esto nos da como referencia que para diseñar un cargo los directivos deben estar completamente seguros de lo que van implementar y el personal que requieren para ejercer esa función. De modo que los empleados están capacitados para ejercer el cargo correspondiente, conlleva a una ventaja que es el diseño apropiado de los diferentes puestos de trabajo para la labor a ejecutar la empresa sin que existan puestos innecesarios.

### **2.1.3 Proceso de la Organización a través de la Formación y Capacitación**

Inevitablemente la formación y la capacitación se convierten en las necesidades detectadas en la organización y que al no implementar obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo.

Los diagnósticos sobre requerimientos que realiza el personal para poder desarrollar planes y proyectos de capacitación, se puede deducir que no existen procedimientos para tales planes o proyectos, o simplemente estos procedimientos se realizan en ocasiones cuando se siente la necesidad de desarrollar alguno de estos propósitos.

Por otra parte la formación y la capacitación del personal es elemental, para poder disponer de buenas herramientas para las actividades que realizan, la capacitación les permite adoptar más conocimientos y destrezas para implementar en el trabajo, de esta forma se hace notorio la eficiencia y la eficacia con la que se desenvuelve el personal en cuanto al servicio, garantizando de esta manera un excelente servicio al paciente y a su familia.

## **2.2 Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del Centro Quirúrgico Metropolitano López-Ordóñez S.A**

El FODA constituye una herramienta fundamental que nos sirve para analizar la situación en la que se encuentra la empresa, los resultados que se obtienen nos permitirá diseñar estrategias adecuadas tanto internas como externas esenciales para la organización.

En el análisis interno y externo de la empresa se estudian factores que afectan el desarrollo de la misma tanto positiva como negativamente.

Dentro del análisis externo encontramos las amenazas que pueden afectar directa o indirectamente a la organización así como también las oportunidades que puede generarse en el mercado y poder aprovecharlas a tiempo. En el análisis interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades de la misma que afectan su funcionamiento.

Factores	Positivos	Negativos
Internos	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Externos	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Para realizar este análisis de la empresa tanto interno como en su entorno daremos una descripción general de toda organización en cuanto a los servicios que presta, el tipo de personal, infraestructura, etc. Que a continuación se detalla:

### **2.2.1 Descripción General del Centro Quirúrgico Metropolitano**

El Centro Quirúrgico Metropolitano, es actualmente uno de los establecimientos de salud en la cual se puede realizar la práctica de la medicina especialista, en el área de anestesiología y quirófano básicamente, laboran en él alrededor de 28 personas, de las cuales 5 son médicos altamente especializados.

El centro cuenta con departamentos de emergencias, hospitalización, quirófano, laboratorio, administración, financiera, cocina, bar, bodega de materiales y medicamentos, y un local para farmacia.

#### **Infraestructura**

El Centro Quirúrgico Metropolitano se conforma principalmente por una casa en un área de construcción de 350 metros cuadrados, conformada por dos plantas que se encuentran dividida: en la primera planta se encuentra ubicada el parqueadero para el ingreso de vehículos, ambulancias y para el público en general, también se encuentran las bodegas para los gases medicinales y la generación de energía eléctrica que se utiliza en el Centro.

En el interior del Centro está una capilla, la estación de enfermería, sala de neonatología, una sala de espera y una cafetería. En la parte central está ubicados dos quirófanos, con una amplia sala de recuperación. En la parte posterior está ubicada la farmacia, cuatro habitaciones y una sala de espera. Y en la parte delantera de la planta baja están ubicadas seis habitaciones.

En el segundo piso están ubicadas las oficinas de administración la bodega de materiales, medicamentos y una botica, también está el laboratorio clínico. Y en la parte posterior se encuentra ubicada la lavandería, planchador, cuarto de esterilización, cuarto para cambio de ropa de personal médico y enfermeras.

### ***Fuerza Laboral***

El plantel que trabaja en la clínica se conforma en total por 28 personas distribuidas en las siguientes áreas:

***Unidad de Anestesia.-*** cuya función principal es la de proporcionar las técnicas actuales de anestesia para la realización de todas las operaciones e intervenciones quirúrgicas y su completa recuperación.

***Unidad de Quirófano.-*** conformado por las salas donde se realizan las intervenciones quirúrgicas, atención de partos y recuperación, las mismas que cuentan con todos los instrumentos necesarios así como las condiciones adecuadas para la realización de las mismas, ya sean cirugías tradicionales o laparoscópica.

***Unidad Hospitalaria.-*** que constituye el área de habitaciones que son utilizadas para el tratamiento de los pacientes que requieren esta unidad, sea por aspectos clínicos o quirúrgicos.

***Unidad de Laboratorio Clínico.-*** destinada a la realización de análisis clínicos, la misma que cuenta con los equipos necesarios para dicho fin, el mismo que presta sus servicios las veinte y cuatro horas del día.

***Unidad de Emergencia.-*** área destinada a la prestación de servicios de emergencia, actividad que es realizada por los médicos residentes en primera instancia y luego por el médico especialista.

**Administración.-** el área administrativa cuenta con un espacio específico para su realización, la misma que está conformada por personas especialistas en el área de la administración, y se encarga del funcionamiento administrativo de la clínica y todas sus áreas.

**Servicios Directos.-** Se ve referido a todas aquellas prestaciones que tienen relación directa con el paciente en el aspecto estrictamente clínico. Estos son:

Laboratorio

Farmacia

**Servicios Generales:**

Mantenimiento

Aseo y Saneamiento

Seguridad

Esterilización

### **2.2.2 Estructura Orgánica**

1. Junta de socios
2. Directorio
3. Presidencia
4. Gerente

a) Área Administrativa.- conformada de la siguiente manera:

a.1. Contabilidad

a.2. Administración

a.2.a Lavandería

a.2.b Cocina-bar

a.2.c Limpieza

a.2.d Conserjería

a.2.e Guardianía

b) Área Técnica.- comisión médica

b.1 Directorio Médico

b.1.a Medicina Interna

b.1.b Cirugía

- b.1.c Ginecología
- b.1.d Pediatría
- b.2 Servicios de Diagnóstico y tratamiento
  - b.2.a Anestesiología
  - b.2.b Endoscopia
  - b.2.c Laboratorio
- b.3 Servicios de apoyo médico
  - b.3.a Residentes
  - b.3.b Enfermeras
  - b.3.c Botiquín
  - b.3.d Estadística

Todo este conjunto de aspectos permiten entender de mejor forma algunas consideraciones del FODA:

### 2.2.3 Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1.La remuneración de acuerdo al trabajo	A1.Exámenes especializados que solicitan médicos tratantes y requieren el traslado de pacientes a otras unidades médicas
D2.Asignación de actividades de acuerdo al cargo asignado	A2. Convenios no concretos con el Ministerio de Salud Pública y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que a futuro son los proveedores de pacientes
D3.Actualización de conocimientos y formas para el mejor manejo del paciente	A3.Las nuevas políticas de gobierno de la universalización de la salud.
D4.Las actitudes del personal en especial del de enfermería	A4.No existen barreras para que otras clínicas a futuro ofrezcan servicios parecidos (la competencia)
D5.Costos altos para el paciente al trasladar de un lugar a otro para realizar exámenes	A5.Las sociedades de sub-especialistas y fundaciones que dan sus servicios a costos muy bajos o gratuitamente.
D6.La falta de mantenimiento de planta tanto física que reduce la posibilidad de tener más pacientes y los equipos hospitalarios, así como también la cocina, cafetería-bar.	A6.El incremento del índice de desempleo
D7.Falta de otros servicios que se pueden ofrecer al paciente como puede ser de ecografía, rayos X, odontología.	A7.La competencia que también se mantienen en constante mejoras en sus instalaciones y sus tecnologías.
D8.La inestabilidad del personal (rotación del personal)	A8.No existen cursos de capacitación dentro del país, y los profesionales deben trasladarse hacia otros países para poder especializarse en los cuales representa costos altos para los mismos.
D9.La falta de comunicación entre el personal y médico tratante	A9.los pacientes prefieren otras clínicas ya que dicen que obtienen mejor trato por parte del personal.
D10. No hay equipos auxiliares de diagnóstico como imagenología.	
D11. No hay compañerismo entre el personal	
D12. El mal trato al paciente y a sus familiares	
D13. No hay unidad de cuidado intermedio o intensivo así como neonatología.	
D14. No tener servicios básicos para emergencias que necesitan exámenes complementarios.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Planta física ubicada en lugar de fácil acceso.	O1.Las oportunidades que tiene la empresa es un crecimiento constante global tanto de personal como estructural.
F2. Es una fuente de trabajo abierta para cualquier especialista en donde no existen distinciones por sociedad o intereses particulares.	O2.Darse a conocer en el mercado a través del Ministerio de Salud Pública y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ya que estos quieren ofrecer sus servicios de salud a toda la población, acreditan y firman convenios con empresas privadas.
F3. Para realizar las intervenciones quirúrgicas se cuenta con equipos de tecnología de punta.	O3.Las actualizaciones y capacitaciones de personal y equipos modernos y en constante innovación, esto es el de utilizar tecnología quirúrgica o también equipos de laboratorios a través de los presupuestos que se realizan cada año.
F4. No existen descuentos por honorarios médicos	O4.La afiliación al Seguro Social y las aportaciones de los fondos de reserva
F5. Compromiso de los médicos en el servicio.	O5.El Ministerio de Salud Pública exige la acreditación del servicio de funcionamiento, esto les obliga a cumplir con todas las exigencias del ministerio.
F6. A diferencia de la competencia el Centro Quirúrgico Metropolitano tiene la fortaleza de ser autónoma, esto les permite tomar sus propias decisiones.	O6.Los convenios con nuevas instituciones tanto públicas como privadas.
F7. Convenios con las empresas para obtener pacientes propios, da la ventaja anteriores a los médicos para que operen en este centro a sus pacientes.	
F8. Mantener precios razonables sin descuidar la calidad en el servicio que se presta, tratando de complacer siempre al médico tratante como al paciente.	
F9. EL profesionalismo de los médicos que cuentan con una gran capacidad y experiencia.	
F10. Administración eficientes de los insumos que se manejan dentro del área de hospitalización	
F11. Para atraer pacientes se maneja lo que es la calidad humana con la que atiende el personal a los pacientes.	
F12. La publicidad que se realiza de puerta a puerta a los distintos médicos con el fin de que sus pacientes sean atendidos en la clínica.	
F13. Los resultados óptimos que se obtiene tras los tratamientos tanto clínicos como quirúrgicos.	

Fuente: Las autoras

#### **2.2.4 Estrategias:**

**E1** Implementar un laboratorio completo donde se pueda realizar toda clase de exámenes que requiera el paciente, como imagenología, rayos x, y que los profesionales que ahí laboran puedan realizar ellos los exámenes.

**E2** Especializaciones en diferentes rangos de la medicina general, como lo es cirugía vascular, medicina crítica para implementación de un área de cuidados intensivos, pediatras neonatólogos, gerencia y administración en salud.

**E3** El Ministerio de Salud Pública, debe concretar y/o hacer convenios con los países que son capos en la medicina, para poder hacer cursos de especializaciones dentro del país a costos bajos y con profesionales internacionales de la salud.

**E4** Implementar capacitación de atención al cliente, relaciones humanas tanto entre el personal como para una relación más humana con el paciente.

**E5** Hacer innovaciones constantes tanto en la planta física como en la tecnología que utilizan de modo que permita disponer de un mejor servicio.

**E6** Si el Centro Quirúrgico Metropolitano, cuenta con un personal eficiente en cuanto a la práctica de las cirugías y la pronta recuperación del paciente les da una seguridad al paciente y a sus familiares que de esta manera logra en cualquier caso atraer más clientes.

**E7** Cuando una empresa es autónoma tiene la facultad de tomar sus propias decisiones que a largo plazo afecta tanto positiva como negativamente el desarrollo de la misma ya que no dependen de nadie y busca las mejores opciones que les permita ser mejores que la competencia.

**E8** Concretar los convenios con el Ministerio de Salud Pública y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para poder llevar pacientes al Centro Quirúrgico Metropolitano y que puedan ser tratados sus enfermedades a tiempo y con una exitosa recuperación.

**E9** Diferenciación con base en el costo/beneficio y calidad en el servicio

**E10** Efectuar reformas o ampliaciones a la infraestructura de la empresa para poder disponer de mas capacidad instalada tanto para equipos como para salas de recuperación, UCI y servicios complementarios (bar-cocina)

**E11** Buscar convenios con otras clínicas que realizan los exámenes para obtener descuentos para los pacientes de la clínica.

**E12** A parte de hacer publicidad puerta a puerta se debe hacer también utilizando otros medios de comunicación como puede ser la prensa escrita o la radio para dar a conocer a toda la población sobre los servicios que prestan en esta clínica.

**E13** Contar con un control de calidad ISO 9001-2000 el cual establece los requisitos del sistema de gestión de calidad para su utilización.

DAFO	DEBILIDADES														FORTALEZAS													
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	
AMENAZAS	A1				E1																							
	A2																				E1-E8							
	A3																			E7								
	A4	E2																										
	A5																	E9				E9			E4			
	A6								E4																			
	A7					E5				E5			E5	E5										E1				
	A8		E3																									
	A9			E4							E4	E4							E6								E6	
OPORTUNIDADES	O1				E10										E10													
	O2																				E8-E9				E9-E11			
	O3							E1-E4								E1-E4							E1-E4					
	O4																											
	O5																								E13			
	O6				E11																					E11-E12		

### **2.3 Políticas de remuneración de personal administrativo y empleados**

Las políticas de remuneración que tiene el Centro Quirúrgico Metropolitano para su personal administrativo y empleados no están de acuerdo al trabajo, parcialmente en la empresa, más de la mitad de los empleados afirman que para la labor que realizan, las remuneraciones no son buenas a pesar de que trabajan en turnos rotativos, la política del Centro se mantienen en la tasa de remuneraciones general para el personal.

Acercas de la política del personal en una entrevista directa con el Gerente general la Ingeniera Flor María Maldonado, de la clínica Metropolitana nos supo decir:

“Depende del cargo que va desempeñar, del cual se hace de acuerdo a la tabla sectorial, ya que esta sectorizado de acuerdo a la actividad que desempeñe cada trabajador, en cada área esta el sueldo básico, y primero depende del cargo de la característica que requiere el cargo, y segundo de cosas adicionales que van relacionados como lo es el don de gente, la amabilidad, que son cosas adicionales, que no constan en el orden pero que son importantes que van relacionados al puesto de trabajo en toda empresa, entonces en base a eso se ubica el sueldo del personal, y de ahí se le hace el contrato de acuerdo a lo que establece el contrato del trabajo, en donde una de las clausulas dicen que es el sueldo básico que vendría a ser de acuerdo a la tabla sectorial mas todos los beneficios de ley, y las horas extras en caso de que hubiera.”

En el caso de los bonos:

“se les da un bono a todos, en navidad, que es determinado por el directorio, es algo que se les da como bono, la comida paga la empresa, como se realiza en base a turnos, prácticamente la gente vive aquí y comen aquí en la clínica. La comida es lo único que se les da a parte también se les entrega uniformes, en el día de la enfermera se le da incentivos o cualquier obsequio, el día de la madre se les entrega un obsequio, en navidad que reciben a parte del bono también la canasta que se le entrega a todo el personal, que eso ya determina el directorio.”

## 2.4 Políticas de capacitación y otros

La capacitación es un elemento esencial que permite a los empleados adquirir más conocimiento y destrezas para desarrollar de mejor manera su labor.

En el Centro Quirúrgico Metropolitano no se tiene una política concreta de capacitaciones, ya que la mayoría de los empleados que han participado de las encuestas coinciden en que no han tenido una capacitación que la misma clínica haya realizado a favor de ofrecer un mejor servicio.

En tal caso si han tenido capacitación en las áreas de enfermería y medicina interna, pero mediante congresos médicos que la empresa cubre en parte tales gastos.

Los temas en las que el personal de enfermería ha sido capacitados son:

- Atención al recién nacido y alimentación con lactancia materna.
- Inmunizaciones para niños menores a 5 años.
- Manejo de desechos bio-peligrosos e infecciosos
- Instrumentación quirúrgica en cirugía laparoscópica
- Congreso internacional de cirugía bariátrica y laparoscópica.
- Limpieza y esterilización quirúrgica.

Para los de medicina interna los temas de capacitación que han recibido son los siguientes:

- Congreso de emergencias médicas y desastres
- Congreso de cirugía general
- Actualización médica
- Manejo de desechos bio-peligrosos e infección.

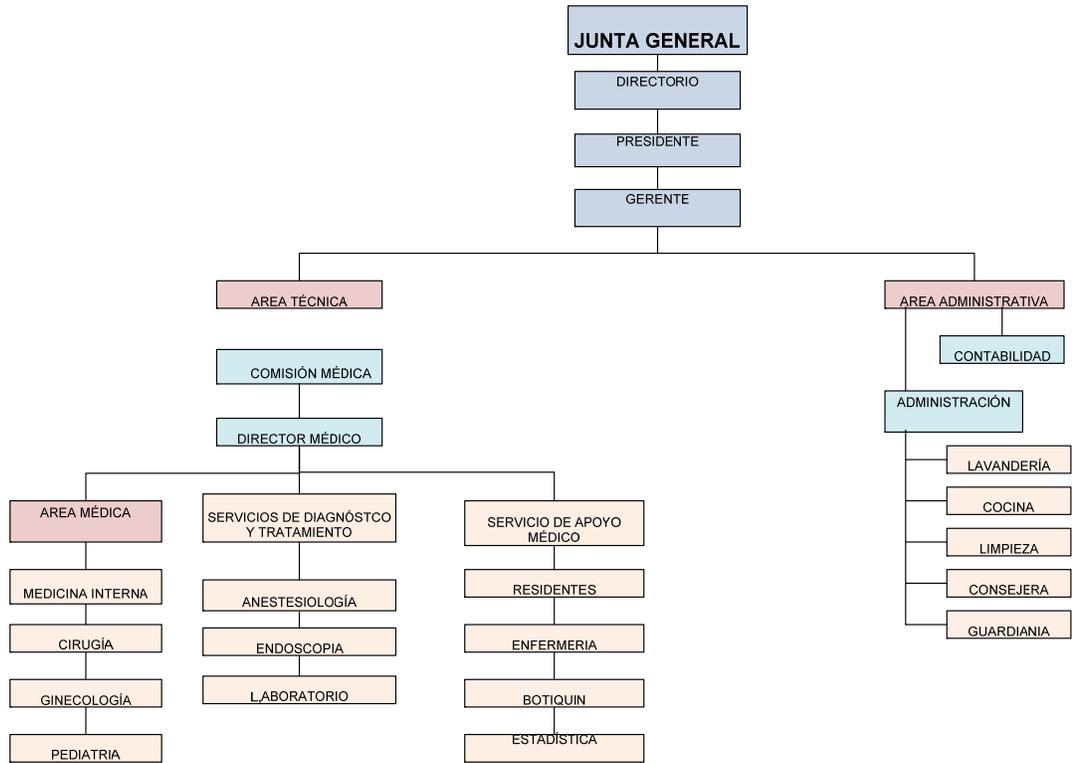
En otro punto importante se destaca que sí se ha otorgado capacitación por parte de la clínica, específicamente en el tema de Relaciones Humanas, pero con la alta rotación de personal especialmente el de enfermería no permite aprovechar debidamente este recurso.

Para poder entender mejor este tema de las capacitaciones se realizó una entrevista al Gerente General del Centro Quirúrgico Metropolitano a la Ingeniera Flor María Maldonado, y como respuesta recabamos lo siguiente:

“Las capacitaciones más se dan en el área de enfermería, hospitalización, a nivel de médicos residentes y quirófano, eso coordina directamente el director médico, porque es el que está pendiente de cualquier capacitación que sea necesario para el personal y coordina principalmente con lo que es la jefa de las enfermeras que en este caso es la licenciada Sonia Vásquez en donde ven los temas a ver si amerita o no la capacitación en ese tema, algunas veces en algunos casos los propios médicos o los socios les han capacitado y en otros ha habido capacitaciones por fuera que la clínica les ha auspiciado y se les ha enviado a esas capacitaciones y para los médicos residentes el Doctor Dorian Tenorio es el encargado de preparar las capacitaciones a los residentes.”

Lo que podemos decir después de haber tenido estas respuestas es que el Centro adopta una política de capacitación no muy aceptable, ya que nos pudimos dar en cuenta que poco se hace por capacitar al personal.

## 2.5 Organigrama estructurado del Centro



Fuente: Centro Quirúrgico Metropolitano

## **CAPÍTULO III**

### **ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA “EL CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO LÓPEZ ORDÓÑEZ S.A.”**

#### **3.1 Manual de Funciones**

Podemos decir que es una guía en donde se da a conocer la conformación de una estructura organizada y a la vez describe las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los niveles y departamentos de la organización.

Es necesario implementar un departamento completo de Recursos Humanos que pueda efectuar procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, orientación, evaluación de desempeño, formación y desarrollo de los recursos humanos, de acuerdo a las normativas que deben ser establecidas dentro de la organización.

Otro factor importante que conlleva a la implementación de este departamento es el de velar por el cumplimiento a la normativa vigente, con respecto a las remuneraciones, beneficios económicos, sociales y prevención de riesgos.

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Guardianía
Puesto: Guardia de seguridad
Dependencia: Ing. Flor Maldonado
Supervisa a: Ninguno

### Misión del puesto:

Dar seguridad y vigilancia las 24 horas del día, a todo el personal, pacientes y toda la empresa.

### Actividades específicas del puesto:

- Consiste en cuidar el y los parqueaderos y los bienes de la clínica
- Mantener el orden en la clínica.

### Actividades básicas:

- Colaborar con el personal administrativo y medico de la clínica.

### Conocimientos Requeridos:

- Seguridad y protección.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Secundaria	

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 año seis meses
Especificidad de la experiencia:	

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Medico
Puesto: Medico Residente
Dependencia: Ing. Flor Maldonado
Supervisa a: Estudiante externo de medicina y enfermeras

### Misión del puesto:

Atención Médica con calidad y calidez.

### Actividades específicas del puesto:

- Atención de Emergencias en el Área de Salud.
- Ayuda y Soporte en el Área de Hospitalización y Quirófano.
- Control de la Medicación Prescrita.
- Control de los inventarios en botiquín.

### Actividades básicas:

- Ayuda al Departamento de Enfermería.
- Descargo medicación para hospitalización.
- Elaboración de Historias Clínicas.
- Festejos de cumpleaños del personal de nuestra Área.

### Conocimientos Requeridos:

- Medicina General.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Medico General

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 año seis meses
Especificidad de la experiencia:	Medico General

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Información y Farmacia
Puesto: Recepción y Farmacia
Dependencia: Ing. Flor Maldonado
Supervisa a: Ninguno

### Misión del puesto:

Atención al cliente y a su vez informar a las personas sobre el Centro Quirúrgico Metropolitano cuidar y descargar bien la medicación de Farmacia.

### Actividades específicas del puesto:

- Descargo de Medicación.
- Atención al Cliente.
- Información sobre el Centro Quirúrgico.
- Sábados y Domingos de turno facturación y cierre de caja.
- Entrega de documentos y certificados.

### Actividades básicas:

- Inventarios.
- Descargo de medicación.
- Recepción de documentos.

### Conocimientos Requeridos:

- Administración.
- Recepción.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Bachillerato	Ciencias Sociales

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	8 meses
Especificidad de la experiencia:	Información.

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Laboratorio Clínico
Puesto: Licenciado
Dependencia: Medico Externo
Supervisa a: Ninguno

### Misión del puesto:

Realización de exámenes de sangre, orina, heces, cualquier secreción biológica que sirva para orientar en el diagnóstico de las enfermedades.

### Actividades específicas del puesto:

- Extracción de muestras.
- Análisis de los especímenes.
- Manejo y control de equipos y reactivos, así como limpieza y control de materiales.
- Administración de la caja chica y entrega de resultados.

### Actividades básicas:

- Ayuda al personal de enfermería y médicos en los tiempos libres.

### Conocimientos Requeridos:

- Bioquímica Sanguínea.
- Uro análisis
- Parasitología
- Hematología
- Microbiología

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Superior, Licenciado	Laboratorio Clínico

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 meses
Especificidad de la experiencia:	Laboratorio

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Medico
Puesto: Medico Residente
Dependencia:
Supervisa a: Externo y enfermeras

### Misión del puesto:

Dar atención medica de calidad y calidez.

### Actividades específicas del puesto:

- Atención de emergencias en el Área de Salud.
- Ayuda y soporte en el Área de Hospitalización y Quirófano.
- Control de la medicación prescrita.
- Control de inventarios en Botiquín.

### Actividades básicas:

- Ayuda al departamento de enfermería.
- Descargo de medicación para hospitalización.
- Elaboración de Historias Clínicas.
- Control de exámenes de laboratorio.

### Conocimientos Requeridos:

- Medicina General.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Medicina

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 año 6 meses
Especificidad de la experiencia:	Medico

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Cocina Nutrición
Puesto: Cocina
Dependencia: Jefe Administrador
Supervisa a: Ninguno

### Misión del puesto:

Elaborar las dietas según la condición del paciente.

### Actividades específicas del puesto:

- Preparar los alimentos y cocerlos.
- Servir a los pacientes de acuerdo a la prescripción medica.
- Cocinar y servir la comida al personal y personas particulares por el servicio del bar.

### Actividades básicas:

- Mantener en orden la Área de la cocina y del bar.

### Conocimientos Requeridos:

- Cursos de cocina.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Secundaria	Cocina

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	13 años
Especificidad de la experiencia:	Cocina

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Administración
Puesto: Facturación
Dependencia: Contador
Supervisa a: Ninguno

### Misión del puesto:

Facturación diaria y entrega de comprobante al cliente.

### Actividades específicas del puesto:

- Facturación.
- Pago proveedores.
- Pago honorarios médicos.

### Actividades básicas:

- Facturación con cierre de caja diaria.
- Atención al cliente.

### Conocimientos Requeridos:

- Contabilidad.
- Relaciones Humanas.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Bachillerato	Administración y Comercio Especialidad Informática.

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Facturación

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Administración
Puesto: Auxiliar Contable
Dependencia: Contador
Supervisa a: Ninguno

### Misión del puesto:

Ayudar para presentar Estados Financieros Razonables, ayudar en la parte operativa de la contabilidad.

### Actividades específicas del puesto:

- Realizar asientos contables.
- Revisar transferencias bancarias.
- Ingresar facturas de compras.
- Realizar revisiones constantes de cierres de caja.
- Realizar Roles de Pagos.
- Realizar y revisar retenciones.

### Actividades básicas:

- Realizar operaciones contables, es decir registrar, y analizar la situación financiera de la empresa.

### Conocimientos Requeridos:

- En el Colegio Herlinda Toral bachillerato en Ciencias de Comercio y Contabilidad.
- En la Universidad de Cuenca en la Escuela de Contabilidad.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Nivel Superior	Contabilidad

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 meses
Especificidad de la experiencia:	Auxiliar Contable

## MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Quirófano
Puesto: Auxiliar Enfermería
Dependencia: Jefe de enfermería
Supervisa a: Ninguno

### Misión del puesto:

Realizar un buen trabajo preocuparme por la desinfección de los quirófanos, para brindar seguridad a los pacientes que ingresan a mi Área de trabajo.

### Actividades específicas del puesto:

- Limpieza y esterilización de equipos tanto de cirugía como de ropa.
- Esterilización de los quirófanos.
- Tener listo el quirófano en caso de cirugía.

### Actividades básicas:

- Limpieza de los quirófanos.
- Realizar doblado de ropa más esterilización.
- Tener material como gasas, apósitos, mechas vaginales, nasales, etc.

### Conocimientos Requeridos:

Cursos de primeros auxilios. Experiencia obtenida tras 8 años de labor en la misma área.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Secundaria	

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	8 años
Especificidad de la experiencia:	

## MANUAL DE FUNCIONES

### Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Quirófano
Puesto: Auxiliar de quirófano
Dependencia: Jefe de enfermeras
Supervisa a:

### Misión del puesto:

Tener en orden el quirófano, para el momento de la cirugía

### Actividades específicas del puesto:

- Mantener los equipos de cirugía limpios y esterilizados para las respectivas intervenciones.
- Tener los insumos necesarios como son: las anestésicos, suturas, antibióticos, analgésicos, para cada paciente.

### Actividades básicas:

- Preparar los materiales como son: doblar gasas, doblar la ropa.
- Preparar para desesterilizarle para cada cirugía.

### Conocimientos Requeridos:

- Adquiridos en el colegio los primeros pasos y en algunos cursos que el centro les ha enviado.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Secundaria	Medicina

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	<b>10 años</b>
Especificidad de la experiencia:	

## MANUAL DE FUNCIONES

### Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Enfermería y Quirófano
Puesto: Jefe de enfermería
Dependencia: Gerente
Supervisa a: Personal de enfermería de hospitalización y quirófano

### Misión del puesto:

Vigilar, coordinar y preparar actividades de enfermería y quirófano

### Actividades específicas del puesto:

- Preparación de turnos
- Ingreso de pacientes
- Elaboración de órdenes dietéticas para pacientes
- Elaborar informes mensuales, horarios rotativos para el personal
- Elaboración del inventario tanto de enfermería y quirófano de medicamentos e insumos

### Actividades básicas:

- Vigilar al paciente prequirúrgico.
- Revisar si se administra medicación al registro respectivo
- Recibir sugerencias e inquietudes por parte de los familiares y pacientes

### Conocimientos Requeridos:

- A través de los años de experiencia y estudio en la universidad con título de Licenciada en enfermería, congresos convocados en el área de enfermería y medicina.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Enfermería

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	10 años
Especificidad de la experiencia:	

## MANUAL DE FUNCIONES

### Datos de Identificación:

Institución: Centro Quirúrgico Metropolitano
Departamento: Hospitalización
Puesto: Licenciada en Enfermería
Dependencia: Enfermería
Supervisa a:

### Misión del puesto:

Ayudar a precautelar la vida de los enfermos y dar información y educación de la salud a los pacientes y a las familias

### Actividades específicas del puesto:

- Recibir a los pacientes para ingresarlos
- Realizar las altas a los pacientes
- Preparación preoperatoria y post operatoria
- Atender a emergencia, tomar signos vitales

### Actividades básicas:

- Graficar signos vitales y pesos así como también la preparación de la medicación
- Información a los pacientes y familias del procedimiento a realizarse

### Conocimientos Requeridos:

- Clínico quirúrgico, bioquímica, Ética y Psicología, Relaciones Humanas y Computación.

### Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Enfermería

### Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	<b>10 años</b>
Especificidad de la experiencia:	

### **3.2 Denominación del Puesto**

Para la denominación de puestos, de acuerdo al Manual Orgánico Funcional del Centro se dividen en diferentes áreas que se encuentran estructurados de la siguiente manera:

**Junta General.-** Se encuentra conformada por todos los accionistas que forman parte de la sociedad, quienes tienen poder de decisión en el porcentaje que les corresponde de acuerdo al monto de sus acciones.

#### **“Área Técnica:**

**Comisión médica.-** Es el área encargada de la ejecución o apoyo directo a las actividades que desarrolla la sociedad, su conformación está establecida en el artículo 6, literal b) del presente reglamento.

#### **Área Médica:**

Los profesionales Médicos del Centro que prestan atención directa a los pacientes se agruparán en Departamentos Médicos, que dependerán jerárquicamente de la Dirección Médica del Centro en asuntos relativos al área médica y del Gerente del Centro en lo relativo a la parte administrativa del mismo. Entre éstos encontramos: Medicina Interna, Cirugía, Ginecología, Pediatría.

#### **Servicios de Diagnóstico y Tratamiento:**

Los servicios de diagnóstico y tratamiento de un Centro apoyan a los clínicos y cirujanos a precisar el diagnóstico y en algunos casos implican alguna medida terapéutica. Dentro de esta área tenemos: Anestesiología, Endoscopía, Laboratorio.

## Servicios de Apoyo Médico

Los departamentos Técnicos de Colaboración Médica son aquellos que prestan sus servicios paramédicos de apoyo a la labor de los profesionales Médicos. Entre ellos se cuentan: enfermería, farmacia, nutrición y dietética, estadísticas y archivos Médicos, trabajo social, educación para la salud y otros similares.”<sup>1</sup>

También encontramos las áreas Administrativas que cuentan con su respectivo puesto.

### 3.2.1 Puestos:

Dentro de las áreas ya definidas encontramos todos y cada uno de los puestos que a continuación describimos:

**“Presidente:** Es quien ejecuta y hace cumplir las decisiones tomadas por la Junta de Accionistas, quien le nombra.

**Gerente General.-** Es quien ejerce la representación legal de la sociedad, y es nombrado por la Junta General de Accionistas.

**Director Médico:** Es nombrado por el Directorio para un período de dos años, pudiendo ser reelegido hasta por dos periodos adicionales; una vez transcurridos por lo menos dos años, luego de los tres periodos en caso de ser reelegido, podrá ser elegido nuevamente para la misma función.

**Jefe de Residentes:** El Jefe de Residentes será nombrado por el Directorio, previa recomendación de la Comisión Médica, debe contar necesariamente con un título profesional de médico.

---

<sup>1</sup> REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL DEL CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO López-Ordóñez S.A.

**Residentes:** El Centro Quirúrgico deberá contar con la presencia mínima de dos residentes, quienes deberán contar con el título profesional de médico, los mismos que tendrán relación laboral con la sociedad.

**Jefe de enfermeras:** Será una persona que tenga el título de licenciada en enfermería.

**Enfermería:** El Centro contará con un mínimo de tres enfermeras en relación de dependencia, quienes necesariamente deberán contar con el título de licenciadas en enfermería.

**Externos:** El Centro deberá contar con un mínimo de tres externos, los que serán estudiantes del último año de medicina; para contar con los externos el centro elaborará un convenio con cada uno de ellos, en el cual se establecerá la relación con el centro, sus obligaciones y de cómo llevar adelante su aprendizaje.

**Auxiliares de Quirófano:** Se deberá contar con el mínimo de dos auxiliares de quirófano, quienes deberán ser enfermeras o auxiliares de enfermería.

**Contabilidad:** Depende de la Gerencia, y será realizada por un profesional en el área, por lo tanto se requerirá que cuente con título profesional de contador.

**Lavandería:** Está conformada por una persona, la misma que puede ser contratada como prestadora de servicios, o en relación laboral, de acuerdo a los intereses de la compañía.

**Cocina:** Cuenta con un local dentro de las instalaciones de la clínica. Prepara los alimentos para los pacientes y colaboradores de la clínica.

**Bar:** El servicio de bar se encuentra disponible también al público, es decir para los parientes de los pacientes que realizan visitas, así como para el personal administrativo, enfermeros, médicos residentes y demás personal que labora en la clínica.

**Mantenimiento y Limpieza:** La actividad de mantenimiento será contratada según requerimientos, a técnicos con la experiencia necesaria en el mantenimiento de equipos médicos. Para la actividad de limpieza, se contará con mínimo dos personas.

**Conserjería:** Está conformada por mínimo dos personas, quienes están directamente a órdenes del área administrativa y por lo tanto a quienes deberán responder.

**Guardianía:** Mantendrá la seguridad y control de las instalaciones de la clínica, que será desarrollada con mínimo dos personas con experiencia en el área, las que pueden ser contratadas en relación laboral o mediante la prestación de servicios profesionales por parte de empresas especializadas en el área.”<sup>2</sup>

### **3.3 Tareas correspondientes al puesto**

#### **Presidente:**

- a) Velar por el cumplimiento de las políticas, metas y misión de la sociedad.
- b) Supervisar el desarrollo administrativo y financiero del centro quirúrgico.
- c) Vigilar el cumplimiento de las funciones departamentales.
- d) Las demás establecidas en los estatutos de constitución de la compañía y sus reformas.

#### **Gerente General:**

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y decisiones dadas por la Junta General y el Directorio
- b) Velar por el cumplimiento de las políticas, metas y misión de la sociedad.
- c) Realizar la administración general de la sociedad
- d) Es el responsable de la ejecución del objeto social de acuerdo a la ley, y con la finalidad por la cual fue constituida la sociedad

---

<sup>2</sup> REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL DEL CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO López-Ordóñez S.A.

- e) Velar por el buen funcionamiento de los equipos médicos, necesarios para la ejecución del objeto social.
- f) Coordinar con el Presidente para distribuir médicos, enfermeras, personal administrativo y equipo médico.
- g) Disponer la persona que realizará el turno en caso de inasistencia de quien le correspondía.
- h) Adquirir los medicamentos que requiera para las diferentes áreas del centro; y proveer a cada área de dichos medicamentos.
- i) Controlar el buen uso de los medicamentos en las diferentes áreas de la clínica, así como llevar un Kardex de la medicación.
- j) Todas las establecidas en los estatutos de la compañía y sus reformas.

**Director Médico:**

- a) Colaborar con el Presidente y Gerente para hacer cumplir las políticas y regulaciones de la clínica.
- b) Representar al cuerpo médico ante el Directorio, el Gerente y los pacientes
- c) Representar a la clínica en coordinación con el Gerente cuando la ley o los reglamentos requieran la actuación de un profesional de la medicina.
- d) Informar periódicamente a la Comisión Médica o el Directorio sobre la conducción profesional y técnica brindada a los usuarios de la clínica.
- e) Ser el vocero del cuerpo médico en sus relaciones profesionales y públicas
- f) Delegar funciones en caso de ausencia temporal, a la persona nominada previamente por el Directorio
- g) Informar a la Dirección Provincial de Salud del Azuay los casos epidemiológicos para lo cual deberá coordinar con el departamento de estadísticas y la Comisión Médica.

**Jefe de Residente:**

- a) Controlar y supervisar el trabajo de los médicos residentes
- b) Atender en las diferentes áreas de la clínica
- c) Organizar los turnos de los diversos médicos residentes, y por lo tanto solventar la ausencia de un médico residente, previa aprobación del Gerente General de la Sociedad.
- d) Programar vacaciones de los residentes, que deberá ser aprobado por el Gerente General
- e) Es responsable de la medicación que tiene a su cargo para uso de los residentes en sus actividades.

**Residentes:**

- a) Cumplir con los turnos que se establezcan.
- b) Si en su turno se da la falta del jefe de residente, deberá cumplir con las funciones que a éste le correspondan.
- c) Elabora en el área de sus competencias la historia clínica de los pacientes que ingresen en el centro.
- d) Controlar y evaluar a los pacientes internados desde su ingreso si ha sido por emergencia o su recuperación si ha sido intervenido quirúrgicamente, hasta su alta definitiva dada por el médico especialista.
- e) Comunicar de forma inmediata, cualquier evento médico relevante que se suscite con el paciente, al médico tratante o especialista de dicho paciente.
- f) Proporcionar los servicios de auxilio inmediato y de emergencia que sean facultados por la dirección de salud.
- g) Cumplir con las indicaciones dadas por los médicos especialistas para el control de los pacientes.
- h) Remitir el paciente a un especialista de ser el caso
- i) Realizar los descargos de la medicación, en el sistema. Facturar todas las emergencias cobradas y entregar la factura respectiva al paciente

**Jefe de enfermeras:**

- a) Elaborar los turnos para las enfermeras y sus auxiliares, el mismo que deberá ser aprobado por el Gerente General
- b) Solucionar lo relativo a ausencias, permisos y vacaciones de las enfermeras y sus auxiliares todo lo cual deberá ser conocido y aprobado por el Gerente General.
- c) Controlar que la medicación que se encuentra a cargo de las auxiliares de quirófano sea debidamente utilizada, así como que se realicen los reportes correspondientes para Gerencia.
- d) Enviar el listado de pacientes a secretaría y estadísticas
- e) Supervisar la limpieza de las habitaciones, salas de cirugía, recuperación e instrumentos
- f) Realizar el inventario de pinzas, equipos, ropa y medicamentos, conjuntamente con el departamento de contabilidad.
- g) Mantener reuniones con el personal de enfermería a fin de mejorar el servicio
- h) Cumplir con las normas dadas por la dirección de salud y estatutos de la clínica, para la ejecución de sus funciones.

**Enfermeras:**

- a) Ingresar al paciente
- b) Cuidar directamente al paciente, desde su ingreso hasta el alta definitiva
- c) Preparar al paciente para las cirugías
- d) Llevar junto con el médico tratante y el residente, la historia clínica del paciente
- e) Tomar los signos vitales cuantas veces requiera el paciente
- f) Administrar la medicación dispuesta por el médico tratante
- g) Informar inmediatamente sobre cualquier eventualidad al jefe de enfermería o al médico residente.
- h) Llamar al médico tratante o especialista cuando el paciente así lo requiera.

- i) Mantener el stock de medicamentos e insumos médicos de los botiquines internos.
- j) Verificar que la alimentación que se sirva a los pacientes, esté de acuerdo con las recomendaciones dadas por los médicos residentes, tratantes o especialistas.
- k) Cumplir con las normas dadas por la dirección de salud y estatutos de la clínica, para la ejecución de sus funciones.

**Externos:**

- a) Colaborar en la elaboración de la histórica clínica elaborada por las enfermeras y los médicos residentes
- b) Tomar los signos vitales a falta de las enfermeras
- c) Cumplir con los turnos que se le establezcan y que consten en el convenio
- d) Las demás funciones que le asigne el médico residente de turno y/o la jefa de enfermeras.

**Auxiliares de Quirófano:**

- a) Tener un inventario de los equipos médicos a su cargo, para las diferentes operaciones quirúrgicas. En caso de que en un equipo médico, una de las piezas se dañe o deteriore por su uso normal, deberá notificar al Director Médico.
- b) Esterilizar correctamente los equipos médicos, y quirófanos, debiendo estar disponibles para su uso en cualquier momento
- c) Responder por cualquier pérdida de los equipos e instrumentos médicos que se encuentran bajo su custodia y responsabilidad
- d) Colaborar con los médicos residentes, tratantes o especialistas en las intervenciones que se realicen, de ser el caso
- e) No prestar los equipos médicos para ser utilizados fuera del centro, ni a socios, ni a médicos que contratan con el centro, ni a terceras personas, de

requerir por emergencia que los equipos sean trasladados, se requerirá autorización por escrita del Director Médico

- f) Entregar los pacientes a las enfermeras o auxiliares de hospitalización

### **Contabilidad:**

- a) Establecer los sistemas contables necesarios para el normal funcionamiento del centro quirúrgico
- b) Realizar la cobranza de cuentas pendientes
- c) Elaborar roles de pago
- d) Elaborar y presentar los estados financieros
- e) Actualizar los inventarios de la clínica
- f) Colaborar en la elaboración del presupuesto
- g) Registrar todos los movimientos económicos
- h) Realizar el pago oportuno de aportes, fondos de reserva, impuestos a la renta, y demás exigidos por las leyes vigentes.
- i) Controlar que los sistemas de contabilidad general, costos, caja y cobranzas se realicen de acuerdo a políticas del centro quirúrgico.

### **Lavandería:**

Mantener limpio todas las sábanas, cobijas, almohadas que se utilizan en el área de hospitalización, así como las batas, mandiles, gorros que son utilizados por el personal de la clínica entre los que se incluye a los médicos especialistas, así como los pacientes, tanto en el área de hospitalización y de quirófano.

**Cocina:**

Preparación de los alimentos para los pacientes, debiendo para ello cumplir con las especificaciones dadas por el médico especialista o por el médico residente, y siguiendo las instrucciones de nutrición y dietética, así como la disposiciones de sanidad pertinentes.

**Bar:**

El bar deberá cumplir con todas las disposiciones sanitarias vigentes, y atenderá en un horario de 07h00 a 22h00.

**Mantenimiento y Limpieza:**

Para el mantenimiento se cuenta con las siguientes funciones:

- a) Realizar la reparación de los equipos y conexiones averiadas
- b) Dar mantenimiento preventivo a todos los equipos del centro
- c) Adquirir los materiales necesarios para el funcionamiento de los equipos previa autorización del responsable del área administrativa,

En cuanto a la Limpieza tiene la tarea de:

- a) Mantener limpias las habitaciones, áreas de circulación, oficinas y cuidar los jardines externos
- b) Reportar a administración los daños y averías que puedan presentarse en las instalaciones del centro quirúrgico
- c) Mantener en bodega los materiales necesarios para la limpieza.

**Conserjería:**

- a) Realizar labores de mensajería
- b) Ayudar con la limpieza
- c) Colaborar en el transporte de personas que requieran ayuda
- d) Ayudar en el transporte de materiales, equipos o utensilios

**Guardianía:**

- a) Llevar un control de novedades en libro bitácora, y reportar las novedades al gerente de la compañía
- b) Respetar los horarios que establezca la dirección de la clínica
- c) Llevar el uniforme de acuerdo a sus funciones, así como el armamento con sus debidas autorizaciones
- d) Realizar el cambio de guardia, indicando las novedades que se han presentado en el turno
- e) No abandonar su puesto de trabajo, por lo tanto si no ingresa el siguiente turno, no podrá abandonar el mismo
- f) Dar la seguridad a las instalaciones de la clínica así como a su personal
- g) Cumplir con el reglamentos de la clínica
- h) En caso de ameritarlo, comunicar de las novedades a la policía o bomberos, dependiendo del caso.

**3.4 Niveles de Autoridad**

La Junta General debe determinar los organismos administrativos, los niveles jerárquicos, los puestos necesarios, sus funciones y actividades dentro de la organización. Señalar claramente la autoridad y responsabilidad de cada individuo, de tal forma que el esfuerzo total pueda ser aplicado y coordinado de manera sistemática. En la organización también se define cual es el proceso necesario para que las personas puedan cumplir las funciones de los distintos departamentos.

**1.5 Relaciones del puesto con los distintos niveles de la empresa****3.5.1 Niveles de Autoridad**

**Nivela Ejecutivo.-** Que lo componen los directivos del Centro Quirúrgico Metropolitano, que a su vez delega facultades hacia el Gerente General.

**Nivel Operativo.-** La integrará los departamentos de enfermería, Médicos residentes, Ginecólogos, Pediatras, Medicina General, Internos, externos, y especialistas.

**Nivel de Servicios.-** Que básicamente lo componen todos los que involucra la administración de personal, como lo es lavandería, cocina, bar-cafetería, limpieza, guardianía, conserjería.

Todos estos niveles de autoridad deben convertir a cada nivel del Centro en una estrategia basada en metas propuestas, de modo que operen en conjunto por la consecución del logro de objetivos lo cual implica un trabajo en equipo, es decir cada nivel no puede laborar de forma independiente al resto, ya que depende de éstos para su desarrollo.

### **1.6 Competencias requeridas para el ejercicio del puesto del Centro Quirúrgico Metropolitano López-Ordóñez S. A.**

En una forma general, para poder desarrollar cualquier cargo o puesto dentro de una empresa es necesario mantener una actitud positiva y todos los valores humanos que hacen de las personas únicas e inimitables, son objetos característicos que cada una debe llevar para poder desenvolver cierta habilidad y aptitud.

Dentro de estas competencias requeridas encontramos dos tipos de competencias como son las competencias generales y las competencias específicas las cuales describimos a continuación:

#### **3.6.1 Competencias Generales**

*Adaptación al cambio.-* Entiéndase como la capacidad para enfrentar con flexibilidad y versatilidad situaciones nuevas y para hacer cambios en forma positiva y constructiva.

*Creatividad e innovación.*- Habilidad que deben tener los empleados para prestar recursos, ideas, y métodos novedosos y concretarlo en acciones.

*Lealtad y sentido de pertenencia.*- Como cada trabajador se siente identificado con la organización, implica conocer valores y elementos culturales de la empresa.

*Orientación al cliente.*- Disposición de realizar el trabajo en base a conocimientos de las necesidades y expectativas de los clientes.

*Trabajo en equipo.*- Capacidad de un empleado para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar sus funciones para el logro de objetivos y metas que plantea la organización.

### **3.6.2 Competencias Específicas**

*Compromiso.*- tomar conciencia sobre la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro de plazos estipulados.

*Credibilidad técnica.*- Crear credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

*Dinamismo.*- Es la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo dentro de la jornada de trabajo.

*Don de mando.*- Es la capacidad que tiene un individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad.

*Liderazgo.*- Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo el logro de objetivos.

*Pensamiento Estratégico.*- Habilidad para asimilar rápidamente los cambios en el entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar características propias de la organización.

*Precisión.*- Habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad.

*Tolerancia a la presión.*- Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

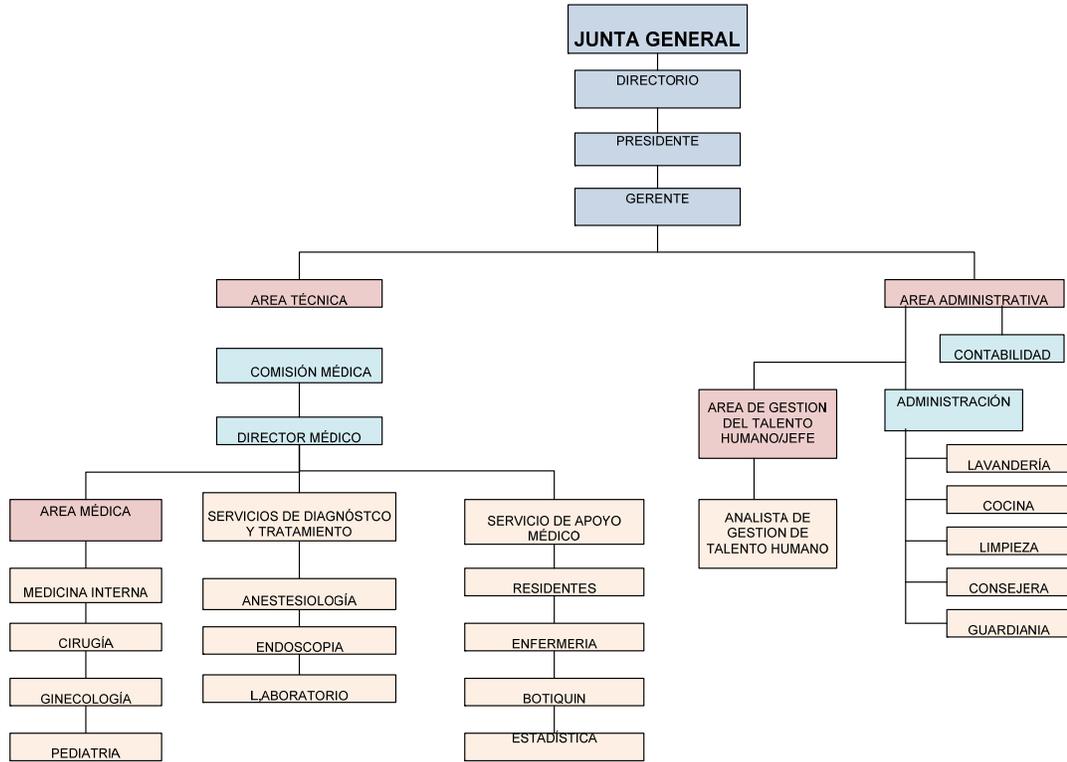
Hemos desarrollado algunas competencias con las que cuenta el Centro en las cuales identificamos unas que deben ser a nivel general y otros específicos:

## Competencias Requeridas para El Centro Quirúrgico Metropolitano López-Ordóñez S. A.

Competencias	Descripción	Nivel	
G e n e r a l e s	Alto conocimiento en la rama de la medicina	Alto	<i>Los medicos estan capacitados y concienes de las labores a ellos encomendadas</i>
		Medio	<i>Cuando no están con interés de conocer mas de lo que ya conocen dentro de su rama.</i>
		Bajo	<i>Definitivamente ya no quieren o ponen empeño en adquirir mas conocimientos.</i>
	Profesionales cardiólogos, pediatras, laboratoristas.	Alto	<i>Los profesionales en todas estas ramas son eficientes al momento del desarrollo de sus funciones</i>
		Medio	<i>En forma normal hacen sus labores y cumplen solo con lo requerido</i>
		Bajo	<i>De vez en cuando asisten cuando hay solo emergencia o caso fortuito</i>
Habilidad desisoria que permita captar situaciones emergentes	Alto	<i>Todos los profesionales siempre estan predispuestos para cualquier emergencia</i>	
	Medio	<i>Es igual si hay o no emergencia</i>	
	Bajo	<i>No asiste a las emergencias</i>	
Sentido de responsabilidad de postura y ética para el logro de objetivos	Alto	<i>Desde el Gerente hasta el último trabajador adopta aptitudes de responsabilidad y ética hacia cada actividad</i>	
	Medio	<i>Responsable pero no con ética profesional</i>	
	Bajo	<i>Todo el personal trabaja por trabajar y no responde a responsabilidades ni ética para el trabajo</i>	
Orientacion hacia resultados capacidad de coordinación toma de decisiones.	Alto	<i>El trabajo en equipo les permite obtener neiores resultados al momento de tratar a un paciente</i>	
	Medio	<i>Hacen grupos de trabajo cada grupo con disintos objetivos</i>	
	Bajo	<i>No hay trabajo en equipo, el individualismo reima entre todos los empleados</i>	
E s p e c i f i c a s	Experiencia requerida para el desarrollo de actividades en el área de enfermería	Alto	<i>Las enfermeras que son contratadas deben tener un minimo de un año de experiencia en la rama</i>
		Medio	<i>Aunque sin experiencia pero con muchas ganas de servir</i>
		Bajo	<i>No se hace nada por aprender ni adquirir experiencia</i>
	Estar sometidas las enfermeras ante el Médico, esto es cumplir con recetas.	Alto	<i>Realmente es el modo de operar, no pueden cambiar sus funciones o infringir cierta orden</i>
		Medio	<i>Atienden las órdenes del médico pero se olvidan al momento de despachar</i>
		Bajo	<i>Pasar las recetas sin órdenes médicas</i>
	Los Medicos residentes tienen que permanecer las 24 horas del día.	Alto	<i>Es responsabilidad absoluta, el estar pendiente todo el tiempo de los pacientes y emergencias</i>
		Medio	<i>Cuando se termina el turno se termina el trabajo</i>
		Bajo	<i>si los médicos recetan, puede que otra dieta sea la mejor</i>
	La cocina debe nutrir de alimentos en buen estado para cada paciente.	Alto	<i>Lo que los médicos recetan, se cumple a cabalidad ya que de esto tambien depende el estado del paciente</i>
		Medio	<i>Si los médicos recetan, puede que otra dieta sea la mejor</i>
		Bajo	<i>lo que los medicos recetan, no cumplen por hacer las cosas mas sencillo</i>
Los utencilios que se utiliza en cada paciente debe estar esterilizado con anterioridad	Alto	<i>Evita infecciones tanto a los pacientes como a los médicos tratantes. Exige un estricto control de higiene</i>	
	Medio	<i>Desesterilizar los utilitarios solo los que se utilizan en pacientes graves</i>	
	Bajo	<i>El poco importismo por desesterilizar los utilitarios de quirófano y otros</i>	

Fuente: Las autoras

### 3.6.3 Organigrama Propuesto para el Centro Quirúrgico Metropolitano



Fuente: Centro Quirúrgico Metropolitano/Las autoras

### 3.6.4 Desarrollo del Departamento de Gestión del Talento Humano.

Cuando buscamos un cambio al exterior de la organización, no es simplemente el contratar un empleado para que trabaje, sino que éste tiene que estar al tanto de los que se hace en la empresa, saber cuál es su rol, el trabajo que implica, y lo que se espera lograr con él. De ahí nace la importancia de la implementación de un área de Gestión humana la cual nos permita clasificar a tales empleados idóneos que permitan ejecutar su cargo y cumplir con su rol.

Proyectar una serie de aptitudes, que respondan a las expectativas de los superiores y de toda la organización en conjunto es lo que debe promover este departamento.

## **Puesto: Coordinador de Gestión Humana**

### **Relación de Autoridad**

1. Depende de: Gerente Administrativo
2. Supervisa a: Analista de GTH

### **Función General**

Planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal del Centro Quirúrgico Metropolitano

### **Funciones específicas:**

- Establecer y ejecutar la planificación, reclutamiento, selección, contratación, registro, asignación, e inducción del personal para cumplir los puestos requeridos por la clínica.
- Contar con un sistema de administración de salarios de acuerdo al análisis y evaluaciones de puesto.
- Sistematizar y mantener actualizado el registro de información de los empleados para la toma de decisiones y la planificación del desarrollo de los recursos humanos.
- Responsable del control y custodia de los expedientes del personal.
- Promover y desarrollar programas de capacitación hacia el personal para un mejor desempeño en su puesto de trabajo.
- Propiciar un clima laboral adecuado donde los empleados se sientan satisfechos.

## **Analista del área de Gestión Humana**

### **Relación de Autoridad**

1. Depende de: Jefe de Recursos Humanos
2. Supervisa a: Ninguno

## **Función General**

Apoyar al Jefe de Recursos humanos, a efecto que mantenga el clima laboral y ambiente de trabajo propicio para asegurar un buen funcionamiento de las actividades de los empleados y de la organización.

## **Funciones Específicas:**

- Elaboración de memorandos circulares y notificaciones relativas al departamento.
- Entrega de correspondencia al personal.
- tramitar activación de las tarjetas de debito bancarias en el sistema de pago de nóminas a los empleados.
- Elaboración de Bitácoras para el control del personal
- Reporte de incumplimiento al Reglamento interno de trabajo.
- Elaboración de solicitudes de prestaciones laborales de los empleados
- Control de certificados individuales de seguros de vida de los empleados
- Control de asistencia del personal
- Control de vacaciones del personal
- Solicitud y recepción de documentos para creación de expediente laboral de empleados de un nuevo registro
- Revisión y actualización de manuales de procedimientos conforme lo dicte un organismo público.
- Proponer planes de cursos de capacitación para los empleados.
- Planificar programas de mejora continua
- Entre otras cosas que dicte la Junta Directiva del Centro Metropolitano.

## **1.7 Planificación del Departamento de Recursos Humanos a través de los Subsistemas de RRHH**

Para la aplicación de los Subsistemas de los Recursos Humanos consideramos necesario aclarar cómo se desarrolla dentro del Centro Metropolitano cada uno de los procesos que en ella consta.

### **3.71 Los subsistemas de alimentación**

Planificación.- Se realiza primeramente el análisis del puesto el cual constituye un proceso de estudio para el requerimiento y determinar las tareas que va realizar, así como también determinar los perfiles de las personas que necesitan para el dicho puesto tales como experiencia, nivel de estudios, habilidades, etc. Que se plantea antes del reclutamiento.

El Centro Quirúrgico Metropolitano centra su atención en las técnicas para hacer un buen reclutamiento que le permitirá identificar al individuo que posea las habilidades necesarias para desempeñar las actividades inherentes al puesto de trabajo sin realizar esfuerzos adicionales en su preparación.

Para ello exponen regularmente a los medios de comunicación tales como la prensa escrita (Diario el Mercurio), así como también buscan referencias de empleados o colegas de la empresa.

Selección: Para la selección se hace uso de algunos instrumentos como: solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación los cuales tienen en común, obtener información de la persona que está solicitando el empleo facilitando a la organización decidir si las habilidades, experiencia, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

Las personas que realizan todo este proceso son por general El Gerente General conjuntamente con el Presidente del Centro Metropolitano.

### **3.7.2 Subsistema de Aplicación.-** dentro del cual consta:

Descripción y análisis de cargos: La descripción y análisis de puesto consiste en el proceso de estudio de los mismos para determinar las tareas que supone ejecutarlos: para ello se crea una innumerable lista con las condiciones que debe reunir el puesto a ser ocupado ya sea como: el perfil del puesto, descripción de las habilidades, nivel de estudios y experiencia previa requeridos para el puesto, así como también ajustar a los objetivos organizacionales.

Evaluación de desempeño.- La evaluación del desempeño propone una serie de instrumentos de medida del rendimiento del empleado (cantidad y calidad del trabajo) adaptados a la realidad de la organización; ya que es importante describir él como hace, qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo aquello que implica el desarrollo del mismo. Todo este contenido hace referencia a que la evaluación que ellos realizan es en base a las competencias.

### **3.7.3 Subsistema de Mantenimiento.**

Compensación.- para ello contienen los siguientes:

Sueldo: Compensación mensual por el trabajo, de todos los que laboran en el Centro Quirúrgico Metropolitano.

Bonos y comisiones: Son un tipo de compensación de incentivo que es un pago adicional a su sueldo. Las comisiones son pagadas anualmente cuando se cierra el período laboral 31 de diciembre que se otorgan máximo hasta el mes de marzo del año en curso.

Beneficios sociales.- Que son tanto los XIII y XIV, la vacaciones y los fondos de reserva y que son un porcentaje del sueldo ganado por el empleado en ese año, de acuerdo a las normativas de trabajo vigente.

Higiene y seguridad industrial.- La higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del

empleado, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan; está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales.

En el Centro Metropolitano se mantiene un programa de higiene laboral de carácter preventivo como:

La utilización de mascarillas, guantes, mandiles a todos los empleados así como también a los pacientes para evitar contagios de algunas enfermedades.

La utilización de extintores en caso de incendios, estas están ubicadas en áreas específicas de fácil acceso.

Utilizar correctamente las salidas de emergencias.

Mantener limpio los lugares de acceso del personal.

Evitar llevar a los niños al Centro para evitar contagios ya que son los más vulnerables.

Cada cosa en su lugar, es decir la distribución correcta de medicamentos, oxígenos, camillas, etc.

Tener un registro de inventarios con medicamentos activos, es decir sin caducar.

Se hacen cercos epidemiológicos cuando existe la posibilidad de que la enfermedad se expanda.

Tienen instalado cámaras de seguridad en todas las áreas excepto en el área de cirugía.

Todo esto constituye la seguridad e higiene en el trabajo que le permite al empleado desarrollar sus actividades de forma segura, evitando así la infección u otro incidente que se puede registrar.

Relaciones laborales.- Se reconoce que el trato cordial entre profesionales y compañeros de trabajo es fundamental para el desarrollo de las relaciones laborales así como también las interpersonales. Se debe respetar a cada persona por su condición de persona y no hacer distinciones por el cargo o por conveniencia. También es importante destacar la atención del paciente que no solo depende del médico sino también de otros profesionales de la salud y de los familiares de este.

La adecuada comunicación y el trato cordial y respetuoso, permitirán disponer lo conveniente para que se cumplan los principios de la atención humanística del paciente, este a su vez generara un ambiente de buena comunicación entre todo el personal de la clínica.

Es conveniente conformar una comisión de Relaciones Laborales con el fin de promover la paz laboral y reconocer distintos conflictos individuales y colectivos que se dan en la clínica.

#### **3.7.4 Subsistema de Desarrollo**

Capacitación y desarrollo del personal.

La capacitación implica la sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el progreso personal y laboral en la empresa, y también abarca el conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la Organización para el logro de objetivos.

La capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, y en este sentido la capacitación debe darse

específicamente en las áreas de enfermería, y medicina interna. En temas que deben identificarse a su debido tiempo y poner en marcha.

Por otro lado considerar al equipo de trabajo como parte de una inversión estratégica genera una ventaja competitiva ante el resto ya que dispone de personal capacitado y con muchas energías para desarrollar bien sus funciones.

Tal capacitación debe tener objetivos que les permitan entre otras cosas:

Preparar al talento humano para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Desarrollo organizacional.- es la búsqueda del logro de una mayor eficiencia organizacional, ya que busca mejorar las relaciones humanas así como también los factores económicos y de costos. Es en definitiva el lado humano de la empresa.

Es importante definir primeramente una adecuada estructura organizacional que en este caso la Clínica tiene su organigrama, y al mismo tiempo debe ser eficiente los grupos de trabajo y desarrollar las relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolver de una forma rápida y oportuna cuando se tenga indicios de un problema.

### **3.7.5 Subsistema de Control**

Base de datos y sistemas de información.- La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de las bases de datos no sólo por la reducción de la memoria para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y los procesamientos integrados y simultáneos.

Centro Metropolitano tiene implementado un sistema de base de datos con el ORACLE que les permite llevar un eficiente registro del personal, pacientes etc.

Las bases de datos en el área de talento humano, deben almacenar información de diferentes niveles de complejidad como:

Datos personales de cada empleado, que conforma el registro de personal.

Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.

Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituye un registro de secciones.

Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituye un registro de remuneración.

Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios.

Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

Todo este sistema debe constituir en un sistema de información que les permita obtener, procesar y transformar la información de manera esquematizada y ordenada, para que pueda servir de ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Siendo la Gestión del talento humano una responsabilidad gerencial y una función de equipo, el área de Administración del talento humano debe proporcionar a las demás áreas, información importante acerca del talento humano que existe en cada una de ellas, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

Auditoria de Recursos Humanos.- La auditoría laboral se configura como la principal técnica para realizar el control de legalidad y la comprobación de que la actividad de gestión en la Organización se realiza conforme a los principios de buena gestión.

En la organización una parte fundamental de la auditoría debe estar centrada en el análisis de los datos obtenidos; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de talento humano; la investigación de sus causas, la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorar, ya sea para obtención de las políticas fijadas por los directivos de la empresa, o para la modificación supresión, adicción o cambio de otros objetivos y políticas, según las nuevas necesidades surgidas y las nuevas técnicas que vayan surgiendo y de las cuales desee la organización dotarse.

## **1.8 Propuesta de políticas de capacitación y motivación al personal**

### **1.8.1 Capacitación**

El desarrollo del personal y su capacitación son aspectos de gran importancia para la Clínica, ya que se busca contar con los recursos humanos debidamente capacitados en el manejo de técnicas y herramientas tecnológicas más modernas en cuanto al área de salud se refiera.

Como una propuesta a las capacitaciones que debe realizar el Centro Quirúrgico Metropolitano, con un estudio obtenido anteriormente podemos poner en marcha estos planes:

La empresa puede elaborar cada seis meses un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento.

Los jefes de cada área del Centro serán los responsables de verificar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad según la evaluación del desempeño que éstos tengan.

### **3.8.2 Motivación**

El éxito de una empresa depende de la manera como los empleados perciben el clima organizacional. Ya que el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

La consideración de si el clima organizacional es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las apreciaciones que realicen los miembros de la misma quienes suelen valorarlo como adecuado y positivo cuando permite y ofrece posibilidades por el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la empresa y sus necesidades personales, sin embargo el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la empresa.

Con el propósito de que los empleados se sientan identificados y que forman parte del Centro Quirúrgico Metropolitano se propone lo siguiente:

- Proporcionar a los empleados las condiciones físicas y ambientales adecuadas para la realización de su trabajo.
- Promover entre los empleados del Centro una alta valoración de sentido de justicia y equidad evitando toda clase de discriminación sexual en el desempeño de los roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- Ofrecer a los empleados de Centro un plan de protección que garantice la higiene y seguridad en el trabajo.
- Garantizar a los empleados remuneraciones y recompensas adecuadas según su desempeño.
- Propiciar condiciones que fomenten una mejor calidad de vida en el trabajo.

- Implementar un plan de relaciones públicas internas y externas que contribuya a mejorar la imagen empresarial del Centro Quirúrgico Metropolitano e incremente su grado de implicación e identificación tanto con el cliente externo como interno.

### **1.9 Estudio de Factibilidad para aplicación de propuestas**

Se ha estudiado conjuntamente con el Gerente del Centro Metropolitano, para el estudio de propuestas sobre la implementación del departamento de Recursos Humanos, para lo cual consideramos un estudio técnico y económico (proformas) para la implementación de dicho departamento.

#### **1.9.1 Estudio técnico**

##### **3.9.1.1 Determinación tamaño óptimo del proyecto**

El tamaño de la empresa está establecido por la cantidad de pacientes y consultas que se ofrece. Esto dependerá, a su vez, del tamaño de la inversión de capital que ha realizado, y que seguirá creciendo equitativamente. Conforme la operación del negocio avanza, se podría ampliar el número de camas, habitaciones y otros requerimientos como lo es de imagenología, cardiología, rayos x, etc. y equipos necesarios para que la empresa pueda crecer proporcionalmente para ello también es necesaria la implementación del departamento de Recursos Humanos sobre el cual va a fluir todo el personal.

##### **3.9.1.2 Localización óptima del proyecto**

Para este tipo de empresa como lo es el de servicio de salud, la ubicación es realmente un factor importante y, en cierta forma, estratégico, las instalaciones están perfectamente ubicadas, en donde les permite a los pacientes que son parte de este segmento de mercado, llegar con facilidad, y por otro lado es una zona de actividad comercial donde les admite darse a conocer por el servicio que ofrece. Así como también el departamento de Recursos Humanos que va a ser instalada dentro del local propio del Centro, en un espacio donde tenga visibilidad y sea accesible.

### **3.9.1.3 Disponibilidad de recurso humano**

Para llevar un adecuado control del personal en el Centro, es necesario que exista el área de Recursos Humanos, ésta tiene como función principal lo que corresponde a la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando técnicas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones, así como la responsabilidad del perfil requerido para cada una de las áreas del Centro Quirúrgico Metropolitano.

### **3.9.1.4 Equipamiento**

Para la implementación del departamento de Recursos Humanos se requerirá de los siguientes insumos:

- Un espacio físico de un área de 2m<sup>2</sup>
- Equipos de computación
- Muebles de oficina
- Archivadores
- Estantes
- Materiales de oficina

### **1.9.2 Estudio Económico**

El estudio económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos para poner a funcionar el departamento de Recursos Humanos. Mediante este estudio, se determina el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, el costo total de las contrataciones, y cuál es el retorno sobre la inversión.

El espacio físico de 4m por 3m ya dispone el Centro por lo cual no vemos la necesidad de recurrir a los costos de infraestructura que estos incurren.

### 3.9.2.1 Balance General del Centro Quirúrgico Metropolitano

Estudio de la situación económica actual

BALANCE GENERAL				
ANALISIS HORIZONTAL				
CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO LOPEZ ÓRDOÑEZ S.A.				
CONCEPTO	DATOS HISTORICOS		DIFERENCIA	PORCENTAJE
	AÑO 1	AÑO 2		
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 74.843,01</b>	<b>\$ 72.081,13</b>	-\$ 2.761,88	-4%
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 8.484,21</b>	<b>\$ 5.856,70</b>	-\$ 2.627,51	-31%
CAJA-BANCOS	\$ 8.484,21	\$ 5.856,70	-\$ 2.627,51	-31%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>\$ 27.349,55</b>	<b>\$ 22.678,66</b>	-\$ 4.670,89	-17%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3.349,54	\$ 2.768,96	-\$ 580,58	-17%
PACIENTES	\$ 12.651,49	\$ 4.691,04	-\$ 7.960,45	-63%
FARMACIA	\$ 478,50	\$ 16,10	-\$ 462,40	-97%
CTAS POR COBRAR PERDIDA DE DINERO	\$ 6.393,15	\$ 0,00	-\$ 6.393,15	-100%
(-) RESERVA PARA INCOBRABLES	-\$ 580,61	-\$ 580,61	\$ 0,00	0%
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 3.375,09	\$ 13.852,78	\$ 10.477,69	310%
<b>PRESTAMOS A SOCIOS</b>				
PRESTAMOS A SOCIOS	\$ 763,02	\$ 763,02	\$ 0,00	0%
<b>PRESTAMOS AL PERSONAL</b>				
PRESTAMOS Y ANTICIPOS AL PERSONAL	\$ 919,37	\$ 1.167,37	\$ 248,00	27%
<b>REALIZABLE</b>	<b>\$ 26.175,23</b>	<b>\$ 26.675,48</b>	\$ 500,25	2%
INVENTARIO	\$ 26.175,23	\$ 26.675,48	\$ 500,25	2%
<b>ANTICIPADOS</b>	<b>\$ 12.834,02</b>	<b>\$ 16.870,29</b>	\$ 4.036,27	31%
IMPUESTOS FISCALES	\$ 9.998,92	\$ 13.308,69	\$ 3.309,77	33%
ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ 2.835,10	\$ 3.561,60	\$ 726,50	26%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 261.472,31</b>	<b>\$ 236.707,44</b>	-\$ 24.764,87	-9%
EDIFICIOS	\$ 127.483,46	\$ 127.483,46	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. EDIF.	-\$ 81.409,44	-\$ 87.783,61	-\$ 6.374,17	8%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 15.639,45	\$ 15.981,55	\$ 342,10	2%
DEPR. ACUM. EQUI. OFIC.	-\$ 11.607,29	-\$ 13.205,45	-\$ 1.598,16	14%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 45.178,54	\$ 45.178,54	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. MUE. ENS.	-\$ 40.113,20	-\$ 44.631,05	-\$ 4.517,85	11%
EQUIPO MEDICO	\$ 70.844,46	\$ 71.490,39	\$ 645,93	1%
DEPR.ACUM.EQU. MED.	-\$ 54.040,58	-\$ 61.189,62	-\$ 7.149,04	13%
INSTRUMENTAL MEDICO	\$ 6.865,98	\$ 6.865,98	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. INSTRU. MEDICO	-\$ 3.876,25	-\$ 4.562,85	-\$ 686,60	18%
ENSERES DE PLANTA	\$ 6.498,94	\$ 6.498,94	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. ENSERES PLANTA	-\$ 5.049,31	-\$ 5.699,20	-\$ 649,89	13%
LENCERIA Y VAJILLA	\$ 5.051,60	\$ 5.051,60	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. LENC. VAJIL	-\$ 5.051,60	-\$ 5.051,60	\$ 0,00	0%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 11.248,23	\$ 11.714,30	\$ 466,07	4%
DEPR. ACUM. EQUI. COMPT.	-\$ 8.279,41	-\$ 11.714,30	-\$ 3.434,89	41%
PLANTA ELECTRICA	\$ 16.478,46	\$ 16.478,46	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. PLANTA ELECT	-\$ 5.767,48	-\$ 7.415,33	-\$ 1.647,85	29%
EQUIPO DE LAVANDERIA	\$ 464,29	\$ 464,29	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. EQUIP. LAVAND.	-\$ 92,86	-\$ 139,29	-\$ 46,43	50%

EQUIPO DE ASEO Y LIMPIEZA	\$ 935,71	\$ 935,71	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. EQUI. ASEO Y LIM.	-\$ 93,57	-\$ 187,14	-\$ 93,57	100%
OTROS ACTIVOS	\$ 205,22	\$ 205,22	\$ 0,00	0%
DEPR. ACUM. OTROS ACTIVOS	-\$ 41,04	-\$ 61,56	-\$ 20,52	50%
TERRENOS	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 0,00	0%
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 843,50</b>	<b>\$ 843,50</b>	\$ 0,00	0%
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 406,18		-\$ 406,18	-100%
AMOR. ACUM. GAS. CONST.	-\$ 406,18		\$ 406,18	-100%
GASTOS DE INSTALACION	\$ 1.205,00	\$ 1.205,00	\$ 0,00	0%
AMOR. ACUM. GAS. INST.	-\$ 361,50	-\$ 361,50	\$ 0,00	0%
PROG. COMPUTACION	\$ 3.172,99		-\$ 3.172,99	-100%
<b>AMOR. ACUM. PROG. COMP.</b>	<b>-\$ 3.172,99</b>		<b>\$ 3.172,99</b>	<b>-100%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1.659,00</b>	<b>\$ 1.659,00</b>	<b>100%</b>
LICENCIAS SOFTWARE	\$ 0,00	<b>\$ 1.659,00</b>	<b>\$ 1.659,00</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 337.158,82</b>	<b>\$ 311.291,07</b>	<b>-\$ 25.867,75</b>	<b>-8%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTE</b>	<b>\$ 58.744,21</b>	<b>\$ 56.125,02</b>	<b>-\$ 2.619,19</b>	<b>-4%</b>
PROVEEDORES	\$ 13.527,81	\$ 18.019,50	\$ 4.491,69	33%
IESS POR PAGAR	\$ 2.031,78	\$ 289,34	-\$ 1.742,44	-86%
PROVISIONES	\$ 6.499,66	\$ 15.823,51	\$ 9.323,85	143%
IMPUESTOS FISCALES	\$ 599,27	\$ 628,44	\$ 29,17	5%
NOMINAS POR PAGAR	\$ 8.886,35	\$ 14.069,69	\$ 5.183,34	58%
DEPOSITOS HONORARIOS	\$ 472,45	\$ 7.153,36	\$ 6.680,91	1414%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.116,58	\$ 149,18	-\$ 967,40	-87%
HONORARIOS POR PAGAR ROBO	\$ 6.393,15	\$ 0,00	-\$ 6.393,15	-100%
CUENTAS POR PAGAR ING. AGUILAR	\$ 6.000,00	\$ 0,00	-\$ 6.000,00	-100%
CHEQUES POR PAGAR	\$ 13.217,16	\$ 0,00	-\$ 13.217,16	-100%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 112.958,36</b>	<b>\$ 84.934,29</b>	<b>-\$ 28.024,07</b>	<b>-25%</b>
HIPOTECAS POR PAGAR	\$ 87.958,36	\$ 59.934,29	-\$ 28.024,07	-32%
PRESTAMOS SOCIOS	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 0,00	0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 171.702,57</b>	<b>\$ 141.059,31</b>	<b>-\$ 30.643,26</b>	<b>-18%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL</b>				
CAPITAL SOCIAL	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 0,00	0%
RESERVAS LEGAL	\$ 4.619,58	\$ 5.429,42	\$ 809,84	18%
RESERVA VOLUNTARIA	\$ 3.582,60	\$ 3.582,60	\$ 0,00	0%
APORTE SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	\$ 7.865,59	\$ 7.865,59	\$ 0,00	0%
INTEGRACION DE CAPITAL	\$ 102.320,71	\$ 102.320,71	\$ 0,00	0%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 7.540,24	\$ 12.804,20	\$ 5.263,96	70%
UTILIDAD DE EJERCICIO	\$ 9.527,53	\$ 8.229,24	-\$ 1.298,29	-14%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 165.456,25</b>	<b>\$ 170.231,76</b>	<b>\$ 4.775,51</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 337.158,82</b>	<b>\$ 311.291,07</b>	<b>-\$ 25.867,75</b>	<b>-8%</b>

ANALISIS VERTICAL				
CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO LOPEZ ÓRDOÑEZ S.A.				
CONCEPTO	AÑO 1	PORCENTAJE	AÑO 2	PORCENTAJE
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 74.843,01</b>	22,20%	<b>\$ 72.081,13</b>	23,16%
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 8.484,21</b>	2,52%	<b>\$ 5.856,70</b>	1,88%
CAJA-BANCOS	\$ 8.484,21	2,52%	\$ 5.856,70	1,88%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>\$ 27.349,55</b>	8,11%	<b>\$ 22.678,66</b>	7,29%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3.349,54	0,99%	\$ 2.768,96	0,89%
PACIENTES	\$ 12.651,49	3,75%	\$ 4.691,04	1,51%
FARMACIA	\$ 478,50	0,14%	\$ 16,10	0,01%
CUENTAS POR COBRAR PERDIDA DE DINERO	\$ 6.393,15	1,90%	\$ 0,00	0,00%
(-) RESERVA PARA INCOBRABLES	-\$ 580,61	-0,17%	-\$ 580,61	-0,19%
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 3.375,09	1,00%	\$ 13.852,78	4,45%
<b>PRESTAMOS A SOCIOS</b>				
PRESTAMOS A SOCIOS	\$ 763,02	0,23%	\$ 763,02	0,25%
<b>PRESTAMOS AL PERSONAL</b>				
PRESTAMOS Y ANTICIPOS AL PERSONAL	\$ 919,37	0,27%	\$ 1.167,37	0,38%
<b>REALIZABLE</b>	<b>\$ 26.175,23</b>	7,76%	<b>\$ 26.675,48</b>	8,57%
INVENTARIO	\$ 26.175,23	7,76%	\$ 26.675,48	8,57%
<b>ANTICIPADOS</b>	<b>\$ 12.834,02</b>	3,81%	<b>\$ 16.870,29</b>	5,42%
IMPUESTOS FISCALES	\$ 9.998,92	2,97%	\$ 13.308,69	4,28%
ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ 2.835,10	0,84%	\$ 3.561,60	1,14%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 261.472,31</b>	77,55%	<b>\$ 236.707,44</b>	76,04%
EDIFICIOS	\$ 127.483,46	37,81%	\$ 127.483,46	40,95%
DEPR. ACUM. EDIF.	-\$ 81.409,44	-24,15%	-\$ 87.783,61	-28,20%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 15.639,45	4,64%	\$ 15.981,55	5,13%
DEPR. ACUM. EQUI. OFIC.	-\$ 11.607,29	-3,44%	-\$ 13.205,45	-4,24%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 45.178,54	13,40%	\$ 45.178,54	14,51%
DEPR. ACUM. MUE. ENS.	-\$ 40.113,20	-11,90%	-\$ 44.631,05	-14,34%
EQUIPO MEDICO	\$ 70.844,46	21,01%	\$ 71.490,39	22,97%
DEPR.ACUM.EQU. MED.	-\$ 54.040,58	-16,03%	-\$ 61.189,62	-19,66%
INSTRUMENTAL MEDICO	\$ 6.865,98	2,04%	\$ 6.865,98	2,21%
DEPR. ACUM. INSTRU. MEDICO	-\$ 3.876,25	-1,15%	-\$ 4.562,85	-1,47%
ENSERES DE PLANTA	\$ 6.498,94	1,93%	\$ 6.498,94	2,09%
DEPR. ACUM. ENSERES PLANTA	-\$ 5.049,31	-1,50%	-\$ 5.699,20	-1,83%
LENCERIA Y VAJILLA	\$ 5.051,60	1,50%	\$ 5.051,60	1,62%
DEPR. ACUM. LENC. VAJIL	-\$ 5.051,60	-1,50%	-\$ 5.051,60	-1,62%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 11.248,23	3,34%	\$ 11.714,30	3,76%
DEPR. ACUM. EQUI. COMPT.	-\$ 8.279,41	-2,46%	-\$ 11.714,30	-3,76%
PLANTA ELECTRICA	\$ 16.478,46	4,89%	\$ 16.478,46	5,29%
DEPR. ACUM. PLANTA ELECT	-\$ 5.767,48	-1,71%	-\$ 7.415,33	-2,38%
EQUIPO DE LAVANDERIA	\$ 464,29	0,14%	\$ 464,29	0,15%
DEPR. ACUM. EQUIP. LAVAND.	-\$ 92,86	-0,03%	-\$ 139,29	-0,04%
EQUIPO DE ASEO Y LIMPIEZA	\$ 935,71	0,28%	\$ 935,71	0,30%
DEPR. ACUM. EQUI. ASEO Y LIM.	-\$ 93,57	-0,03%	-\$ 187,14	-0,06%
OTROS ACTIVOS	\$ 205,22	0,06%	\$ 205,22	0,07%
DEPR. ACUM. OTROS ACTIVOS	-\$ 41,04	-0,01%	-\$ 61,56	-0,02%
TERRENOS	\$ 170.000,00	50,42%	\$ 170.000,00	54,61%
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 843,50</b>	0,25%	<b>\$ 843,50</b>	0,27%
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 406,18	0,12%		0,00%
AMOR. ACUM. GAS. CONST.	-\$ 406,18	-0,12%		0,00%
GASTOS DE INSTALACION	\$ 1.205,00	0,36%	\$ 1.205,00	0,39%
AMOR. ACUM. GAS. INST.	-\$ 361,50	-0,11%	-\$ 361,50	-0,12%
PROG. COMPUTACION	\$ 3.172,99	0,94%		0,00%
AMOR. ACUM. PROG. COMP.	-\$ 3.172,99	-0,94%		0,00%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	0,00%	<b>\$ 1.659,00</b>	0,53%
LICENCIAS SOFTWARE	\$ 0,00	0,00%	\$ 1.659,00	0,53%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 337.158,82</b>	100,00%	<b>\$ 311.291,07</b>	100,00%
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTE</b>	<b>\$ 58.744,21</b>	17,42%	<b>\$ 56.125,02</b>	18,03%
PROVEEDORES	\$ 13.527,81	4,01%	\$ 18.019,50	5,79%
IESS POR PAGAR	\$ 2.031,78	0,60%	\$ 289,34	0,09%
PROVISIONES	\$ 6.499,66	1,93%	\$ 15.823,51	5,08%
IMPUESTOS FISCALES	\$ 599,27	0,18%	\$ 628,44	0,20%

NOMINAS POR PAGAR	\$ 8.886,35	2,64%	\$ 14.069,69	4,52%
DEPOSITOS HONORARIOS	\$ 472,45	0,14%	\$ 7.153,36	2,30%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.116,58	0,33%	\$ 149,18	0,05%
HONORARIOS POR PAGAR ROBO	\$ 6.393,15	1,90%	\$ 0,00	0,00%
CUENTAS POR PAGAR ING. AGUILAR	\$ 6.000,00	1,78%	\$ 0,00	0,00%
CHEQUES POR PAGAR	\$ 13.217,16	3,92%	\$ 0,00	0,00%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 112.958,36</b>	<b>33,50%</b>	<b>\$ 84.934,29</b>	<b>27,28%</b>
HIPOTECAS POR PAGAR	\$ 87.958,36	26,09%	\$ 59.934,29	19,25%
PRESTAMOS SOCIOS	\$ 25.000,00	7,41%	\$ 25.000,00	8,03%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 171.702,57</b>	<b>50,93%</b>	<b>\$ 141.059,31</b>	<b>45,31%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL</b>				
CAPITAL SOCIAL	\$ 30.000,00	8,90%	\$ 30.000,00	9,64%
RESERVAS LEGAL	\$ 4.619,58	1,37%	\$ 5.429,42	1,74%
RESERVA VOLUNTARIA	\$ 3.582,60	1,06%	\$ 3.582,60	1,15%
APORTE SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	\$ 7.865,59	2,33%	\$ 7.865,59	2,53%
INTEGRACION DE CAPITAL	\$ 102.320,71	30,35%	\$ 102.320,71	32,87%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 7.540,24	2,24%	\$ 12.804,20	4,11%
UTILIDAD DE EJERCICIO	\$ 9.527,53	2,83%	\$ 8.229,24	2,64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 165.456,25</b>	<b>49,07%</b>	<b>\$ 170.231,76</b>	<b>54,69%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 337.158,82</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 311.291,07</b>	<b>100,00%</b>

### 3.9.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
ANALISIS HORIZONTAL				
CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO LOPEZ ÓRDOÑEZ S.A.				
CONCEPTO	DATOS HISTORICOS		DIFERENCIA	PORCENTAJE
	AÑO 1	AÑO 2		
<b>INGRESOS</b>				
INGRESOS DE HOSPITALIZACION	\$ 401.394,33	\$ 387.338,74	-\$ 14.055,59	-4%
MEDICINAS	\$ 290.684,38	\$ 264.707,25	-\$ 25.977,13	-9%
ALIMENTACION	\$ 9.437,99	\$ 8.964,96	-\$ 473,03	-5%
PENSION- HOSPEDAJE	\$ 72.477,40	\$ 69.485,87	-\$ 2.991,53	-4%
DERECHO QUIROFANO	\$ 22.059,50	\$ 19.911,50	-\$ 2.148,00	-10%
DERECHO QUIROFANO ADICIONAL	\$ 0,00	\$ 486,00	\$ 486,00	100%
HONORARIOS RESIDENTES	\$ 19.411,94	\$ 19.228,00	-\$ 183,94	-1%
REGIST. H. CLINICA Y GAST. ADMIN.	\$ 0,00	\$ 4.305,00	\$ 4.305,00	100%
HONORARIOS ENFERMERIA	\$ 15.573,00	\$ 14.407,80	-\$ 1.165,20	-7%
AUXILIAR QUIROFANO	\$ 10.096,50	\$ 8.782,40	-\$ 1.314,10	-13%
TELEFONO HOSPITALIZACION	\$ 1.488,79	\$ 1.663,65	\$ 174,86	12%
EMERGENCIAS	\$ 0,00	\$ 778,25	\$ 778,25	10000%
(-) DESCTO. EN VENTAS HOSPITALIZ.	-\$ 39.835,17	-\$ 25.381,94	\$ 14.453,23	-36%
<b>INGRESOS DE FARMACIA</b>	<b>\$ 8.866,24</b>	<b>\$ 5.022,13</b>	<b>-\$ 3.844,11</b>	<b>-43%</b>
VENTAS TARIFA 0%	\$ 7.081,69	\$ 5.609,98	-\$ 1.471,71	-21%
VENTAS TARIFA 12%	\$ 2.611,24	\$ 1.959,59	-\$ 651,65	-25%
(-) DESCTO. EN VENTAS FARMACIA	-\$ 826,69	-\$ 2.547,44	-\$ 1.720,75	208%
<b>INGRESOS OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2.524,37</b>	<b>\$ 4.139,89</b>	<b>\$ 1.615,52</b>	<b>64%</b>
EMERGENCIA	\$ 910,37	\$ 2.186,29	\$ 1.275,92	140%
NEONATOLOGIA	\$ 1.614,00	\$ 1.953,60	\$ 339,60	21%

<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.309,35</b>	<b>\$ 1.957,76</b>	\$ 648,41	50%
MULTAS Y OTROS AL PERSONAL	\$ 115,52	\$ 430,99	\$ 315,47	273%
ARRIENDO LABORATORIO	\$ 1.120,00	\$ 720,00	-\$ 400,00	-36%
INTERESES GANADOS	\$ 44,09	\$ 59,69	\$ 15,60	35%
OTROS INGRESOS	\$ 29,74	\$ 747,08	\$ 717,34	2412%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 414.094,29</b>	<b>\$ 398.458,52</b>	<b>-\$ 15.635,77</b>	<b>-4%</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
INVENTARIO INICIAL	\$ 29.256,29	<b>\$ 26.175,23</b>	-\$ 3.081,06	-11%
MAS: COMPRAS NETAS	\$ 104.905,18	<b>\$ 74.319,67</b>	-\$ 30.585,51	-29%
COMPRAS TARIFA 12%	\$ 30.246,82	\$ 14.358,24	-\$ 15.888,58	-53%
COMPRAS TARIFA 0%	\$ 75.393,51	\$ 61.769,90	-\$ 13.623,61	-18%
DEVOLUCIONES EN COMPRAS	-\$ 735,15	-\$ 1.808,47	-\$ 1.073,32	146%
DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 134.161,47	\$ 100.494,90	-\$ 33.666,57	-25%
(-) invt. Final	\$ 26.175,23	\$ 26.675,48	\$ 500,25	2%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 107.986,24</b>	<b>\$ 73.819,42</b>	<b>-\$ 34.166,82</b>	<b>-32%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 296.578,48</b>	<b>\$ 316.409,86</b>	\$ 19.831,38	7%
GASTOS SUELDOS PERSONAL ADMINISTRACION	\$ 69.974,17	\$ 73.756,06	\$ 3.781,89	5%
GASTOS SUELDOS PERSONAL PLANTA	\$ 97.778,61	\$ 103.937,12	\$ 6.158,51	6%
SERVICIOS BASICOS	\$ 14.079,64	\$ 15.394,11	\$ 1.314,47	9%
GASTOS DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	\$ 2.489,92	\$ 2.200,18	-\$ 289,74	-12%
SERVICIOS EMAC	\$ 5.175,77	\$ 4.922,61	-\$ 253,16	-5%
GASTOS MATERIALES Y UTILES DE ASEO	\$ 4.594,93	\$ 3.987,36	-\$ 607,57	-13%
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 18.416,80	\$ 11.426,49	-\$ 6.990,31	-38%
GASTOS PUBLICIDAD	\$ 2.309,50	\$ 1.518,74	-\$ 790,76	-34%
HONORARIOS VARIOS ADMINISTRACION	\$ 9.325,31	\$ 7.701,16	-\$ 1.624,15	-17%
HONORARIOS PSICOTROPICOS	\$ 2.400,00	\$ 2.200,00	-\$ 200,00	-8%
ALQUILER DE EQUIPOS	\$ 904,88	\$ 571,72	-\$ 333,16	-37%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 15.320,05	\$ 26.218,97	\$ 10.898,92	71%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 11.594,33	\$ 9.373,12	-\$ 2.221,21	-19%
GASTOS SEGUROS PRESTAMOS	\$ 1.119,47	\$ 244,92	-\$ 874,55	-78%
GASTOS DE PUBLICACIONES EN PRENSA	\$ 2.594,31	\$ 330,68	-\$ 2.263,63	-87%
GASTOS DE CAPACITACION	\$ 226,08	\$ 567,42	\$ 341,34	151%
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 810,81	\$ 137,54	-\$ 673,27	-83%
GASTOS VARIOS	\$ 37.463,90	\$ 51.921,66	\$ 14.457,76	39%
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 404.564,72</b>	<b>\$ 390.229,28</b>	<b>-\$ 14.335,44</b>	<b>-4%</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 404.564,72</b>	<b>\$ 390.229,28</b>	<b>-\$ 14.335,44</b>	<b>-4%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 9.529,57</b>	<b>\$ 8.229,24</b>	<b>-\$ 1.300,33</b>	<b>-14%</b>

ANALISIS VERTICAL				
CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO LOPEZ ÓRDOÑEZ S.A.				
CONCEPTO	AÑO 1	PORCENTAJE	AÑO 2	PORCENTAJE
<b>INGRESOS</b>				
<b>INGRESOS DE HOSPITALIZACION</b>	<b>\$ 401.394,33</b>	96,93%	<b>\$ 387.338,74</b>	97,21%
MEDICINAS	\$ 290.684,38	70,20%	\$ 264.707,25	66,43%
ALIMENTACION	\$ 9.437,99	2,28%	\$ 8.964,96	2,25%
PENSION- HOSPEDAJE	\$ 72.477,40	17,50%	\$ 69.485,87	17,44%
DERECHO QUIROFANO	\$ 22.059,50	5,33%	\$ 19.911,50	5,00%
DERECHO QUIROFANO ADICIONAL	\$ 0,00	0,00%	\$ 486,00	0,12%
HONORARIOS RESIDENTES	\$ 19.411,94	4,69%	\$ 19.228,00	4,83%
REGIST. H. CLINICA Y GAST. ADMIN.	\$ 0,00	0,00%	\$ 4.305,00	1,08%
HONORARIOS ENFERMERIA	\$ 15.573,00	3,76%	\$ 14.407,80	3,62%
AUXILIAR QUIROFANO	\$ 10.096,50	2,44%	\$ 8.782,40	2,20%
TELEFONO HOSPITALIZACION	\$ 1.488,79	0,36%	\$ 1.663,65	0,42%
EMERGENCIAS	\$ 0,00	0,00%	\$ 778,25	0,20%
(-) DESCTO. EN VENTAS HOSPITALIZ.	-\$ 39.835,17	-9,62%	-\$ 25.381,94	-6,37%
<b>INGRESOS DE FARMACIA</b>	<b>\$ 8.866,24</b>	2,14%	<b>\$ 5.022,13</b>	1,26%
VENTAS TARIFA 0%	\$ 7.081,69	1,71%	\$ 5.609,98	1,41%
VENTAS TARIFA 12%	\$ 2.611,24	0,63%	\$ 1.959,59	0,49%
(-) DESCTO. EN VENTAS FARMACIA	-\$ 826,69	-0,20%	-\$ 2.547,44	-0,64%
<b>INGRESOS OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2.524,37</b>	0,61%	<b>\$ 4.139,89</b>	1,04%
EMERGENCIA	\$ 910,37	0,22%	\$ 2.186,29	0,55%
NEONATOLOGIA	\$ 1.614,00	0,39%	\$ 1.953,60	0,49%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.309,35</b>	0,32%	<b>\$ 1.957,76</b>	0,49%
MULTAS Y OTROS AL PERSONAL	\$ 115,52	0,03%	\$ 430,99	0,11%
ARRIENDO LABORATORIO	\$ 1.120,00	0,27%	\$ 720,00	0,18%
INTERESES GANADOS	\$ 44,09	0,01%	\$ 59,69	0,01%
OTROS INGRESOS	\$ 29,74	0,01%	\$ 747,08	0,19%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 414.094,29</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 398.458,52</b>	<b>100,00%</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
INVENTARIO INICIAL	\$ 29.256,29	7,07%	<b>\$ 26.175,23</b>	6,57%
MAS: COMPRAS NETAS	\$ 104.905,18	25,33%	<b>\$ 74.319,67</b>	18,65%
COMPRAS TARIFA 12%	\$ 30.246,82	7,30%	\$ 14.358,24	3,60%
COMPRAS TARIFA 0%	\$ 75.393,51	18,21%	\$ 61.769,90	15,50%
DEVOLUCIONES EN COMPRAS	-\$ 735,15	-0,18%	-\$ 1.808,47	-0,45%
DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 134.161,47	32,40%	\$ 100.494,90	25,22%
(-) invt. Final	\$ 26.175,23	6,32%	\$ 26.675,48	6,69%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 107.986,24</b>	26,08%	<b>\$ 73.819,42</b>	18,53%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 296.578,48</b>	71,62%	<b>\$ 316.409,86</b>	79,41%
GASTOS SUELDOS PERSONAL ADMINISTRACION	\$ 69.974,17	16,90%	\$ 73.756,06	18,51%
GASTOS SUELDOS PERSONAL PLANTA	\$ 97.778,61	23,61%	\$ 103.937,12	26,08%
SERVICIOS BASICOS	\$ 14.079,64	3,40%	\$ 15.394,11	3,86%
GASTOS DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	\$ 2.489,92	0,60%	\$ 2.200,18	0,55%
SERVICIOS EMAC	\$ 5.175,77	1,25%	\$ 4.922,61	1,24%
GASTOS MATERIALES Y UTILES DE ASEO	\$ 4.594,93	1,11%	\$ 3.987,36	1,00%
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 18.416,80	4,45%	\$ 11.426,49	2,87%
GASTOS PUBLICIDAD	\$ 2.309,50	0,56%	\$ 1.518,74	0,38%
HONORARIOS VARIOS ADMINISTRACION	\$ 9.325,31	2,25%	\$ 7.701,16	1,93%
HONORARIOS PSICOTROPICOS	\$ 2.400,00	0,58%	\$ 2.200,00	0,55%
ALQUILER DE EQUIPOS	\$ 904,88	0,22%	\$ 571,72	0,14%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 15.320,05	3,70%	\$ 26.218,97	6,58%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 11.594,33	2,80%	\$ 9.373,12	2,35%
GASTOS SEGUROS PRESTAMOS	\$ 1.119,47	0,27%	\$ 244,92	0,06%
GASTOS DE PUBLICACIONES EN PRENSA	\$ 2.594,31	0,63%	\$ 330,68	0,08%
GASTOS DE CAPACITACION	\$ 226,08	0,05%	\$ 567,42	0,14%
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 810,81	0,20%	\$ 137,54	0,03%
GASTOS VARIOS	\$ 37.463,90	9,05%	\$ 51.921,66	13,03%
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 404.564,72</b>	97,70%	<b>\$ 390.229,28</b>	97,93%
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 404.564,72</b>	<b>97,70%</b>	<b>\$ 390.229,28</b>	<b>97,93%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 9.529,57</b>	<b>2,30%</b>	<b>\$ 8.229,24</b>	<b>2,07%</b>

### 3.9.2.3 Razones Financieras

El cálculo de las razones financieras nos permite relacionar las cuentas tanto del balance como del estado de pérdidas y ganancias, datos proporcionados por el área financiera de la Institución que aplicamos nuestro proyecto, nos permite identificar relaciones de causa efecto y concluir la situación de la empresa.

A. Condición Financiera del Negocio					
1. Razón Corriente:	FÓRMULA	AÑO 1		AÑO 2	
		Activo Circulante	\$ 74.843,01	1,27	\$ 72.081,13
	Pasivo Circulante	\$ 58.744,21		\$ 56.125,02	
<b>Interpretación:</b>	La empresa cuenta con un dólar para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, en el segundo año prácticamente se mantiene el índice.				
2. Prueba Ácida:	Activo Circulante - Inventarios	\$ 48.667,78	0,83	\$ 45.405,65	0,81
	Pasivo Circulante	\$ 58.744,21		\$ 56.125,02	
<b>Interpretación:</b>	Esté índice nos indica que los inventarios (activo menos líquido) ocupa un nivel significativo dentro de los activos circulante, la empresa no cuenta con dinero suficiente al segundo año disminuye, no se cuenta con dinero en activos disponibles y exigibles.				
3. Capital de Trabajo:	Activo Cte - Pasivo Cte	\$ 16.098,80		\$ 15.956,11	
<b>Interpretación:</b>	La empresa posee en el primer año \$16.098,80 para efectuar gastos corrientes o inversiones inmediatas, mientras que en segundo año hay una disminución de \$144,69.				

B. Índices de Rotación					
1. Rotación de las Cuentas por Cobrar:	Ventas	\$ 412.784,94	42,37	\$ 396.500,76	143,19
	Cuentas por Cobrar	\$ 9.742,69		\$ 2.768,96	
2. Rotación de las Cuentas por Pagar:	Compras	\$ 104.905,18	7,16	\$ 74.319,67	4,09
	Cuentas por Pagar	\$ 14.644,39		\$ 18.168,68	
3. Rotación de los Inventarios:	Inventario Promedio x 365 días	\$ 26.175,23	88,47	\$ 26.675,48	131,90
	Costo Mercadería Vendida	\$ 107.986,24		\$ 73.819,42	
<b>Interpretación general:</b>	La empresa cuenta con pocos días para pagar deudas y para cobrar a los clientes son demorados, el inventario permanece mucho tiempo en stock, por lo que se debe administrar mejor los días de cobro, pago y rotación de inventarios, para poder generar de manera más rápida dinero para la empresa.				

### 3.9.3 Escenarios: Análisis de la Propuesta:

#### 3.9.3.1 Plan de Inversiones

CONCEPTO	AÑOS		TOTAL
	0	1	
SUELDOS Y SALARIOS		\$ 10.901,01	\$ 10.901,01
EQUIPAMIENTO	\$ 2.895,80		\$ 2.895,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.895,80</b>	<b>\$ 10.901,01</b>	<b>\$ 13.796,81</b>

#### 3.9.3.1.1 Costos de personal

La Administración debe dar los lineamientos para el establecimiento de la política de remuneración del personal que va ser contratado para desempeñar el cargo de Jefe y Asistente de Recursos Humanos.

El Centro pagará a tales empleados en forma mensual, así como de los cambios de salarios, descuentos de ley, tales como impuestos, seguro social, entre otros, para fines de elaboración de pago. Junto con el pago se le entregará al empleado un detalle de las deducciones realizadas.

Jefe de Gestión Humana, sueldo promedio \$400

Analista de Gestión Humana, sueldo promedio \$264

Estos sueldos promedios, son para el gerente como lo básico que pueden pagar en cuanto se implemente el área de Gestión Humana.

ROL DE PROVISIONES							
REMUNERACION BASICA	REM. GANADA	APORTE IESS	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACION	TOTAL
	\$ 264,00	9,35%					
JEFE AREA DE GESTION HUMANA	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 22,00	\$ 16,67	\$ 542,73
ANALISTA DE GESTION HUMANA	\$ 264,00	\$ 24,68	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 365,68
							<b>TOTAL \$ 10.901,01</b>

Fuente: las autoras

Lo que se trata de conseguir con estos datos, es saber cuánto le va costar y la forma como se puede financiar dichos gastos al Centro Quirúrgico Metropolitano, lo que debe generar un mejor ingreso y utilidades, de manera que se logre con esto un mejor resultado en cuanto al desarrollo del personal, mejor desempeño de sus funciones y potenciar sus destrezas y habilidades.

### 3.9.3.1.2 Costos de equipamiento para implementación de departamento de Recursos Humanos

- 2 Equipos de computación con el valor de \$ 603 cada uno, en la cual incluye Monitor LCD 18.5”, MARCA LG, lector de memorias, teclado, mouse, parlantes regulador de voltaje, micrófono, cobertores, patmouse, flash memory de 4GB, cámara WEB GENIUS, impresora multifunción CANON MP250 full color, y el mueble de computación.
- 2 Archivadores, MARCA BIZANCIO, con el costo de 188.90.
- 2 Muebles de oficina,
- Útiles de oficina: hojas de papel bond, calculadora, grampadora, perforadora, esferos, clips, carpetas, basurero, borrador.
- Teléfono, fax.

EQUIPAMIENTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACION	2	\$ 603,00	\$ 1.206,00
ARCHIVADORES	2	\$ 188,90	\$ 377,80
MUEBLES DE OFICINA	2	\$ 205,00	\$ 410,00
UTILES DE OFICINA	2		\$ 150,00
TELEFONO/FAX	1	\$ 240,00	\$ 240,00
ESTANTES	2	\$ 56,00	\$ 112,00
ALFOMBRAS	2	\$ 130,00	\$ 260,00
SILLAS	4	\$ 35,00	\$ 140,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.895,80</b>

Fuente: Las autoras

DEPRECIACIÓN				
VALOR RESIDUAL:		5%		
EQUIPO	VIDA UTIL	VALOR RESIDUAL	VALOR DEPRECIABLE	VALOR TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5	\$ 120,60	\$ 217,08	\$ 434,16
EQUIPOS DE OFICINA	10	\$ 58,50	\$ 14,35	\$ 43,05
MUEBLES Y ENSERES	10	\$ 779,88	\$ 51,99	\$ 623,90
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 958,98</b>	<b>\$ 283,42</b>	<b>\$ 1.101,11</b>

Fuente: Las autoras

El costo total de la implementación del departamento de Recursos Humanos es de \$ 13.796.81

### 3.9.4 Escenarios:

#### 3.9.4.1 Impacto de la Propuesta

Con el estudio realizado a la empresa, en base a los datos proporcionados por el área financiera, se puede observar que existe un decrecimiento en cuentas que generan ingresos al centro médico y un incremento en cuentas que generan gastos o salidas de efectivo a la institución.

Con la propuesta se va dar un incremento no muy significativo de los ingresos de la empresa, ya que para mejorar el desempeño del Centro Médico, es importante establecer estrategias financieras para poder generar efectivo en corto plazo y poder cumplir con las obligaciones pendientes.

**3.9.4.2 Para la proyección consideramos las cuentas más importantes que nos permitan evaluar el proyecto:**

	Datos Históricos	Incremento
Ventas:	\$ 396.500,76	4%
Compras:	\$ 102.803,62	3%
Gastos Administrativos:	\$ 188.594,19	4%
Gastos de Servicios:	\$ 37.930,75	4%
Gastos de Publicidad:	\$ 1.849,42	4%
Gastos Generales:	\$ 74.917,54	3%

Tasa de descuento:

15%

Fuente: las autoras

CONCEPTO	PROYECCION AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 412.360,79	\$ 428.855,22	\$ 446.009,43	\$ 463.849,81	\$ 482.403,80
Valor Residual						\$ 120,60
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 412.360,79</b>	<b>\$ 428.855,22</b>	<b>\$ 446.009,43</b>	<b>\$ 463.849,81</b>	<b>\$ 482.524,40</b>
<b>EGRESOS</b>						
Inversiones	\$ 13.796,81					
Compras		\$ 105.887,73	\$ 109.064,36	\$ 112.336,29	\$ 115.706,38	\$ 119.177,57
Gastos Administrativos		\$ 196.137,96	\$ 203.983,47	\$ 212.142,81	\$ 220.628,53	\$ 229.453,67
Gastos de Servicios		\$ 39.447,98	\$ 41.025,90	\$ 42.666,94	\$ 44.373,61	\$ 46.148,56
Gastos de Publicidad		\$ 1.923,40	\$ 2.000,33	\$ 2.080,35	\$ 2.163,56	\$ 2.250,10
Gastos Generales		\$ 77.165,07	\$ 79.480,02	\$ 81.864,42	\$ 84.320,35	\$ 86.849,96
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 13.796,81</b>	<b>\$ 420.562,13</b>	<b>\$ 435.554,08</b>	<b>\$ 451.090,80</b>	<b>\$ 467.192,43</b>	<b>\$ 483.879,86</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 13.796,81</b>	<b>-\$ 8.201,34</b>	<b>-\$ 6.698,86</b>	<b>-\$ 5.081,37</b>	<b>-\$ 3.342,62</b>	<b>-\$ 1.355,46</b>
<b>DEPRECIACION</b>		\$ 27.320,08	\$ 27.320,08	\$ 27.320,08	\$ 27.320,08	\$ 27.320,08
<b>SALDO TOTAL</b>	<b>-\$ 13.796,81</b>	<b>\$ 19.118,74</b>	<b>\$ 20.621,22</b>	<b>\$ 22.238,71</b>	<b>\$ 23.977,46</b>	<b>\$ 25.964,62</b>

<b>VAN:</b>	<b>\$ 38.082,58</b>
<b>TIR:</b>	<b>144%</b>

Fuente: las autoras

El proyecto es rentable, con inversión propia, se cuenta con capital de trabajo, que puede ser destinado a invertir en un área para recursos humanos, ya que es muy fundamental, porque toda empresa necesita contar con esta área para garantizar la armonía del Centro Médico, ya que los clientes perciben todo lo que hay dentro y de ello depende el regreso de los mismos. El impacto de los ingresos de la institución, puede ser muy importante, pero que ingresa de forma sutil, ya que el crecimiento suena bajo, es decir, es una fuente de recursos que se verá reflejado paulatinamente.

### **3.9.4.3 Ventajas Financieras de la decisión de Invertir**

1. La inversión del equipamiento se realiza una sola vez al año, mientras que los gastos del personal a ser contratados serán de acuerdo a sus capacidades y serán fuentes de ingreso para la empresa si laboran en equipo y crean un ambiente agradable dentro de la empresa.
2. La generación de recursos es a corto plazo, si se establecen políticas de pago, cobro será más efectivo la liquidez de la empresa y controlar la rotación de inventarios.
3. Está decisión afecta internamente al Centro Médico, sin modificar precios para el público.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Conclusiones

El entorno actual donde se desarrolla esta actividad como lo es el servicio de salud, se genera varias opciones de crecimiento a nivel global, pero esto requiere del esfuerzo mismo del personal como de sus directivos para incentivar y motivar a toda la empresa a salir en adelante.

Es importante que la cabeza de la organización tenga presente que una institución en donde no se valore el esfuerzo y la capacidad de los empleados podríamos decir que es mediocre ya que está dejando de lado la parte que es fundamental dentro de una empresa y es el personal.

El Centro Quirúrgico Metropolitano no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, lo que trae como consecuencia que para la planificación de cualquier actividad para incentivar al personal se ve estancado porque no se maneja de forma vista al mismo sino que se deja de lado por tratar de cumplir solo con metas de utilidades sin tomar en cuenta la falta de motivación que necesitan toda la empresa.

Los resultados obtenidos a través de los diferentes medios que se utilizó para recabar información, nos dan a entender que existe una falta de planificación para desarrollar cualquier plan o proyecto de capacitación al personal.

Tener un personal que esté satisfecho con el trabajo que realiza, es saber cuán bien se está distribuyendo los puestos que existen, para no complicar el trabajo de otros, y crear puestos innecesarios.

Un aspecto importante que cabe resaltar es el mantener al personal siempre motivado y capacitado, de modo que deben tener/sentir la seguridad de que el trabajo lo están realizando de forma correcta.

Un personal motivado trabaja mejor y se obtiene mejores resultados, que un personal desmotivado.

La capacitación por otra parte hace que la clínica tenga una ventaja competitiva frente a la competencia ya que se dispone de empleados capaces de realizar bien su trabajo y sobre todo a la vanguardia de la salud.

Los elementos tanto internos como externos que influyen en el entorno diario de las labores de la clínica, se debe sobrellevar como una herramienta que les permita crecer competitivamente en el mercado y aprovechar al máximo las oportunidades y aprender de los errores para salir de situaciones negativas.

Hay que tener en cuenta que el éxito de una institución depende del conocimiento y como se siente identificado los miembros del mismo. Esto nos permitirá alcanzar un clima de trabajo favorable mediante una comunicación efectiva, esto es a lo que llamamos trabajo en equipo.

Uno de los problemas que más influye en el personal es la rotación del mismo, específicamente del personal de enfermería, el cual causa dificultades en el trabajo porque no se encuentra de inmediato al personal que lo reemplace ya que es importante que la persona que va laborar, conozca de cerca las tareas que tiene que realizar y esto lleva tiempo en ejecutar, debido a que este trabajo implica específicamente la tarea del Departamento de Recursos Humanos el mismo que no dispone la empresa.

## **4.2 Recomendaciones**

De acuerdo a lo estipulado en todo el contenido del texto, ponemos a consideración del Centro Quirúrgico Metropolitano las siguientes recomendaciones:

La empresa debe dotarse de un Departamento de Gestión Humana, altamente calificado en términos de conocimientos habilidades y actitudes para un adecuado desempeño del personal.

Poner en práctica todos los conocimientos requeridos y esfuerzos tendientes a lograr el logro de objetivos planteados por la institución, promoviendo un alto nivel de competencias técnicas, capacidades, destrezas y motivación dentro del área de Recursos Humanos.

Contar con herramientas que permitan medir el desempeño de los colaboradores de la Institución.

Mantener permanentemente actualizados a los empleados frente a los cambios tecnológicos, evoluciones medicinales, para poder hacer frente a la competencia.

En cuanto a las capacitaciones debería, asignar un recurso para poder hacer tales capacitaciones, no esperar que haya nuevo producto sino que pueden hacerse por lo menos dos veces al año y en aspectos que pueden destacar como puede ser el de Servicio de atención al cliente y relaciones humanas, ética y profesionalismo médico.

Aparte del sueldo, se debe promover con incentivos sean estos monetarios o no monetarios para el personal de acuerdo a las tareas encomendadas y la forma de cómo lo realizan, de esta manera el empleado tendrá mas entusiasmo en hacer tales tareas porque sabe que a parte de la remuneración tendrá un buen incentivo.

Proyectar estados financieros provisionales de la situación futura.

Las tareas, deberes y responsabilidades de cada empleado, deben ser controlada por el Departamento de Gestión Humana, tales actividades tienen que cumplir con objetivos claros planteadas por la Clínica.

También el Centro Quirúrgico Metropolitano debe adquirir equipos con tecnologías más avanzadas de modo que les permita hacer frente a la competencia y ser más eficientes en sus servicios, como también capacitar a los médicos que van a disponer de esta tecnología.

De todos estos recurso tan importantes para el Centro Quirúrgico Metropolitano, es necesario que el departamento de Gestión Humana, asuma todos estos roles para llevar a cabo de la mejor manera el manejo de las áreas existentes dentro del Centro.

Fomentar el trabajo en equipo, para el logro conjunto de metas, no debe permitir la empresa el trabajo individual ya que se distorsiona las actividades y no se logra los objetivos planteados.

Contar con una herramienta que permita tomar decisiones oportunas en el tiempo oportuno.

### **4.3 Bibliografía**

#### **TEXTOS**

ALDAG, RAMON J.; BRIEF, ARTHUR P. Diseño de tareas y motivación del personal/ Edit. Trillas. México. 2000.

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, casos/ Granica. Buenos Aires. 3a. ed.

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias/ Granica. Buenos Aires. Nueva edición actualizada. 2008

CHIAVENATO Idalberto, “Administracion de Recursos Humanos” Quinta Edicion, 2004.

CHIAVENATO, idalberto. Gestión del talento humano/ McGraw Hill. Bogotá. 2002

FERTONANI. Marco: Análisis y Valoracion de Tareas. España 1993.

GUTH AGUIRRE, Alfredo. Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos/ Edit. Trillas. México. 2001.

#### **VIRTUALES**

Gestión del Talento Humano

Recuperado el 15/10/2010

<http://www.priceminister.es/offer/buy/20578422/Chiavenato-Idalberto-Gestion-Del-Talento-Humano-Libro.html>

Análisis y Diseño de puestos

Recuperado 05/1/2010

[http://www.infoservi.com/infoserv/pdf/Analisis\\_Y\\_Diseno\\_De\\_Puestos\\_De\\_Trabajo.pdf](http://www.infoservi.com/infoserv/pdf/Analisis_Y_Diseno_De_Puestos_De_Trabajo.pdf)

Métodos de descripción y análisis de puestos

Recuperado 25/01/2011

<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodos-de-descripcin-y-anlisis-de.html>

Gestión del Talento Humano

Recuperado el 26/01/2011

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

Análisis de Foda

Recuperado el 4/02/2011

<http://www.rie.cl/?a=30567/>

Análisis FODA

Recuperado el 4/02/2011

<http://www.compendiodenfermeria.com/analisis-foda/>

Estudio Económico

Recuperado el 02/07/2011

<http://www.slideshare.net/luppiabdon/estudio-tecnico-presentation/>

Gestión Talento Humano

Recuperado el 12/05/2011

[http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/014245/014245\\_Cap5.pdf/](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/014245/014245_Cap5.pdf/)

Recursos Humanos

Recuperado el 26/03/2011

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanos-descripcion\\_y\\_analisis\\_de\\_puestos/15225-41/](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-descripcion_y_analisis_de_puestos/15225-41/)

Recursos Humanos

Recuperado el 28/03/2011

<http://www.cendeiss.sa.cr/investigacion/DNCF.pdf/>

Normativa

Recuperado 28/03/2011

[http://www.cnsf.gob.mx/Normativa/NormatecaInterna/Procedimientos1/Servicios%20Personales/DGA\\_2022\\_04.pdf](http://www.cnsf.gob.mx/Normativa/NormatecaInterna/Procedimientos1/Servicios%20Personales/DGA_2022_04.pdf)

Políticas de Capacitación

Recuperado el 1/04/2011

<http://www.politicas.unam.mx/exalumnos/redec/paginashtm/dncapacitacion.htm>

Gestión Por competencias

Recuperado el 06/04/2011

<http://www.gestion.org/grrhh/gestion-por-competencias/3905/la-gestion-por-competencias.html/>

Capacitación y desarrollo de Los Recursos Humanos

Recuperado el 04/05/2011

<http://es.scribd.com/doc/414018/Capacitacion-y-Desarrollo-de-los-RH-curso/>

## **ANEXO 1**

### **DISEÑO DE TESIS**

#### **TEMA:**

#### **“PROPUESTA DE UN MODELO DE TALENTO HUMANO” PARA EL CENTRO QUIRURGICO METROPOLITANO.**

##### **1. JUSTIFICACION:**

La presente investigación que realizaremos justifica el tema de la realización de nuestra tesis ya que desde nuestro punto de vista creemos que a través de un estudio realizar de la actual situación del talento humano institucional existente en el Centro Quirúrgico Metropolitano, frente a la predisposición de superación y mejora de los procesos involucrados en la misma por parte de sus autoridades y representantes, se podrán obtener los resultados deseados y al mismo tiempo aportar con nuevas ideas para que a través del Talento Humano, contribuya al logro de objetivos de la empresa.

A nivel de centros médicos que existen dentro de la ciudad de Cuenca, se puede apreciar que existe poca importancia si se trata del Talento Humano, por lo que no involucra las verdaderas exigencias cuando se trata de tener excelentes empleados bien tratados.

Específicamente nuestro tema va relacionado con la labor que realiza el Centro Médico Quirúrgico Metropolitano en cuanto al talento humano que plantean. Hoy en día para las empresas es importante este punto ya que es una herramienta de la que dependen mucho, porque les permite hacer diferencia en el servicio en el que ofrecen para los diferentes clientes, y por lo tanto les permite crecer, prosperar y mantener su continuidad en el mercado a base de la consecución de metas y objetivos que hayan sido planificados año tras año y que se convierten en resultados concretos siempre y cuando los

colaboradores de la empresa demuestren en sus actividades cotidianas un alto desempeño verificable a través de indicadores de gestión técnicos y procesos de evaluación objetivos.

### **Beneficiarios:**

La presente tesis tiene como beneficiarios a: El Centro Médico Quirúrgico Metropolitano, ya que se espera contribuir con la propuesta de ayudar a este Centro Médico a alcanzar sus objetivos, a ser más competitivos y de esta manera que los empleados se sientan motivados y entrenados para el correcto desempeño de sus funciones. Por otro lado desde el punto de vista de nosotras las autoras nos ayuda para profundizar nuestro aprendizaje dentro del área de la Administración del Talento Humano para un futuro ejercicio práctico profesional inherente al área de la Ingeniería Comercial.

### **Factibilidad:**

Para el desarrollo de nuestra investigación, en su base teórica y filosófica, dispondremos información bibliográfica actualizada, y para la práctica utilizaremos los datos e información que se requiera recabar y nos proporcione el Centro Quirúrgico Metropolitano.

### **Ámbito Teórico:**

Tenemos que tomar en cuenta temas referentes al Talento Humano, dentro de la cual se involucran los siguientes procesos técnicos:

- Análisis, Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos

- Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación del Desempeño
- Manejo de Nómina
- Sistemas de Seguridad y Servicios Sociales

### **Ámbito Práctico:**

Se elaborará una propuesta para el modelo talento humano, la misma que se irá diseñando en conjunto y concordancia con los responsables de la entidad de salud motivo de nuestra aplicación, con el objetivo de lograr que los colaboradores de la empresa se sientan motivados, conocedores de su aporte concreto a los resultados organizacionales y en base de esto se consigan mejores desempeños.

Para la indagación y formulación de la propuesta, se utilizarán diversos procedimientos (como entrevistas, mesas de diálogos, etc.) de acercamiento y recopilación de datos, tanto al inicio cuanto de forma transversal y hasta el final del trabajo de tesis, para recabar información de la situación actual, de los aspectos que requieren mejora, de las ideas y opiniones sobre todos los ámbitos que se van a estudiar, de los procesos propuestos y sus pormenores etc. Este acercamiento personal y directo lo efectuaremos con todos los miembros de la entidad que sean conocedores de la información, pudiendo ser desde el Gerente General de la misma hasta los colaboradores de las diversas secciones que existen en su estructura.

## **2. OBJETIVOS:**

### **GENERAL:**

Proponer un modelo de Talento Humano que permita desarrollar habilidades, esfuerzo y productividad en los colaboradores de la clínica Metropolitana para lograr una mejora continua en sus procesos.

### **ESPECIFICOS:**

- ✚ Fundamentar teóricamente el modelo de talento humano para una organización prestadora de servicios de salud
- ✚ Diagnosticar la situación actual de la organización en el área de talento humano mediante el proceso de Análisis y Descripción de Puestos, como herramienta básica del talento humano y de los demás procesos inherentes al manejo del personal.
- ✚ Diseñar un modelo del Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para una organización prestadora de servicios de salud

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **Introducción**

Teniendo en cuenta el modelo de talento humano, se debe considerar que este no es un fin sino un medio por el cual las empresas logran eficiencia y eficacia para lograr mantener al personal que labora con una actitud positiva y favorable.

La dirección de personas es un arte que no está al alcance de cualquiera. Muchos empresarios que poseen una magnífica preparación teórica no goza de un futuro asegurado a nivel económico pero fracasan por una equivocada política de personal. Ya que no se enfocan a la motivación de los empleados esto provoca que exista una mayor rotación de personal.

Descubrir el potencial oculto es saber estimular al personal, proporcionarle una formación dentro y fuera de la empresa, mantener relaciones mutuas agradables todo ello sin la pérdida del buen rendimiento, ni de la disciplina ya que esto constituye la función básica del talento humano.

### **Talento Humano**

“El Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones”

El Talento Humano está representada por personas dentro de las organizaciones la cual constituye el medio que les permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por las mismas, el cual instituye un mayor esfuerzo por parte de cada integrante del personal para lograr dichos objetivos, el trabajo en conjunto es la base para el desarrollo debido a que no puede cada individuo trabajar con objetivos propios, por ello el trabajo en equipo les permite tener mejores resultados.

No existen organizaciones en las que no existe personal, ya que nace de las mismas personas y son las que llevan hacia el éxito.

“Es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”

Las personas dentro de la organización deben ser consideradas como socios, porque forman parte de los recursos productivos y por lo mismo deben ser administrados para obtener el mayor de los rendimientos posibles a través de los Recursos Humanos, lo cual implica la planeación, organización, dirección y control de cada actividad que realizan.

### **Concepto de Gestión Humana**

Tomado del libro de Gestión del Talento Humano, del autor Idalberto Chiavenato expresa que “La administración de recursos Humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”

De ello podemos deducir que El talento Humano se basa principalmente en las labores que realiza todo el personal de la empresa. Este es un departamento en la que debe encargarse de brindar el apoyo y los recursos necesarios para que el personal se sienta motivado. Dentro de las empresas existen niveles jerárquicos los cuales el Gerente es la cabeza de la organización, es por esto que para que exista un buen desempeño éste gerente tiene que buscar mecanismos en las que pueda involucrarse todo el personal ya sea como incrementar ventas, cumplir metas y objetivos, etc.

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

También la Administración de Recursos Humanos comprende un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influye en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

## **El Talento Humano**

Implica tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos, con personalidad diferente, y cada uno con conocimientos, destrezas, capacidades, habilidades que les permite hacer una buena gestión dentro de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los Recursos Organizacionales, bases impulsores para la organización, capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables y en si constante renovación y competitividad en el mundo actual.
3. Socios de la Organización, capaces de llegar al éxito, ya que al sentirse parte de la organización se esfuerzan ponen énfasis, dedicación y responsabilidad en sus funciones, esto atribuye a una mejora en sus salarios, crean incentivos y para ellos mismos crecen profesionalmente.

## **Los Objetivos del Talento Humano**

Cuando una empresa prospera pues saben que pueden seguir creciendo, prosperando y manteniendo su continuidad así optimizan el retorno de su inversión sobre los socios de la misma pero en especial sobre los empleados.

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos: La forma en las que los empleadores tratan a los subordinados pueden incrementar o disminuir las fortalezas y debilidades de

los subordinados ya que de esta forma ellos se ven motivados o desmotivados para desempeñar su función.

Proporcionar competitividad a la organización: Recursos Humanos son fundamentales dentro de las organizaciones actuales, ya que ésta conlleva hacia el logro de objetivos y al cumplimiento de metas.

Aprovechar el potencial de las personas: saber emplear sus habilidades y destrezas para incrementar su fuerza laboral y también lograr mayor productividad tanto para la empresa como para los clientes.

Suministrar a la organización empleados bien motivados: Empleados motivados es igual a una empresa exitosa, pero se debe tomar en cuenta que no solo el dinero constituye el elemento de la motivación sino que van acompañadas de percibir justicia en la remuneración que perciben. Como tal el empleado se sentirá motivado cuando observe que realmente las cosas son equitativas.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados: El trabajo debe ser adecuado a las capacidades de los mismos y la empresa debe dotar de los recursos necesarios para el desarrollo normal de la organización.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: hace referencia a la experiencia obtenida en el trabajo, tales como la libertad y autonomía para tomar decisiones, un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, etc.

## Descripción y análisis de puestos

### Descripción del puesto

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

El contenido de este documento incorpora los siguientes puntos:

- Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan), etc.
- Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- Localización: departamento, división, turno (del puesto).
- Jerarquía, para establecer niveles de compensación.
- Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

- ❑ Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
  
- ❑ Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
  
- ❑ Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

### **Análisis del puesto**

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Esto trae beneficios tanto para los directivos de la empresa como para los empelados, la empresa por su parte Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto, así también a los supervisores les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Por su parte a los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores

### **Métodos del análisis de puestos**

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de:

1. Un especialista de recursos humanos
2. El ocupante del cargo
3. Un supervisor.

1.- El especialista podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

2 y 3.- El supervisor y el empleado participarán también, llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

### **Tipos de métodos**

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación
- d) Método mixto
- e) Método de informes sucesivos

#### **a) La entrevista**

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un del desarrollo conocimiento fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

#### **b) Cuestionarios**

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

### **c) Observación**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

#### **d) Método mixto**

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, la organización debe tomar la decisión de combinarlos para hacer el análisis de puestos.

#### **e) Método de informes sucesivos**

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- 1) Identificación y actualización
- 2) Deberes y responsabilidades
- 3) Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- 4) Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

1. Generalidad del puesto
2. Descripción genérica de las funciones del puesto
3. Descripción analítica de las funciones
4. Requerimientos del puesto
  - 1) Escolaridad formal necesaria Conocimientos y habilidades especial
  - 2) Experiencia

- 3)
- 4) Responsabilidad
- 5) Esfuerzo, medio ambiente y riesgos
- 6) Perfil del ocupante y descripción sintética
- 7) Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.)

### **Ventajas**

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esto sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

- a.- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- b.- Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos de correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

### **Desventajas**

- a.- Costo elevado, pues para que el método sea completo el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.
- b.- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- c.- No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples o repetitivos.

## **Diseño de puestos**

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

### **Elementos del diseño de puestos:**

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puesto. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser

más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, sea grupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

*Flujo de trabajo.* Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

*Prácticas laborales.* Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

### **Elementos del entorno en el diseño de puestos:**

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

*Habilidad y disponibilidad de los empleados.* Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

*Demandas del entorno social.* El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

### **Elementos conductuales en el diseño de puestos:**

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos.

Estos ámbitos son:

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- Retroalimentación – información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

### **Planificación del Talento Humano**

La planificación consiste en un análisis desde el punto de vista estratégico sobre cómo desarrollar un potencial en cada uno de las personas que labora, y que se sientan comprometidos con la misma, a través de la formulación e implementación de estas estrategias obtendremos una perspectiva positiva para la consecución de planes.

Considerando lo que menciona el autor Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”, en un enfoque sistemático mediante el cual nos proporciona subsistemas que nos permite establecer procedimientos mediante las cuales los recursos humanos son captados, atraídos aplicados mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, encontramos valioso y articulado este concepto por lo que nos enfocaremos para guiarnos en nuestra tesis.

Estos subsistemas son los siguientes:

**Los subsistemas de alimentación u provisión de Recursos Humanos.-** La cual incluye la investigación del mercado de trabajo, la mano de obra, el reclutamiento y la selección del personal.

**Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.-** Que incluye la administración de sueldos y salarios, los planes de beneficios sociales, la higiene y la seguridad industrial, los registros y controles de personal y relaciones laborables.

**El Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.-** Incluye el análisis, descripción de cargos o puestos, la integración, la evaluación del mérito o desempeño del personal y movimiento del personal.

**Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.-** Contiene el entrenamiento de los planes de desarrollo de personal así como el desarrollo de la organización, técnica conocida como Desarrollo Organizacional.

**Subsistema de Control de Recursos Humanos.-** La cual consta de un banco de datos, el sistema de información de Recursos Humanos, recolección de datos, el tratamiento de los mismos.

#### **4. HIPÓTESIS (Idea a defender)**

Contar con un Modelo de Talento Humano integral para el manejo y mejora del desempeño de los colaboradores de la entidad, ayudará al Centro Quirúrgico Metropolitano a lograr mayor eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus metas y

objetivos, por lo cual mediante la aplicación de nuevas estrategias del Talento Humano la empresa conseguirá una mejor imagen frente a sus clientes.

**Variable independiente:** modelo de talento humano

**Variable dependiente:** manejo y mejora del desempeño

**Variable interviniente:** Centro Quirúrgico Metropolitano

## **5. POBLACION Y MUESTRA**

Para nuestro análisis, debido a que nuestro universo es pequeño ya que la empresa cuenta con un número de colaboradores de veinte y un personas, se tomará en cuenta a la totalidad de este universo. Se considera un Censo

## **6. METODOLOGÍA**

OBJETIVO	TIPO	METODOS (METODOS TEORICOS)	TECNICAS (METODO PRACTICO)	HERRAMIENTAS	FUENTES	INDICADORES
Fundamentar teóricamente	Descriptivo Explicativo	Histórico-lógico, Descriptivo, Analítico Deductivo Sintético Concluyente	Bibliografía	Libros, fuentes internet	Biblioteca	
Diagnosticar	Exploratorio Correlacional	Inductivo Deductivo lógica, Estadísticas Gráficos Concluyentes	encuestas, entrevistas grupo Focal, observación Test aplicable	cuestionario	Personal del Centro Quirúrgico Metropolitano	
Proponer	Descriptivo correlacional	Modelo de Talento humano, Concluyente	Manual P B		Autoras	

## 7. ESQUEMA CAPITULAR

### SUMARIO (TENTATIVO)

#### INTRODUCCION

Problema que se resuelve

Metodología utilizada

Resultados obtenidos

#### Aspectos Generales de la Empresa

Antecedentes

Historia

Bases de la Organización

Misión

Visión

Objetivos

Generales

Específicos

## **CAPÍTULO I**

### **Administración del Talento Humano**

1.1 Conceptos

1.2 Objetivos

1.3 Planificación y organización del Recurso Humano

1.4 Análisis de puestos: Concepto, importancia, objetivos.

1.5 La descripción de puestos, métodos y ventajas.

1.6 Diseño de puestos y determinación de la estructura de los mismos

1.7 Reclutamiento y selección de personal

1.8 Capacitación y evaluación de desempeño

1.8.1 El proceso de evaluación de desempeño

1.8.2 Métodos de evaluación de desempeño

1.9 Manejo de Nómina y Servicios complementarios para el personal

1.9.1 Elementos intervinientes en el rol de pagos

1.9.2 Beneficios de Ley para el personal

1.9.3 Remuneraciones no monetarias

## **CAPITULO II**

### **Diagnostico de la situación actual de la Empresa**

2.1 Análisis interno de la empresa

2.2 FODA

2.3 Diagnóstico de la organización interna del departamento de Recursos Humanos

2.4 Políticas de remuneraciones del personal administrativo y empleados

2.5 Informe de capacitación y otros

### **CAPÍTULO III**

#### **Elaboración del Manual de Funciones para el Centro Médico Quirúrgico Metropolitano.**

3.1 Denominación del puesto

3.2 Tareas correspondientes al puesto

3.3 Objetivo del puesto

3.4 Niveles de Autoridad

3.5 Relaciones del puesto con los distintos niveles de la empresa

3.6 Competencias requeridas para el ejercicio del puesto

3.7 Organigrama del puesto

3.8 Propuesta de políticas de capacitación y motivación al personal-análisis

3.9

3.9.1 Estudio de Factibilidad para aplicación de propuestas

3.8.1.1 Estudio técnico

3.8.1.2 Estudio financiero

3.8.1.3 Escenarios

#### **Conclusiones**

#### **Recomendaciones**

#### **Bibliografía**

#### **Anexos**

## 8. CRONOGRAMA DE EJECUCION

ACTIVIDADES	TIEMPO																																															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño de Tesis	X	X	X	X																																												
Aprobación de Tesis					X	X																																										
Introducción: Aspectos Generales de la empresa							X	X	X	X	X	X	X	X																																		
Primer capítulo: Administración del Talento Humano											X	X	X	X	X	X	X	X																														
Segundo Capítulo: Diagnostico de la situación actual de la empresa																	X	X	X	X	X	X	X	X																								
Tercer capítulo: Elaboración del manual de Funciones																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																		
Conclusiones y Recomendaciones																													X	X	X	X	X															
Agradecimiento, Dedicatoria y Redacción y presentación del Informe Final.																																					X	X	X									
Empastado																																									X	X	X					
Entrega de tesis																																																

## 9. PRESUPUESTO

### RECURSOS:

#### Institucionales

- Centro Médico Quirúrgico Metropolitano.
- Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, “Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas”.

#### Humanos

- Director de Tesis: Lcda. Pilar Cueva
- 
- Autoridades y personal del Centro Quirúrgico Metropolitano
- Docentes del área de Recursos Humanos de La Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.
- Investigadoras: Maritza Tandayama, Diana Vásquez.

**Económicos:**

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos</b>	<b>Justificación</b>
Impresiones	500 hojas	\$50	Para la presentación de los avances y para la tesis final.
Transporte	--	\$300,00	Para el traslado hacia la universidad.
Internet	---	\$20,00	Para Investigación.
Empastado de la tesis	3	\$45,00	Tesis.
Copias	300	\$6,40	Recopilación de Información Bibliográfica y Encuestas.
Diseño Tesis	-	\$300,00	Para presentar diseño de tesis
Pago de tasas y aranceles de Graduación	-	\$370,00	Para sustentar la Tesis.
Imprevistos	-	\$100,00	Gastos adicionales
<b>Total gastos</b>		<b>1191.4</b>	

Estos rubros serán distribuidos en forma equitativa para las autoras.

## ANEXO 2

### ELABORACION DE ENCUESTA

#### ENCUESTA PARA DETERMINAR UN MODELO DE TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO QUIRURGICO METROPOLITANO LOPEZ ORDOÑEZ S.A.

Sr(a). Colaborador de Empresa.

Somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, nos encontramos realizando un estudio sobre gestión humana con la que cuenta la empresa, el cual ayudara al crecimiento y bienestar entre los colaboradores de la organización en lo que respecta el área de Recursos Humanos. Por la cual le solicitamos de la manera más comedida nos responda la siguiente encuesta:

##### 1. DATOS DEL ENTREVISTADO

- a) Cargo:.....
- b) Edad:.....
- c) Sexo:.....
- d) Especialización (título mayor obtenido):.....
- e) Tiempo en la empresa:.....
- f) Número de personas a su cargo:.....

##### 2. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA SOBRE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

2.1 ¿Ha existido anteriormente un sistema de administración del personal en el Centro Quirúrgico Metropolitano López Ordóñez?

SI\_\_\_ NO\_\_\_ DESCONOCE\_\_\_

2.2 ¿Cuenta actualmente la empresa con un sistema de administración del personal?

SI\_\_\_ NO\_\_\_  
DESCONOCE\_\_\_

(Si contestó sí, continúe, caso contrario pase a la pregunta 3)

2.3 ¿Cómo evalúa usted los resultados que se obtuvieron tras la implementación del sistema de gestión Humana?

a) Excelente\_\_\_ c) Mala\_\_\_

b) Buena\_\_\_ d) No sabe\_\_\_

### **3. PROCESO DE DIAGNOSTICO DE CARGOS**

**3.1 ¿El cargo que usted desempeña, está de acuerdo con su formación?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**3.2 ¿los cargos que desempeñan sus subordinados, están de acuerdo con la formación académica de ellos?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_ PARCIAL\_\_\_

**3.3 ¿Los cargos diseñados en el Centro Quirúrgico Metropolitano están de acuerdo a los requerimientos de la organización?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_ TALVEZ\_\_\_

**3.4 ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los empleados idóneos de acuerdo con los requerimientos del cargo?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_ DESCONOCE\_\_\_

### **PROCESO DE LA ORGANIZACION A TRAVES DE FORMACION Y CAPACITACION**

**3.5 ¿El Centro Quirúrgico Metropolitano realiza diagnósticos sobre requerimientos de personal, para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos y procesos?**

SIEMPRE\_\_\_ A VECES\_\_\_ NUNCA\_\_\_

**3.6 ¿El Centro Quirúrgico Metropolitano ejecuta frecuentemente algún un plan de formación y capacitación?**

SIEMPRE\_\_\_ A VECES\_\_\_ NUNCA\_\_\_

**3.7 ¿La capacitación recibida, contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en la labor que realiza el personal?**

SIEMPRE\_\_

A VECES\_\_

NUNCA\_\_

**4.4 ¿El Centro Quirúrgico Metropolitano adopta un plan de incentivos monetarios y/o no monetarios frente al desempeño de las personas?**

SI\_\_

NO\_\_

DESCONOCE\_\_

**Observaciones/comentarios:** Por favor utilice este espacio para comunicar cualquier inquietud suya adicional sobre el tema de la presente encuesta.

---

---

---

---

---

**Gracias por su colaboración.**

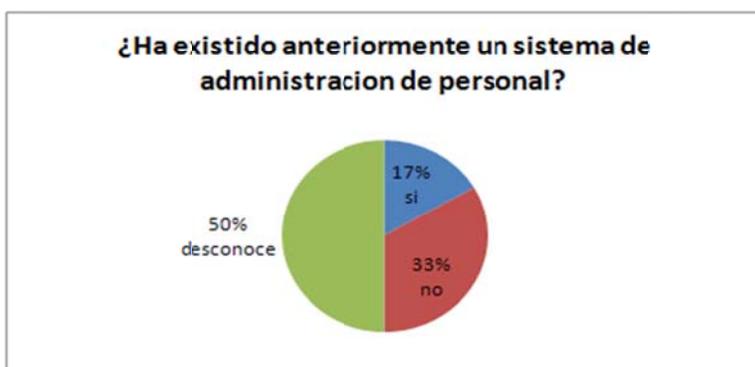
### ANEXO 3

### RESULTADOS DE ENCUESTAS – TABULACIONES

#### Situación Actual de la Empresa

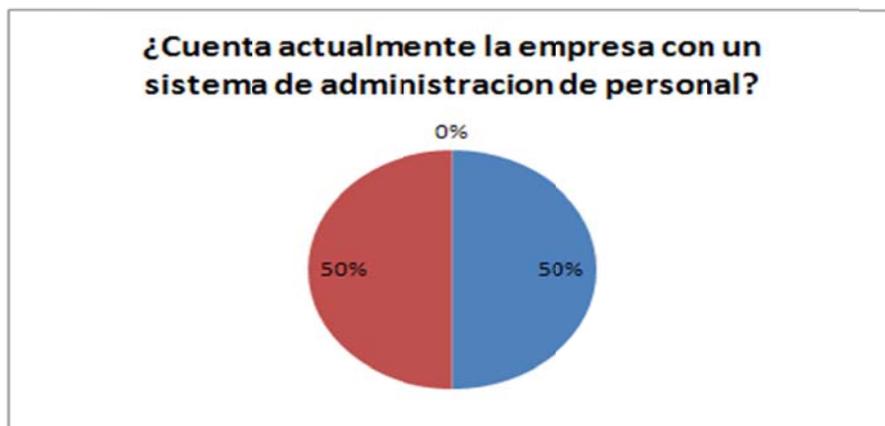
2.1 ¿Ha existido anteriormente un sistema de administración del personal en el Centro Quirúrgico Metropolitano?

	suma	porcentaje
SI	1	0,16666667
NO	2	0,33333333
DESCONOCE	3	0,5
TOTAL	6	



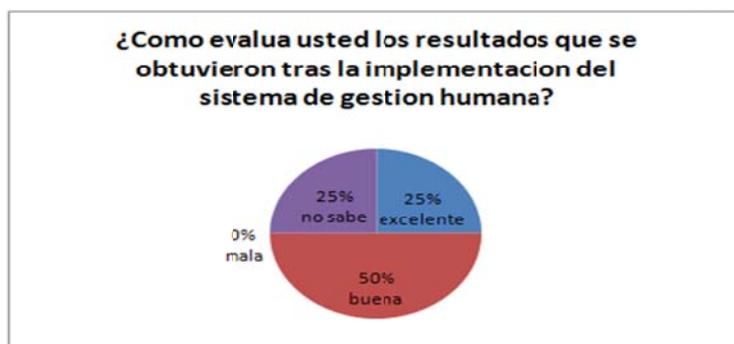
2.2 ¿Cuenta actualmente la empresa con un sistema de administración de personal?

	suma	porcentaje
SI	3	0,5
NO	3	0,5
DESCONOCE	0	0
total	6	



2.3 ¿Cómo evalúa usted los resultados que se obtuvieron tras la implementación del sistema de gestión humana?

	suma	porcentaje
a) EXCELENTE	1	0,25
b) BUENA	2	0,5
c) MALA	0	0
d) NO SABE	1	0,25
total	4	



Proceso de Diagnostico de cargos

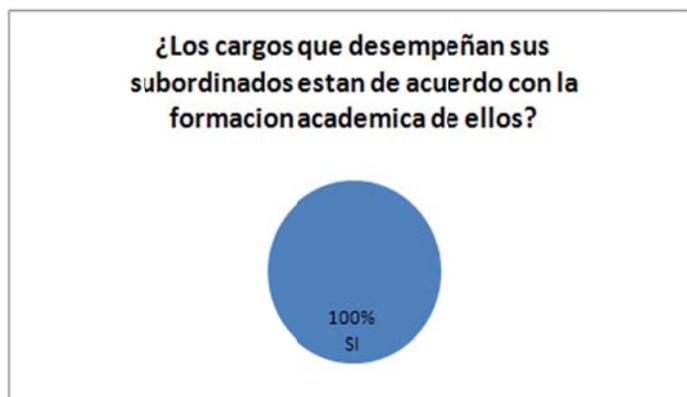
3.1 ¿El cargo que usted desempeña está de acuerdo con su formación?

	suma	porcentaje
SI	6	1
NO	0	0
total	6	



3.2 ¿Los cargos que desempeñan sus subordinados, están de acuerdo con la formación académica de ellos?

	suma	porcentaje
SI	5	1
NO	0	0
PARCIAL	0	0
total	5	



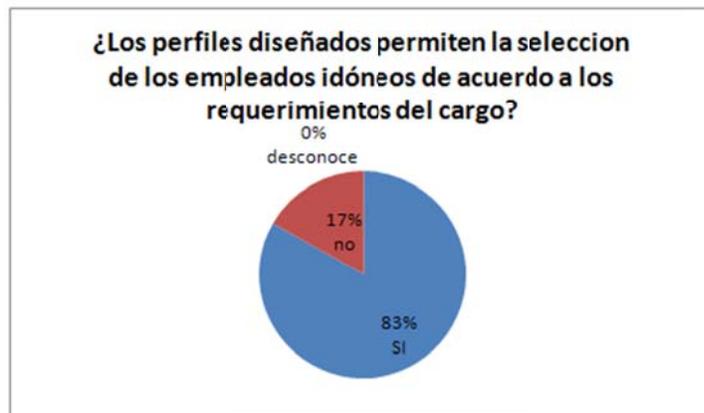
3.3 ¿Los cargos diseñados en el Centro Quirúrgico Metropolitano están de acuerdo a los requerimientos de la organización?

	suma	porcentaje
SI	4	0,66666667
NO	0	0
TALVEZ	2	0,33333333
total	6	



3.4 ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los empleados idóneos de acuerdo a los requerimientos del cargo?

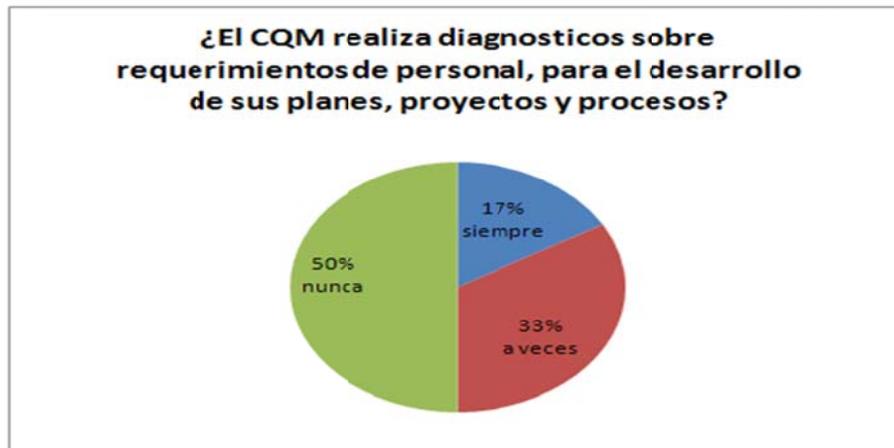
	suma	porcentaje
SI	5	0,83333333
NO	1	0,16666667
DESCONOCE	0	0
total	6	



**Proceso de la Organización a través de la formación y capacitación**

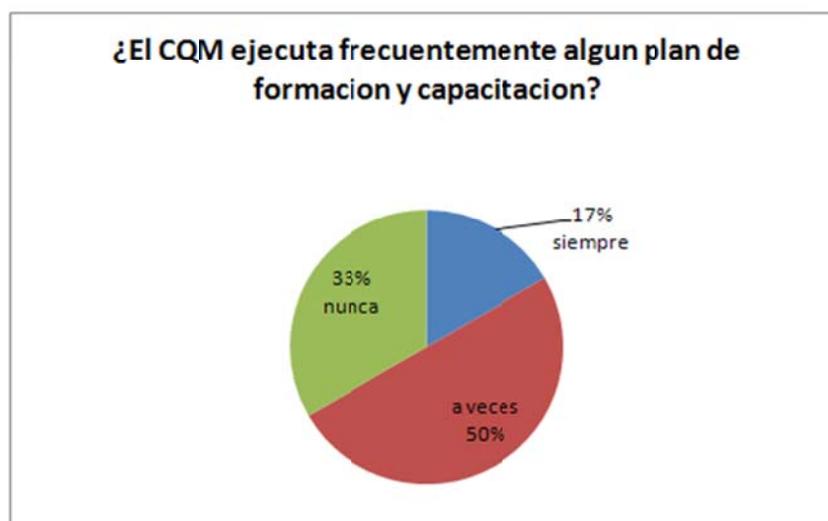
4.1 ¿El Centro Quirúrgico Metropolitano realiza diagnosticos sobre requerimientos de personal, para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos y procesos?

	suma	porcentaje
SIEMPRE	1	0,16666667
A VECES	2	0,33333333
NUNCA	3	0,5
total	6	



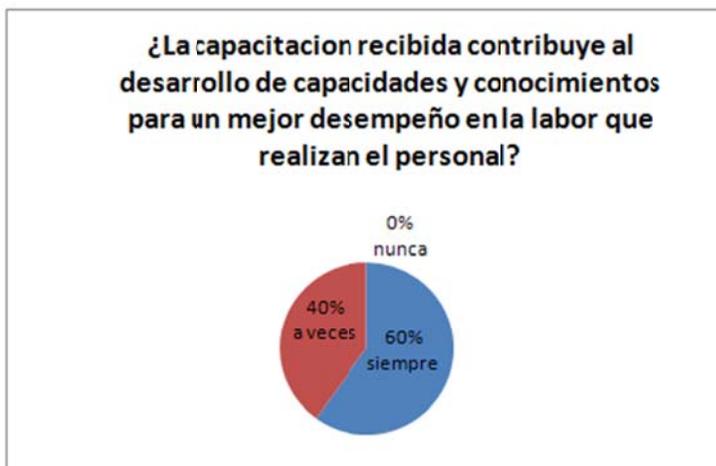
4.2 ¿El Centro Quirúrgico Metropolitano ejecuta frecuentemente algun plan de formacion y capacitacion?

	suma	porcentaje
SIEMPRE	1	0,16666667
A VECES	3	0,5
NUNCA	2	0,33333333
total	6	



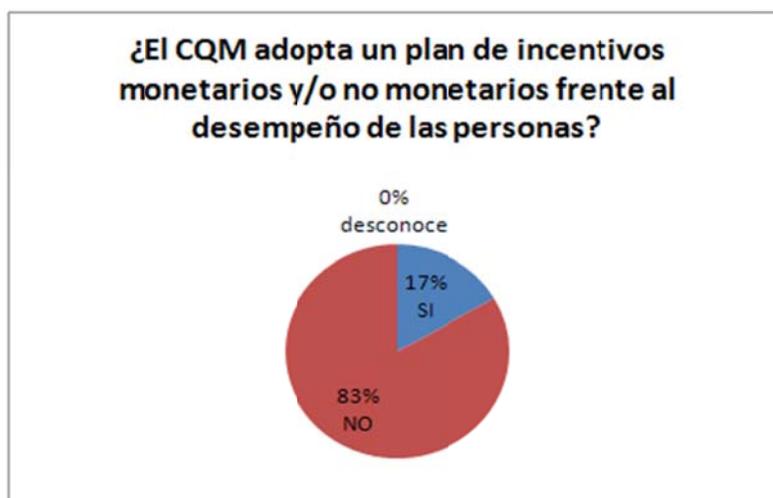
4.3 ¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en la labor que realizan el personal?

	suma	porcentaje
SIEMPRE	3	0,6
A VECES	2	0,4
NUNCA	0	0
total	5	



4.4 ¿El Centro Quirúrgico Metropolitano adopta un plan de incentivos monetarios y/o no monetarios frente al desempeño de las personas?

	suma	porcentaje
SI	1	0,16666667
NO	5	0,83333333
DESCONOCE	0	0
total	6	



## ANEXO 4

### Diagnóstico Interno y Externo (foda)

El análisis interno de una empresa permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno del Centro Quirúrgico Metropolitano aplicaremos técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

#### FORTALEZAS

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de otros que participan en un mismo mercado.

¿A su criterio, qué ventajas tiene el Centro Quirúrgico Metropolitano?

---

---

---

---

---

¿Qué hace la empresa para ser diferente a sus competidores?

---

---

---

---

---

¿Qué percibe el Centro Quirúrgico Metropolitano como una fortaleza?

---

---

---

---

---

¿Qué elementos facilitan para atraer pacientes constantemente?

---

---

---

---

---

## OPORTUNIDADES

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

---

---

---

---

---

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

---

---

---

---

---

¿A qué cambios de tecnología que se presentan en el mercado se adapta el Centro Quirúrgico Metropolitano?

---

---

---

---

---

¿Qué cambios en la normatividad legal dentro de la empresa generan oportunidades?

---

---

---

---

---

## DEBILIDADES

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

¿Qué cosas cree que debe mejorar dentro del Centro Quirúrgico Metropolitano?

---

---

---

---

---

---

---

¿Que se debería evitar?

---

---

---

---

---

¿Qué percibe el Centro Quirúrgico Metropolitano como una debilidad?

---

---

---

---

---

¿Qué factores reducen las posibilidades de no tener pacientes?

---

---

---

---

---

## AMENAZAS

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

¿A qué obstáculos se enfrenta el Centro Quirúrgico Metropolitano?

---

---

---

---

---

¿Qué cree que están haciendo sus competidores?

---

---

---

---

---

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

---

---

---

---

---

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

---

---

---

---

**POLITICAS INTERNAS DEL CENTRO QUIRURGICO METROPOLITANO**

¿Cuáles son las políticas de remuneración que tiene el Centro Quirúrgico Metropolitano?

---

---

---

---

¿Cómo se realiza que le ha cubierto las políticas de capacitación que tiene el centro Quirúrgico Metropolitano?

---

---

---

Gracias por su colaboración.

## ANEXO 5

### Modelo de Manual de Funciones

#### MANUAL DE FUNCIONES

Datos de Identificación:

Institución:
Departamento:
Puesto:
Dependencia:
Supervisa a:

**Misión del puesto:**

---

**Actividades específicas del puesto:**

---

**Actividades básicas:**

---

---

**Conocimientos Requeridos:**

---

---

**Instrucción Formal requerida:**

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales

**Experiencia laboral requerida:**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia:	
Especificidad de la experiencia:	

## ANEXO 6

### Tabla de Amortización de la deuda

Monto:	2383
interes	8,37%
Plazo	12 meses

#### TABLA DE AMORTIZACION

N. PERIODOS	PAGO	INTERES	ABONO CAPITAL	SALDO
1	(\$ 207,70)	(\$ 16,62)	(\$ 191,08)	\$ 2.191,92
2	(\$ 207,70)	(\$ 15,29)	(\$ 192,41)	\$ 1.999,51
3	(\$ 207,70)	(\$ 13,95)	(\$ 193,75)	\$ 1.805,75
4	(\$ 207,70)	(\$ 12,60)	(\$ 195,11)	\$ 1.610,65
5	(\$ 207,70)	(\$ 11,23)	(\$ 196,47)	\$ 1.414,18
6	(\$ 207,70)	(\$ 9,86)	(\$ 197,84)	\$ 1.216,34
7	(\$ 207,70)	(\$ 8,48)	(\$ 199,22)	\$ 1.017,12
8	(\$ 207,70)	(\$ 7,09)	(\$ 200,61)	\$ 816,52
9	(\$ 207,70)	(\$ 5,70)	(\$ 202,01)	\$ 614,51
10	(\$ 207,70)	(\$ 4,29)	(\$ 203,42)	\$ 411,10
11	(\$ 207,70)	(\$ 2,87)	(\$ 204,83)	\$ 206,26
12	(\$ 207,70)	(\$ 1,44)	(\$ 206,26)	(\$ 0,00)