

**UNIVERSIDAD PO LITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE CUENCA**

**CARRERA: PSICOLOGIA DEL TRABAJO**

**Tesis previa a la obtención del Título de Licenciado en Psicología del Trabajo**

**“DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS PAUCARBAMBA CLEMPA  
S.A.”.**

**AUTORES:**

**María Augusta Córdova.  
María de Lourdes Uyaguari.**

**DIRECTORA:**

**Lcda. Pilar Cueva Calle**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.**

Los conceptos desarrollados, analizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras, la Universidad Politécnica Salesiana cuenta con nuestra autorización para el uso de este trabajo con fines académicos.

Cuenca, diciembre 18-2012

---

María Augusta Córdova H

---

María de Lourdes Uyaguari P.

Licenciada Pilar Cueva Calle

**CERTIFICA.**

Haber dirigido y revisado minuciosamente cada uno de los capítulos del presente trabajo de investigación, realizado por María Augusta Córdova y María de Lourdes Uyaguari; previo a la obtención del título de licenciadas en Psicología del Trabajo; por efectos de cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Cuenca, Diciembre 18 del 2012.

---

**Lcda. Pilar Cueva.**

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	7
DEDICATORIA.....	8
DEDICATORIA.....	9
INTRODUCCION.....	10
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>18</b>
1.1.- DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.....	18
1.1.1.- IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA.....	21
1.2.- PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO DE CLEMPA.....	22
1.2.1.- MISION.....	25
1.2.2.- OBJETIVOS Y VALORES.....	26
1.3.- DISEÑO ORGANICO DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA EN CLEMPA.....	27
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>31</b>
2.1.- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA.....	31
2.2.-METODOLOGÍA Y TÉCNICAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	53
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>59</b>
3.1.- SUBSISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA.....	59
3.1.1.- SUBSISTEMA DE ANALISIS DE DESCRIPCION, VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS.....	60
3.1.1.1. PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	61
3.1.1.1.1. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	62
3.1.1.1.2. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	65
3.1.1.2.1 CONCEPTO Y APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN.....	66
3.1.1.2.2 PROCESO DE VALORACIÓN.....	67
3.1.2.- SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	69

3.1.2.1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	71
3.1.2.1.1- PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	71
3.1.2.1.2.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	72
3.1.2.1.3.- RECLUTAMIENTO INTERNO.....	73
3.1.2.1.3.1. - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.....	73
3.1.2.1.4.- RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	74
3.1.2.1.4.1.- VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	75
3.1.2.2.- SELECCIÓN DE PERSONAL .....	76
3.1.2.2.1.-LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN.....	77
3.1.2.2.2.- LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISIÓN .....	78
3.1.2.2.3.- BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....	78
3.1.2.2.4.- TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	79
3.1.2.2.4.1.- ENTREVISTA DE SELECCIÓN .....	81
3.1.2.2.4.1.1.- ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	82
3.1.2.2.4.2.- PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS.....	84
3.1.2.2.4.3.-PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.....	86
3.1.2.2.4.4.- PRUEBAS DE PERSONALIDAD .....	86
3.1.2.2.4.5.- TECNICAS DE SIMULACION .....	87
3.1.2.2.5.- EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	87
3.1.2.2.6.- EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS.....	97
3.1.2.3.- CONTRATACIÓN.....	100
3.1.2.3.1.- CONTRATACIÓN PROCESO.....	100
3.1.2.4.- INDUCCION DE PERSONAL.....	101
3.1.2.4.1.- ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	103
3.1.2.5.-DESVINCULACION .....	105
3.1.2.5.1.- TIPOS DE DESVINCULACIÓN.....	105
3.1.2.5.1.1.- VOLUNTARIA.....	105
3.1.2.5.1.2.- INVOLUNTARIA.....	105
3.1.2.5.2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DESVINCULACIÓN LABORAL.....	107
3.1.3.- SUBSISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	107
3.1.3.1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	109
3.1.3.2.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	109
3.1.3.3.-RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	112

3.1.3.4.- CLIMA LABORAL.....	113
3.1.3.5.- MOTIVACIÓN.....	118
3.1.3.5.1.- RECONOCIMIENTO FORMAL.....	121
3.1.3.5.2.- RECONOCIMIENTO INFORMAL.....	122
3.1.3.6.- SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN. ....	122
3.1.3.6.1.- PROCESO DE CAPACITACION .....	124
3.1.3.6.2.- TECNICAS DE CAPACITACION.....	126
3.1.3.6.3.- EVALUACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION .....	127
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>130</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>215</b>

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios que nos ha guiado en nuestra carrera, y a la Universidad que nos abrió sus puertas.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la directora de nuestra tesis, Lcda. Pilar Cueva Calle, por su apoyo incondicional, sus aportes, comentarios, sugerencias, su tiempo, paciencia y sabiduría durante el desarrollo del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y haberme dado fuerzas para continuar y culminar mis estudios.

A mis hijos por su apoyo, cariño y amor, además por haberme entendido cuando no me encontraba junto a ellos, y por ser el motor que empuja mi vida.

A mi esposo que me ha apoyado y ayudado en la realización de mis estudios.

Mi madre quien ha sido mi ejemplo y siempre ha estado a mi lado comprendiéndome ayudándome y apoyándome en todas las decisiones que he tomado.

A mis hermanas y mi padre que siempre han estado a mi lado, y he recibido su apoyo y cariño.

María Augusta Córdova

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo a DIOS, por haberme guiado durante el trayecto de mi vida y darme la oportunidad de alcanzar una meta más, el mismo que se llevó a cabo con gran sacrificio y dedicación.

A mis hijos por haber colaborado durante este proceso, pues aceptaron con paciencia y humildad las horas de abandono que pudieron sentir dentro de mi hogar, durante muchas horas, pero he culminado y alcanzado los objetivos trazados hace cuatro años cuando inicié esta carrera.

A mis padres y hermanos quienes siempre me han apoyado, pues han sido y son los pilares principales durante toda mi vida, más aún cuando me he propuesto estudiar.

María de Lourdes Uyaguari

## **CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS PAUCARBAMBA “CLEMPA S.A.”**

### **INTRODUCCION**

La Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba CLEMPA S.A, abre sus puertas en el año 1977, la institución nació como el proyecto de un grupo de profesionales en el área de la salud que comprendió la necesidad local de constituir un centro que prestara servicios médicos integrales, con 35 años de experiencia es una institución privada, dedicada a preservar el bienestar de la comunidad azuaya, brindando una atención con calidad, idoneidad, profesionalismo y humanización.

Su nombre se debe a su localización, la Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba CLEMPA S.A, se encuentra ubicada en la Avenida Paucarbamba 4-138 y Santiago Carrasco, su infraestructura ha ido extendiéndose, además de la vinculación de nuevos y prestigiosos especialistas en diferentes áreas de la medicina, con ello además las innovaciones tecnológicas en los servicios que brinda.

La Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba CLEMPA S.A, se ocupa de proporcionar servicios en salud de alta especialidad, en las diferentes ramas de la medicina, quirúrgicas y de apoyo al diagnóstico y tratamiento, siendo reconocida por la sociedad cuencana en particular y del Austro en general.

El enfoque de CLEMPA S.A., es llegar a ser un Centro Hospitalario con reconocimiento local, nacional y con referencia internacional, generador de modelos

en atención de especialidades médicas, además de ofrecer soluciones saludables de reconocida calidad para cada persona, cada familia y cada necesidad de salud.

Los valores institucionales del CLEMPA serán abordados en los capítulos del presente trabajo.

CLEMPA cuenta con políticas empresariales, lineamientos generales que constituyen una estructura básica de orientación tanto para los administradores y empleados en la toma de decisiones y en la realización de las actividades planificadas.

Tales políticas están determinadas en función de la cultura organizacional y la misión de la entidad, contribuyendo así con el logro de los objetivos de la misma.

Como institución dedicada a la atención de la salud, se propende hacia un alto compromiso con la *calidad*, por ello se orienta a brindar un servicio eficaz y acertado en todas las áreas como son:

- Hospitalización
- Emergencia
- Quirófano
- Farmacia

Y demás espacios de la Clínica, propios del giro de la actividad de servicios de salud, conjuntamente con los procesos de apoyo administrativo, logístico, etc.

Entre las políticas que la empresa mantiene podemos mencionar los siguientes:

- Definir objetivos claros enmarcados en los principios de la Calidad y teniendo en cuenta especialmente los aspectos relacionados con la atención a los pacientes.
- Potenciar la cultura de la mejora continua en el servicio brindado por la Clínica.
- Satisfacer a los usuarios y sus familias en los servicios de salud.
- Mejorar continuamente los procesos y servicios que brinda la clínica para exceder las expectativas de nuestros clientes.
- Cumplir con las normas establecidas por nuestro sistema de salud.
- Impulsar las actividades de innovación en cuanto a tecnología en el área médica.
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.
- Preocuparse por contar con equipos médicos, materiales apropiados, así como con personal calificado y comprometido con la mejora continua.

CLEMPA busca conseguir que el servicio que presta a sus clientes en las diversas ramas del área médica, cuente con la calidad que ha caracterizado la Clínica desde su apertura. Las políticas de calidad buscan la mejora en servicios en base a las necesidades del paciente en cualquiera de las áreas de la Clínica.

En **Bioseguridad** CLEMPA.S.A, empeñada en cumplir con medidas preventivas que tienen como objetivo proteger la salud y la seguridad del personal, de los pacientes y de la comunidad, frente a diferentes riesgos producidos por agentes biológicos,

físicos y químicos, plasma esta política de bioseguridad en mantener un proceso identificado, separado y muy bien definido para tratamiento específico, con referencia a los demás residuos y de esta manera contribuir con la protección del ser humano y su entorno:

- Concienciar sobre los riesgos y entregar a todos los colaboradores de CLEMPA elementos que permitan crear los mecanismos para enfrentarlos, diseñando las medidas más seguras para ser aplicadas.
- Cumplir las Normas aplicables de Bioseguridad y otros requisitos suscritos por CLEMPA.
- Comunicar y poner a disposición de todo el personal involucrado las políticas expuestas de bioseguridad, para que éste tome conciencia de sus obligaciones individuales.
- Desarrollar actividades de capacitación a todo el personal de colaboradores, referente al conjunto de medidas preventivas que tienen como objetivo proteger la salud y la seguridad, frente a diferentes riesgos producidos por agentes biológicos, físicos, químicos y mecánicos.
- Contar con el personal que tenga las competencias necesarias para enfrentar los dilemas que plantea la bioseguridad en la atención de pacientes en el trabajo cotidiano.
- Contar con medidas de control para el manejo de exposiciones laborales y prevenir enfermedades que se transmiten entre el paciente y el personal.
- Incluir el compromiso de mejoramiento continuo por parte del personal que trabaja, en el establecimiento de salud con el fin de brindar un ambiente seguro para la atención de pacientes.

CLEMPA cuida la salud de todo su personal, sus pacientes y la ciudadanía del Cantón, diseñando medidas más seguras para ser aplicadas dentro de la Institución, buscando contribuir con el cuidado del medio ambiente y protegerlo de la contaminación, en este caso de residuos “infecciosos” altamente peligrosos.

La necesidad de asistencia médica adecuada nos obliga a revelar al profesional médico datos extremadamente confidenciales, aspectos de nuestra vida que en condiciones normales no revelaríamos a nadie salvo en el supuesto de encontrarse en juego nuestra salud, razón por la cual han de ser especialmente protegidos, por ello al respeto CLEMPA genera la presente política de *protección de datos*:

- Garantizar la adopción de medidas de índole técnica y organizativas necesarias para asegurar la confidencialidad, integridad y seguridad de los datos de carácter personal que eviten su pérdida, alteración, tratamiento o acceso no autorizado.
- Garantiza el uso de la información que es de uso exclusivo de la finalidad indicada.
- Integridad de los documentos, los datos proporcionados por nuestros pacientes y documentos como: exámenes, radiografías, analíticas, diagnósticos, exploraciones, etc., (historia Clínica), al ser considerados como sensibles serán colocados en ficheros, nombrándose un responsable, (colaborador de CLEMPA), correspondiendo a este velar por la integridad de los mismos.

En algunas situaciones los datos de salud originados de la asistencia sanitaria, se emplean para la elaboración de estudios de investigación clínica y epidemiológica. El profesional sanitario puede recabar información de la historia clínica de pacientes para la elaboración de dichos estudios y ensayos clínicos:

- CLEMPA deberá recabar el consentimiento expreso y por escrito del paciente participante, si desea realizar un tratamiento de sus datos de carácter personal con finalidades de investigación clínica, o bien, establecer mecanismos de disociación, de manera que, garantice que los datos obtenidos en la elaboración del estudio, no permiten identificar al paciente durante todo el proceso del estudio de investigación clínica y posteriormente una vez finalizado el mismo.

CLEMPA está comprometida con el respeto y la protección de la privacidad, manifestando su compromiso de cumplir en cada momento en materia de protección de datos y, a efectos de dar cumplimiento a este compromiso.

La Administración de CLEMPA S.A teniendo presente una gestión basada en el binomio coste-calidad puede asegurar la eficiencia de un servicio y optimizar los recursos sin menoscabo de la calidad de los procedimientos asistenciales, plasma una política para el área de *Contabilidad*.

La información y documentación estratégica debe ser tratada con carácter de confidencial y contar con todas las medidas de seguridad, para evitar que la misma sea filtrada y conocida por la competencia.

- La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el último trimestre del año, cada área elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación del Directorio de accionistas, dentro del mismo año.
- Cada área de la Clínica tendrá un responsable el mismo que elaborará y administrará el presupuesto del área a su cargo.
- Efectividad en lo que respecta a contratación y capacitación de personal.

- Los ingresos se presupuestarán de manera cautelosa y los incrementos estarán debidamente justificados.
- Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Gerencia será informada por parte de Contabilidad sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados, observaciones y recomendaciones, la misma que será conocida por la Junta de Accionistas.
- Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregido en el mes siguiente, por el área que lo generó.
- El área de Contabilidad, es responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.
- Igualmente, el Departamento de Contabilidad tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que CLEMPA S.A. está legalmente obligado, incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio.
- Los empleados sometidos a condiciones y horarios especiales de trabajo, no podrán laborar horas extraordinarias y/o suplementarias a fin de precautelar su salud y bienestar.
- Efectividad en la facturación de todas las planillas que se genera en la clínica.
- Los pagos por prestación de servicios de la Clínica en Salud deberán ser cancelados de manera inmediata y por completo al momento de dar el alta al paciente.

- Si el pago que realiza el paciente por concepto de atención en salud es con póliza de seguros, el paciente deberá entregar la información y documentación correspondiente; si es que la póliza de seguros no se cubre el monto por concepto de atención en salud dentro de 60 días, el cobro será realizado directamente al paciente; cuando se requiera un co-pago o deducible de algún plan de seguro del cual la Clínica es participante, dicho pago debe ser cancelado al momento del servicio.
- Si el paciente es menor de edad sus padres o responsable debe hacerse cargo por el costo de la atención en salud; la clínica negará la prestación de servicios que no sean de emergencia a los menores que se encuentren sin su representante legal, a no ser que se haya autorizado previamente el cargo a una tarjeta de crédito, o el pago sea hecho en cheque o efectivo.
- Materiales no-reembolsables (incluyen anteojos, lentes de contacto, instrumentos de baja, todos los materiales usados en una prescripción que son elaborados específicamente según las necesidades de cada paciente. Los pagos por dichos materiales no son reembolsables, y una vez ordenados, el paciente es responsable financieramente.
- CLEMPA se reserva el derecho de cobrar intereses o cargos extras por cuentas atrasadas, además se cobrará un recargo por cheques devueltos.

Con estos antecedentes sobre la naturaleza de su gestión, la forma de disponer sus políticas operacionales y sus previsiones de tipo económico-financiero, la clínica CLEMPA es un escenario adecuado para la realización del presente estudio y para la formulación de algunos elementos que atañen a la gestión humana organizacional en particular y a esta casa de salud en particular.

## CAPITULO I

### 1.1.- DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.

“Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos”.<sup>1</sup>

La necesidad de implementar el Departamento de Gestión de Talento Humano se hace notar junto con el crecimiento acelerado de la población, ya que la Clínica CLEMPA, al ser una entidad que brinda servicios en salud, ha ido ampliando su cobertura y atención en diferentes áreas. Con este antecedente se propone un departamento que tenga una estructura encaminada con el Direccionamiento Estratégico de la Clínica: Visión, misión y objetivos, generando un desarrollo integral compartido entre la Clínica y el recurso humano. “en este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones”.<sup>2</sup>

Buscamos el Desarrollo Humano del personal de CLEMPA con el objetivo de mejorar y orientar a sus colaboradores hacia una nueva proyección, no como individuos sino como parte esencial dentro de la empresa.

Enfocando nuestra propuesta en esta labor, la Gestión Humana debe tener en cuenta los siguientes puntos para impartir sus políticas en éste ámbito:

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005, pág.05.

<sup>2</sup> IDEM pag.05.

- Seleccionar candidatos calificados con una excelente calidad humana y con un alto potencial de desarrollo, que cumpla con los valores institucionales y con las habilidades y competencias requeridas para el rol a desempeñar.
- Desarrollar una forma de liderazgo que fomente el crecimiento integral de las personas y su participación en la toma de decisiones.
- Conducir al personal a lograr estándares de alto desempeño y calidad a través del trabajo en equipo y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización.
- Crear un clima organizacional de mutua confianza, con base en relaciones de trabajo respetuosas, claras, equitativas y justas entre los diferentes roles de la Clínica.
- Estructurar, apoyar y llevar a cabo procesos de formación y entrenamiento para el personal, apuntando al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales requeridas para cada rol.
- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.
- Velar por la adecuada presentación y preservación de las instalaciones de la Institución, lugares de trabajo y de los elementos requeridos para la realización del trabajo.

Una vez que han sido planteados estos puntos sobre el manejo del Talento Humano, es de esperarse que CLEMPA pueda implementarlos en el área de gestión humana, contando con un personal accesible al cambio de acuerdo a las necesidades que se

van planteando en el área de la salud, siendo competitivos, con referencia en el área médica y cumpliendo los objetivos planteados.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla”<sup>3</sup>; el Departamento de Gestión Humana es un área fundamental de la organización, que interviene con la planeación, organización, desarrollo y coordinación, se pueden destacar las siguientes funciones dentro de esta área:

- “Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de Cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e Inducción de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Desarrollo Organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8va.edición, McGraw-Interamericana Editores, México D.F., México, 2007,p.6.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005, pág.13.

### **1.1.1.- IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA**

El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano.

La Gestión de Recursos Humanos puede lograr:

- Generar ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identificar las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacitar y desarrollar a los empleados continuamente.
- Diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados.
- Apoyar las decisiones que toma la Junta de Accionistas conjuntamente con la gerencia.

Cada una de las áreas que componen a CLEMPA, tienen algo que aportar a esta organización. Entre los aportes que generaría la Gestión de Talento Humano en podemos citar:

- Influencia sobre el comportamiento del personal para alcanzar mejores resultados tanto financieros como en calidad de servicios.
- Influencia el cuidado y protección del personal.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.

Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de qué visión o misión ésta tenga.

## 1.2.- PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO DE CLEMPA.

“La Gestión del Talento Humano es un sistema administrativo responsable por la identificación, obtención, retención, complementación, desarrollo y asignación de los talentos humanos requeridos para optimizar la productividad laboral de las organizaciones”.<sup>5</sup>

La Planeación del Talento Humano, se concreta en el pronóstico de la fuerza laboral requerida, en este caso, por CLEMPA, para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la misma.

Hemos levantado la información respecto al personal que se encuentra colaborando con CLEMPA:

**Tabla No. 1**

PUESTOS DE TRABAJO	NUMERO
Gerente	1
Jefe de Farmacia	1
Contadora	1
Auxiliar Contable	1
Auxiliar Hotelera	1

<sup>5</sup> CATILLO APONTE JOSE, Gestión del Talento Humano, pág.6, [http://www.unitexto.net/Gestión Talento Humano.php](http://www.unitexto.net/Gestión_Talento_Humano.php).

Recepcionista	2
Médico Residente	3
Jefe de Enfermeras	1
Auxiliar de Enfermería	9
Cocina	2
Limpieza	2
Lavandería	1
Conserje	3
Reemplazos	2
TOTAL	30

Fuente: CLEMPA.

Cabe recalcar que todo el personal colaborador se encuentra amparado bajo el código del trabajo.

*Convenios de pasantías o prácticas profesionales*, anualmente se podrán incorporar en el área operativa médicos internos hasta 2 (dos) profesionales, y en área de enfermería hasta 3 (estudiantes de los ciclos superiores), las mismas que no perciben remuneración de ningún tipo.

**Anexo 1.-** Horarios de trabajo establecidos en CLEMPA para el personal administrativo y operativo.

Referente a los años de servicio prestados por los colaboradores en CLEMPA, se ha realizado una tabla de datos y una representación gráfica:

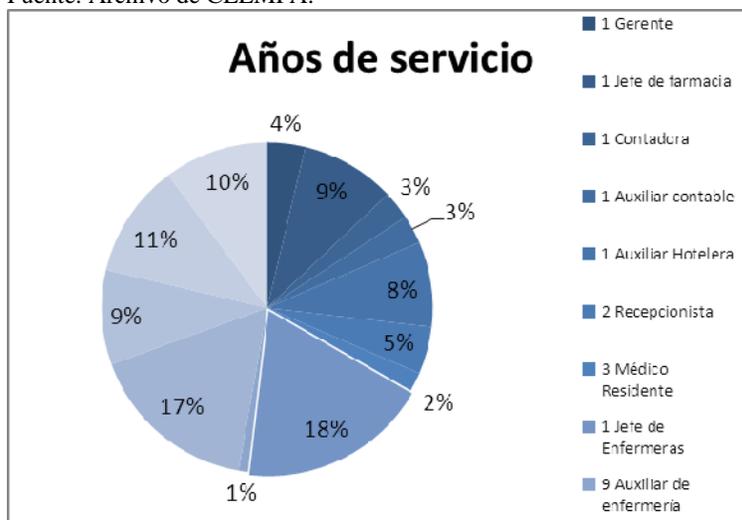
**Tabla No. 2**

No. De colaboradores	Cargo	Años de servicio	Porcentaje
1	Gerente	4	1,4 %
1	Jefe de farmacia	10	3,5 %
1	Contadora	3	1,05 %
1	Auxiliar contable	3	1,05 %
1	Auxiliar Hotelera	9	3,15 %
2	Recepcionista	5	1,75 %
3	Médico Residente	2	0,7 %
1	Jefe de Enfermeras	20	7 %
9	Auxiliar de enfermería	1	0,35 %
2	Cocina	18	6,3 %
2	Limpieza	10	3,5 %
1	Lavandería	12	4,2 %
3	Conserje	11	3,85 %

Fuente: CLEMPA

**Grafico No. 1:**

Fuente: Archivo de CLEMPA.



Autor: María Augusta Córdova, María de Lourdes Uyaguari.

**Interpretación:** En este grafico No. 1 se puede observar que el 18 %, el nivel más alto de antigüedad recae sobre el cargo de Jefe de Enfermeras (1), y que el nivel más bajo 1% de antigüedad se da en los cargos (9) de Auxiliar de enfermería, concluyendo que en CLEMPA las *rotaciones* se dan en áreas de enfermería.

Previa disposición de la Junta Directiva de Accionistas de CLEMPA, se planifica la creación de los siguientes puestos:

**Tabla No. 3**

#	Nómina actual	Departamento	Perfil	Cargo
1	Creación	Gestión del Talento Humano	Psicólogo Laboral	Responsable del Departamento de Gestión Humana
1	Creación	Gestión del Talento Humano	Psicólogo Laboral	Analista
1	Creación	Gestión del Talento Humano	Psicólogo Laboral	Analista

Autoras: María Augusta Córdova, María de Lourdes Uyaguari.

Estas contrataciones serán concretadas al momento de implementarse el Departamento de Gestión Humana.

### 1.2.1.- MISION.

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.<sup>6</sup>

La misión del Departamento de Gestión Humana será apoyar, participar e influir activamente en las operaciones de la organización, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano; creando un medio ambiente de

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, México: McGraw Hill-Interamericana 2007), pag. 21.

trabajo que brinde permanente satisfacción, obteniendo así un personal con un alto compromiso humano para CLEMPA.

### **1.2.2.- OBJETIVOS Y VALORES.**

“Valores aquellos que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que llevarán a esa organización a cumplir la misión y la visión fijadas”.<sup>7</sup>

- **No maleficencia:**

Nos abstenemos intencionadamente de realizar acciones que puedan causar daño o perjudicar a otros.

- **Justicia:**

Damos un trato adecuado enmarcado en el respeto a la integridad de cada persona, con la finalidad de mantener una equidad e igualdad para con ellos.

- **Autonomía:**

Tenemos la capacidad de respetar normas y reglamentos establecidas por la Institución, sin influencia de presiones externas o internas.

- **Responsabilidad:**

Contamos con la capacidad humana para poder optar por diferentes opciones y actuar asumiendo las consecuencias que se deriven de las acciones realizadas.

---

<sup>7</sup> ALLES Martha, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, Buenos Aires: Granica S.A (2007), pag.54)

- **Honestidad:**

Demostramos un sincero interés por el cliente, valorándolo independientemente de las posibilidades económicas, parentesco y relación personal.

- **Lealtad:**

Estamos comprometidos con la Institución y la labor que ofrece, aún en circunstancias cambiantes, velando siempre por la Integridad de la misma y de los usuarios de esta.

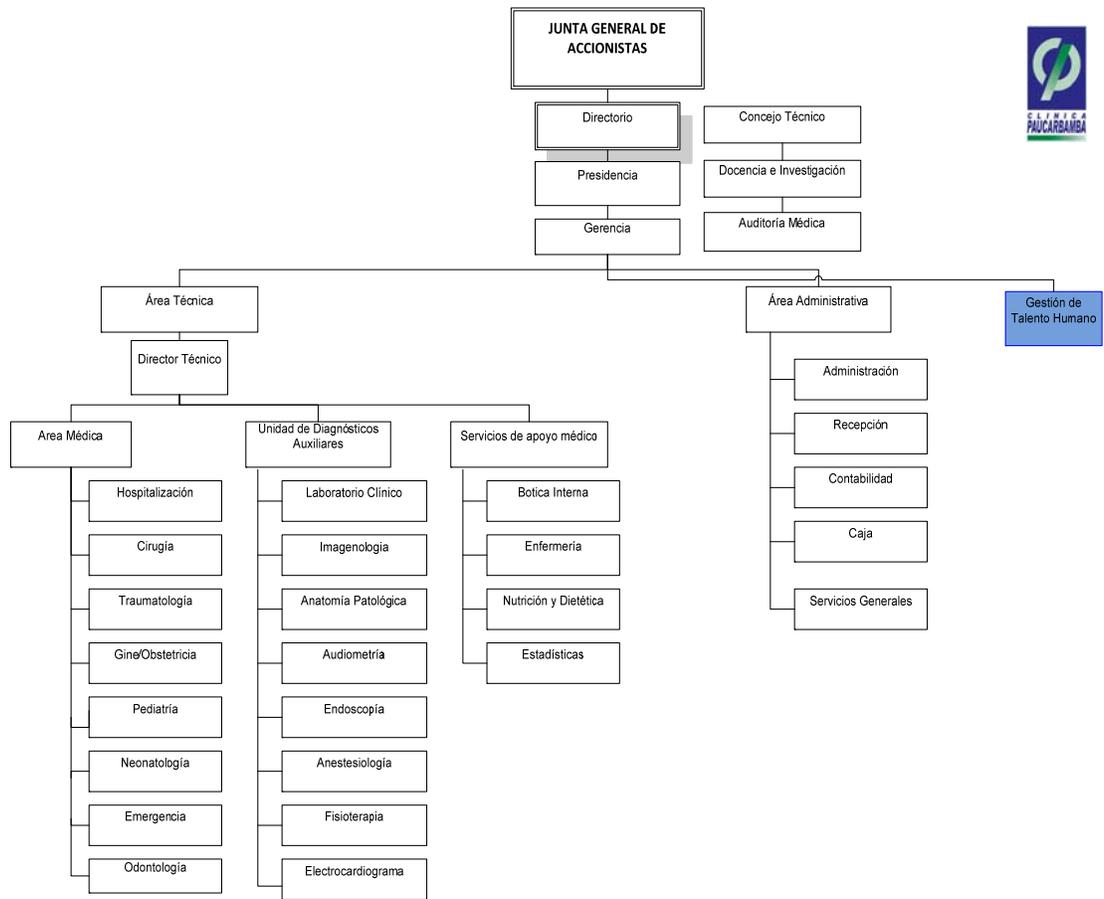
### **1.3.- DISEÑO ORGANICO DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA EN CLEMPA.**

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, esto es, de las diferentes áreas funcionales de la empresa y de sus funciones, de los niveles de autoridad y de los canales de transmisión de información”.<sup>8</sup>

Se ha incorporado al Departamento de Gestión Humana en el Orgánico General de CLEMPA. Podemos ver además que CLEMPA cuenta con una estructura mixta, esto es, combinaciones verticales y horizontales.

---

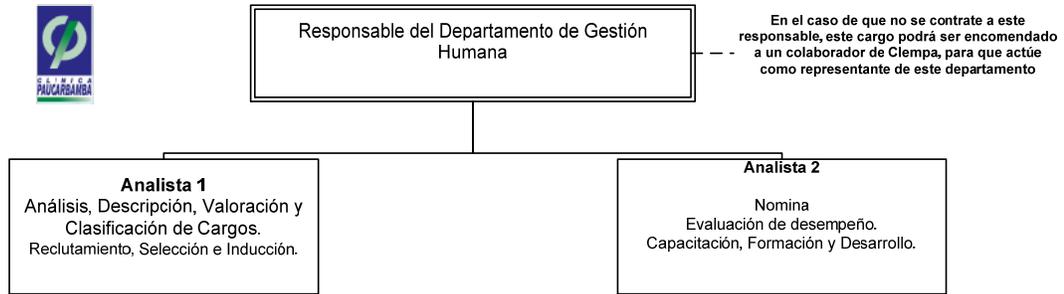
<sup>8</sup> Lacalle Guillermo, Organizaciones Administrativas de Recursos Humanos, pág. 11, <http://books.google.com.ec/>.



Fuente: CLEMPA.

Con respecto a la ubicación del departamento de Gestión Humana en el organigrama de CLEMPA, se lo ha situado como un proceso de apoyo directo a la gerencia, formando parte de los departamentos transversales de la empresa, o bien ser un staff dependiente de la Dirección General, funcionando a modo de asesoría.

Se propone el siguiente orgánico funcional para el Área de Gestión de Talento Humano en CLEMPA.



Se ha elegido un disposición orgánica vertical para el Departamento

A continuación se describe una explicación del orgánico funcional del departamento de GTH que se propone para Clempa:

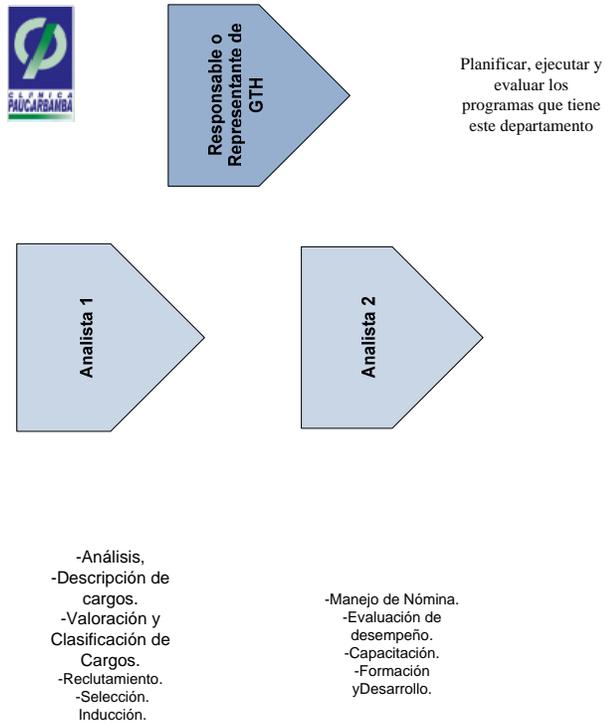
**Responsable del Departamento:** será el encargado de planificar, ejecutar, controlar y evaluar los programas que tiene este departamento. Se sugiere que en el caso de que no se contrate a este responsable, este cargo podrá ser encomendado a un colaborador de Clempa, para que actúe como responsable del mismo, mientras la empresa define al titular, y coordinará de manera conjunta con los analistas.

**Analista 1:** será el encargado de realizar Análisis, Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos. Reclutamiento, Selección e Inducción.

**Analista 2:** se encargará del manejo de Nómina, Evaluación de desempeño, Capacitación, Formación y Desarrollo.

Cabe recalcar que si por algún motivo la clínica no puede contratar la cantidad designada de colaboradores para este departamento, en el caso de los analistas los mismos podrán cubrir este puesto, pues tendrán las competencias necesarias para realizar las actividades y responsabilidades que se les asigne en ambos puestos,

iniciando con nómina, capacitación, selección y evaluación del desempeño para posteriormente incorporar lo demás.



Elaborado por: María Augusta Córdova, María de Lourdes Uyaguari

## **CAPITULO II**

### **2.1.- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA.**

En el mundo empresarial se reconoce que las personas, al igual que los recursos organizacionales (maquinaria, materias primas, productos en proceso y terminados, muebles y enseres, equipo de oficina, capital y demás), existen para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una vez han sido planteadas la misión y la visión de la empresa, se procede a trazar planes de acción a corto, mediano o largo plazo para su cumplimiento; estos planes de acción deben estar articulados y deben coincidir con un plan general que represente lo que la empresa pretende conseguir.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

“La Gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como: la cultura de la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, entre otros, partiendo de este análisis se dice que Gestión Humana es: la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que

requieren en sus diferentes estructuras para crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente”.<sup>9</sup>

“Los objetivos de la Gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la Organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la Organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la Organización empleados bien entrenados y motivados: recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño.
4. Permitir el aumento de la auto realización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: es decir estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de empleo y tareas significativas.
6. Administrar el cambio: Proponer cambios programas, procedimientos y soluciones frente a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005, pág.06.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”<sup>10</sup>.

Teniendo en mente las anteriores propuestas del autor Idalberto Chiavenato, se prevé la posibilidad de plantear para el área de Gestión Humana de la clínica CLEMPA, cumpla las siguientes *funciones*:

- Elaborar el Plan Estratégico de Gestión Humana para la clínica de forma que cada año la institución cuente con una herramienta que le oriente en su accionar relativo al personal requerido para sus operaciones.
- Determinar los perfiles de los puestos de trabajo de CLEMPA S. A. y que deberán ser provistos mediante el proceso de selección por méritos como modalidad adecuada de vinculación al servicio.
- Dirigir y supervisar el diseño y adopción de acciones para el mejoramiento y mantenimiento de un adecuado clima organizacional, que facilite el desarrollo de una cultura institucional orientada al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.
- Dirigir y supervisar el diseño, elaboración, adopción, ejecución y control de los planes anuales de formación y capacitación, de bienestar del talento humano, en concordancia con las necesidades que se detecten en el área de la salud en general y de clínica en particular.
- Administrar las nóminas y las prestaciones sociales de los colaboradores, con base en la normativa y leyes vigentes, conforme la disponibilidad

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005, pág.10 y11.

presupuestaria organizacional sin descuidar los incentivos y reconocimientos que pueda proporcionar CLEMPA hacia el desempeño humano interno.

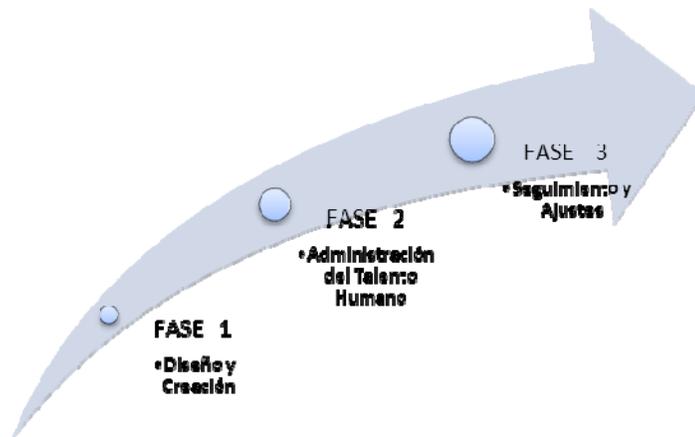
- Dirigir y supervisar la actualización del registro y control en las historias laborales para disponer en todo momento de información sobre el personal de la empresa, de manera ordenada, correcta y completa. Es necesario agregar aquí que la clínica CLEMPA S. A. en este momento institucional de su presencia en la sociedad cuencana, habiendo alcanzado un importante posicionamiento con sus servicios de salud, se encuentra ya tecnificando algunos de sus procesos y precisamente el de digitalizar los expedientes del personal para brindar una información inmediata y técnica, será un reto a proponer como una de las tareas del área de gestión humana en creación.
- Implantar los procesos de evaluación del desempeño que deban ser periódicamente efectuados en coordinación con las metas fijadas en los planes de acción, como instrumento de seguimiento al Plan de Desarrollo y velar por su estricta aplicación.

La Junta de Accionistas de CLEMPA S.A, buscando integrar dentro de su estrategia la Gestión del Talento Humano, considerado hoy una pieza fundamental para la realización y logro de los objetivos empresariales planteados a largo y corto plazo, analiza y busca diseñar el Departamento de Gestión Humana, para posteriormente implementarlo, lo cual permitirá mantener a sus colaboradores con una actitud positiva y favorable dentro de la organización, promoviendo el desempeño eficiente de cada uno de ellos generando una participación más activa de los empleados frente a los objetivos de la organización.

Con lo anotado anteriormente y con base en los roles que se cumplirán en la nueva unidad, se proponen en esta parte del proceso tres *fases* a seguir para la consolidación de la misma, las cuales aspiran proporcionar un trayecto para que

CLEMPA S. A. pueda adoptar pasos concretos sobre la marcha de la creación de su área de Gestión Humana.

A continuación cada una de las fases y un detalle de lo que las componen:



#### **Fase 1.- Diseño y Creación.**

- Actualizar la estructura orgánica requerida por la empresa y su correspondiente organigrama incorporando el departamento de Gestión Humana.
- Desarrollar y proponer Políticas de Gestión Humana.
- Diseño de formatos para diferentes procesos dentro del área de Gestión Humana, documentando todos los roles y competencias de cada uno de los subsistemas que se abrirán de inicio y los subsiguientes con los respectivos cronogramas de trabajo.

## **Fase 2. Administración del Talento Humano.**

- Planificación del Talento Humano.
- Análisis y Descripción de puestos de trabajo.
- Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Proceso de Inducción al Personal.
- Sistema de Evaluación del Desempeño
- Desarrollo Organizacional.
- Higiene, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Archivo documental y electrónico de cada empleado.
- Administración de Nómina, Remuneraciones y Régimen Disciplinario.
- Clima Laboral.

## **Fase 3. Seguimiento y Ajustes.**

- Asegurar el cumplimiento de Leyes Laborales.
- Revisión, actualización y plan de continuidad de procesos.

- Plan y cronograma anual de Capacitación incluyendo capacitación permanente en Servicio y Atención al Cliente y Trabajo en Equipo, como ejes transversales adicionales a todas las necesidades de capacitación regulares.
- Auditoría interna de Gestión Humana anual, para retroalimentar a la nueva unidad y proponer mejoras continuas.

El Departamento de Gestión Humana para CLEMPA S.A contará con **objetivos** directamente relacionados con la visión, misión, objetivos y valores que posee la empresa y de esta manera mejorar el rendimiento que el personal puede aportar a la empresa, desarrollando así una corresponsabilidad de dirección y ejecución de procesos ligados a la atención y asistencia médica.

- Proporcionar a la organización el capital humano eficiente para la satisfacción y logro de objetivos.
- Promover eficiencia y eficacia con el Talento Humano disponible.
- Satisfacer requisitos básicos de los trabajadores en cuanto a bienestar y desarrollo personal.
- Retener a los empleados deseables, resolviendo eficazmente los problemas antes, durante y después de una relación laboral.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Articular acciones que conduzcan a un incremento de la productividad.

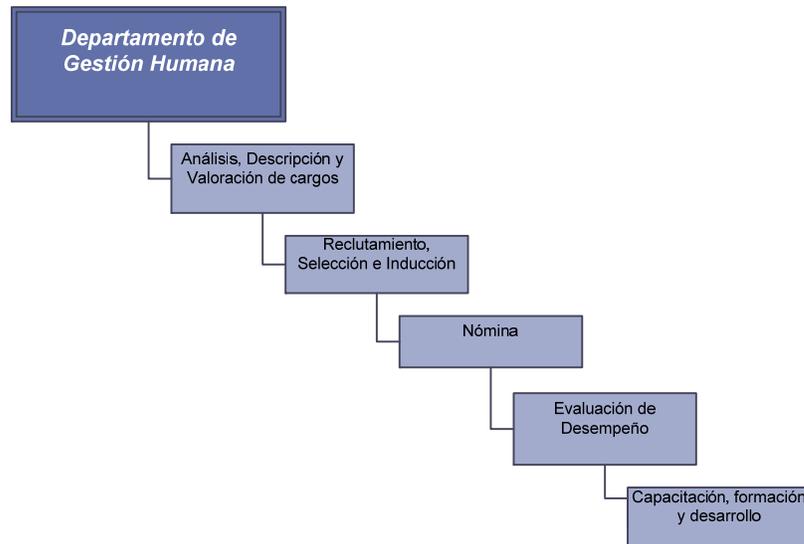
El **desarrollo organizacional** es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa responda mejor al entorno versátil, cambio que es inevitable, y es una labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace un colaborador asignado.

Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad de CLEMPA, la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial en el entorno empresarial cambiante donde se desenvuelve la clínica, ya que todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional, es por esto la implementación del departamento de Gestión Humana.

Con el crecimiento de la población, ha ido extendiéndose el área médica y por lo tanto CLEMPA S.A ha ido experimentando un cambio, el mismo que ha generado que sus directivos se preocupen en la necesidad de implementar el Departamento de Gestión Humana, mismo que facilitará la administración de la fuerza laboral de una manera técnica, en la cual además de conseguir el cumplimiento en las metas planteadas, busque el desarrollo de los colaboradores.

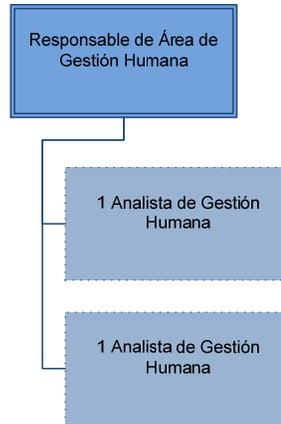
Para establecer una estructura orgánica del departamento de Gestión Humana dentro de CLEMPA S.A, se ha considerado el tipo y tamaño de la empresa, debido a que las empresas pequeñas mayormente tienen a una persona encargada de realizar las principales funciones de personal, en cambio empresas un poco más grandes, cuentan con un equipo humano y medios adecuados en esta área, para dirigir las distintas funciones de la administración de personas.

A continuación se establece un esquema de funcionamiento para el área de Gestión de Talento Humano, teniendo en cuenta las funciones administrativas que deberá asumir a su cargo.



Autoras: María Augusta Córdova, María de Lourdes Uyaguari.

Se propone para este orgánico de Clempa S.A la contratación de tres profesionales, uno en el nivel de Responsable del Área y dos como Analistas de Gestión Humana, cuyos perfiles se desagregarán más adelante en este estudio. El esquema gráfico del organigrama de esta área quedaría de la siguiente manera:



Autoras: María Augusta Córdova, María de Lourdes Uyaguari.

Se propone que estos profesionales se encuentren bajo los siguientes niveles.

Gestión Humana	
Responsable del Área	Nivel de Coordinación de Procesos
Analista de Gestión Humana	Nivel de Ejecución de Procesos
Analista de Gestión Humana	Nivel de Ejecución de Procesos

El *cambio organizacional* que representará la creación o implementación del Departamento de Gestión Humana en CLEMPA S.A, tiene unas premisas que podemos enunciar a continuación:

- Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad y es percibida por los colaboradores que la integran.
- El cambio es un reto tanto humano como técnico.

- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas.
- La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales.
- Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- Aunque por parte de la Gerencia se produce la iniciación de los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

Partiendo de estos antecedentes se propone la sociabilización antes de la implementación del departamento de Gestión Humana en CLEMPA, para lo cual posterior se incluirá este rubro en el presupuesto correspondiente.

Para la implementación del Departamento de Gestión Humana en CLEMPA se propone el siguiente presupuesto, mismo que podrá ser modificado por la Junta de Accionista y por parte de la Gerencia General de la Clínica.

**TABLA DE COSTOS PARA LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA.**

<b>Talleres de Sociabilización</b>		
Áreas	Costo Unitario	Total
Junta de Accionistas y Médicos	50	50
Área Administrativa	50	50
Área Operativa	50	50
<b>Total</b>		<b>150</b>

<b>Sueldos y Salarios</b>	
Responsable del Departamento	650
Analista de Gestión Humana No. 1	450
Analista de Gestión Humana No. 2	450
<b>Total</b>	<b>1550</b>
Nota: el Responsable del área puede ser un colaborador de CLEMPA, de ser necesario	

<b>Adecuación física para el Departamento de Gestión Humana</b>			
Artículo	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Remodelación de la oficina	500	1	500
Instalaciones eléctricas y redes	200	1	200
Instalación de equipos	100	1	100
<b>Total</b>			<b>800</b>

<b>Equipo Tecnológico</b>			
Nombre del equipo	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
Computador de escritorio	1000	2	2000
Impresora b/n y color	500	1	500
Proyector de datos	800	1	800
<b>Total</b>			<b>3300</b>

<b>Muebles de oficina y otros</b>			
Nombre del equipo	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
Escritorio	400	2	800
Archivador	200	2	400
Teléfono	100	1	100
Pantalla para proyección de datos	200	1	200
Silla giratoria	100	2	200
<b>Total</b>			<b>1700</b>

<b>Materiales de oficina</b>			
Nombre	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
Tóner	100	2	200
Resmas de papel A4	5	6	30
Esferográficos	0,25	4	1
Archivadores de escritorio	1	6	6
Portaminas	1,25	3	4
Carpetas	0,1	30	3
Varios	150	1	150
<b>Total</b>			<b>393,75</b>
Este material será presupuestado para un año.			

<b>Valor requerido para la implementación</b>	<b>7893.75</b>
---	----------------

Todo el aporte en beneficio de la empresa que se pueda conseguir al implementar el departamento de Gestión Humana requerirán de la necesidad de inversión económica por parte de los directivos de la empresa, de ahí como ya hemos mencionado anteriormente la importancia de que quienes se encuentren al frente de la dirección

de la empresa se involucren en cada una de las acciones a desarrollar por el departamento, autorizando y aprobando el presupuesto anual para que se pueda ejecutar la propuesta planteada.

### **Características del personal del Departamento de Gestión Humana de CLEMPA.**

A continuación se ha plasmado el perfil y la descripción de los cargos:

Jefe (responsable) del Departamento.

Analista de Gestión Humana.

Se recalca que CLEMPA por medio de la Junta Directiva de Accionista y Gerencia tiene la potestad de contratar al personal que decida, motivo por el cual se propone estos dos perfiles para las tres personas (analistas con un mismo perfil).

#### **LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

##### **1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Jefe del Departamento de Gestión Humana	
<b>Rol del Puesto:</b> Coordinación y Supervisión de Procesos de Gestión Humana.	

##### **2. Misión del Puesto:**

Asegurar el cumplimiento de las políticas para la selección, contratación, administración de salarios, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y otras actividades relacionadas con la administración del personal.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Asesorar en la formulación de políticas del personal.	1	4	4	17
Elaborar el plan del presupuesto anual para el área de Gestión Humana.	1	4	4	17
Interpretar leyes, reglamentos y poner en práctica las políticas y normas impartidas por la Empresa.	3	5	4	23
Conducir los procesos de requerimiento de personal, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación.	5	4	4	21
Planificar y programar los procesos referentes a la Administración del personal.	3	5	4	23
Dar a conocer e implementar las políticas de la Empresa y todas las disposiciones en el ámbito de Gestión Humano que vengan desde la Junta de Accionistas, Presidencia y Gerencia.	2	4	3	14
Recibir quejas y sugerencias de los colaboradores y clientes.	2	3	2	8
Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial, supervisar la correcta elaboración de planillas de remuneraciones del personal.	2	4	2	10

Dónde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

**4. Interfaz del Puesto**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Interpretar leyes, reglamentos y poner en práctica las políticas y normas impartidas por la Empresa.	Junta de Accionistas, Gerente General
Conducir los procesos de requerimiento de personal, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación.	Junta de Accionistas, Gerente General, Todo el personal colaborador de la empresa
Planificar y programar los procesos referentes a la Administración del personal colaborador.	Gerente General, Personal colaborador de la empresa.
Asesorar en la formulación de políticas del personal.	Junta de Accionistas, Gerente General.
Elaborar el plan del presupuesto anual para el área de Gestión Humana.	Gerente General, Contabilidad.

**5. Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Interpretar leyes, reglamentos y poner en práctica las políticas y normas impartidas por la Empresa.	Leyes, reglamentos, normas.
Conducir los procesos de requerimiento de personal, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación.	Administración de Empresas, Administración de personal.
Planificar y programar los procesos referentes a la Administración del personal colaborador.	Administración de Empresas, Administración del Talento Humano.
Asesorar en la formulación de políticas del personal.	Leyes, Reglamentos.
Elaborar el plan del presupuesto anual para el área de Gestión Humana.	Administración de Empresas, Contabilidad General.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel y postgrado en gestión humana.	Ing. Comercial Economista, Psicólogo Laboral.

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 Años
Especificidad de la experiencia	Supervisión o coordinación de procesos en Gestión Humana.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	X		
Orientación / asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	X		
Pensamiento estratégico	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de	X		

	mejoramiento continuo.			
Generación de ideas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Expresión oral	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Administración de Empresas	X	
Administración de Recurso Humano	X	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Ing. Comercial, economista, Psicólogo Laboral y postgrado en el área	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Jefe de Gestión Humana	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos.	X	X
Orientación / asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico	X	
Generación de idea.	X	
Monitoreo y control	X	
Expresión oral	X	X
Trabajo en equipo	X	X
Orientación de servicio	X	X
Orientación a los resultados	X	X
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA: 10/10/2012</b>	<b>FECHA: 10/10/2012</b>	<b>FECHA: 10/10/2012</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Analista de GTH	
<b>Rol del Puesto:</b> Ejecución de procesos relativos a los subsistemas de gestión humana, bajo las disposiciones y políticas organizacionales.	

**2. Misión del Puesto:**

Ejecutar las labores inherentes a la operatividad cotidiana de los procesos que se llevan en el área de gestión humana, bajo la supervisión y coordinación del responsable departamental, impulsando directamente la dotación de los servicios al personal de colaboradores de CLEMPA S. A.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Colaborar en la elaboración de políticas del Departamento	1	5	4	<b>21</b>
Coordinar en la implementación de políticas de administración de Salarios.	2	3	2	<b>8</b>
Elaborar nómina y rol de pagos del personal	3	5	4	<b>23</b>
Participar en los procesos de reclutamiento, selección de personal e inducción, cumpliendo las fases que le delegue el responsable del área	3	2	2	<b>7</b>
Implementar las políticas para evaluación del desempeño del personal.	2	3	2	<b>8</b>
Realizar el plan de capacitación anual.	1	4	4	<b>17</b>
Ejecutar el plan anual de capacitación.	2	4	3	<b>14</b>
Elaborar la Planificación de personal anual.	1	5	4	<b>21</b>
Mantener el archivo físico y digital de los colaboradores.	4	2	2	<b>8</b>

Dónde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Colaborar en la elaboración de políticas del Departamento	Gerencia General, Departamento GTH.
Elaborar nómina y rol de pagos del personal	Gerencia General, Área de contabilidad
Realizar el plan de capacitación anual.	Gerencia General, Departamento GTH.
Elaborar la Planificación de personal anual.	Gerencia General, Departamento GTH.

5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Colaborar en la elaboración de políticas del Departamento	Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Psicología Laboral
Elaborar nómina y rol de pagos del personal	Informática.
Realizar el plan de capacitación anual.	Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Psicología Laboral
Elaborar la Planificación de personal anual.	Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Psicología Laboral

6. Instrucción Formal Requerida:

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Lcdo. Psicología Laboral / Recursos Humanos

7. Experiencia Laboral Requerida:

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	3 Años
Especificidad de la experiencia	Analista de Departamento de GTH o experiencia en puestos similares.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	X		
Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	X		
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la empresa en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X		
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la empresa, que le permiten		X	

	alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la misma.			
--	---	--	--	--

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Psicología Organizacional	X	
Archivo e informática	X	
Leyes Tributarias		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Lcdo. Psicología Laboral	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Analista de departamento de GTH o puestos similares	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Pensamiento analítico		X
Juicio y toma de decisiones	X	
Identificación de problemas	X	
Planificación y gestión	X	X
Pensamiento crítico	X	
Orientación / asesoramiento		X
Asertividad / firmeza		X
Manejo de recursos humanos	X	
Flexibilidad		X
Iniciativa	X	
Construcción de relaciones		X

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General	<b>APROBADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.		
<b>FECHA: 10/10/2012</b>	<b>FECHA: 10/10/2012</b>	

		<b>FECHA: 10/10/2012</b>
--	--	--------------------------

*Nota: se describe 1 perfil de analista ya que este aplica para los dos cargos de analistas propuestos dentro del Departamento.*

## **2.2.-METODOLOGÍA Y TÉCNICAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.**

Para el levantamiento de la información en CLEMPA se utilizaron los siguientes métodos, mismos que facilitaron la investigación y la futura implementación del departamento en la clínica.

### **Métodos**

**Científico.-** El método científico “se vale de todos los métodos generales en algún momento y es el que ha permitido diferenciar el conocimiento vulgar del conocimiento científico”.<sup>11</sup>

El método parte de los hechos intentando describirlos tales como son para llegar a formular los enunciados fácticos que se observan con ayuda de teorías se constituye en la materia prima para la elaboración teórica.

*Se ha optado en Clempa la utilización del método científico ya que este busca alcanzar la verdad mediante la adaptación de las ideas a los hechos, basándonos en el estudio bibliográfico.*

---

<sup>11</sup> GUEVARA Toledo Carlos, Metodología de la investigación, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca Octubre 2000, pág.24

**Deductivo.-** Conocido también como deducción, que “se fundamenta en la lógica y el razonamiento; este método llega a lo particular desde lo general”<sup>12</sup>.

Con este método el investigar lleva a deducciones particulares desde generalizaciones aceptadas y validadas.

*Se analizará la Clínica y su administración en general y concluiríamos con el presente trabajo en la elaboración del diseño del Departamento de Gestión Humana.*

**Analítico.-** Conocido también como análisis, que “es una categoría conceptual que implica ya el cumplimiento de algunos pasos en un orden totalmente estructurado y que son: observación, descripción, descomposición en sus partes, jerarquización y ordenamiento y clasificación”<sup>13</sup>; este método se utilizará para realizará todo lo referente a descripción de cargos, análisis de los mismos en CLEMPA.

**Técnicas.-** Conjunto de operaciones que nos permiten llegar a la ciencia.

- Técnica de investigación bibliográfica.
- Técnicas de recolección de datos.
- Técnicas de procesamiento y análisis de datos.
- Triangulación.

---

<sup>12</sup> GUEVARA Toledo Carlos, Metodología de la investigación, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca Octubre 2000, pág.26

<sup>13</sup> GUEVARA Toledo Carlos, Metodología de la investigación, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca Octubre 2000, pág.26

En CLEMPA, se utilizará la técnica de investigación bibliográfica, recolección de datos y análisis de los mismos.

**Métodos para el análisis y descripción de cargos.-** especificaciones técnicas utilizadas para la recolección de datos:

- ✓ *Entrevista.-* consiste en una “conversación cara a cara con un propósito determinado, en el caso del análisis de puestos, el propósito es la recogida de información sobre el contenido del puesto”<sup>14</sup>; existen los siguientes tipos:
  - “Entrevistas individuales con cada empleado.
  - Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.
  - Entrevistas con uno o más supervisores que tengan profundo conocimiento del puesto que se está analizando”.<sup>15</sup>
  
- ✓ *Cuestionario.-* consiste en aplicar al personal cuestionarios en los que se escriban las actividades laborales, conocimientos, experiencia, medios materiales, equipos y herramientas empleados.<sup>16</sup>
  
- ✓ *Observación directa.-* consiste en observar las actividades que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en el que se desarrolla.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> GUEVARA Toledo Carlos, Metodología de la investigación, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca Octubre 2000, pág.44

<sup>15</sup> Pereda Santiago, Psicología del Trabajo, España Editorial Síntesis, pag.131.

<sup>16</sup> Pereda Santiago, Psicología del Trabajo, España Editorial Síntesis, pag.133.

<sup>17</sup> Pereda Santiago, Psicología del Trabajo, España Editorial Síntesis, pag.129.

Para levantar la información en CLEMPA se realizará el método de la entrevista, al Jefe inmediato y al ocupante de cada cargo.

**Métodos de valoración de puestos.-** existen varios métodos para la valoración de cargos:

- Método de Jerarquización o Alineación.- Valora los trabajos sin dividirlos en factores para luego compensar cada uno de estos, sino en conjunto, mediante la comparación de los diversos trabajos se establece un orden de mayor a menor, que se fundamenta en una estimación subjetiva, del analista que se basa en el nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y la supervisión que ejerce.
- Método de clasificación de factores o de Degradación Previa.- Clasifica cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecida, es conocido también como método de clasificación, además es un mejoramiento del anterior método ya que busca ser objetivo al realizar la valoración a través de grados.
- Método de Puntos.- Considera que existen características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. “El valor que representa a esta importancia lo llamamos ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear”.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> www.aiteco.com Consulta: Oct. 16.2012 Referencia: aiteco consultores.

- Método de comparación de factores.- Es una técnica a través de la cual se realiza la comparación basados en factores de evaluación, se basa en:
  - Requisitos intelectuales.
  - Habilidades exigidas.
  - Requisitos físicos.
  - Responsabilidad.
  - Condiciones de trabajo.

En este caso se utilizará el método de Comparación de factores, y se realizará un formato para uso exclusivo de CLEMPA.

**Medios de detección de necesidades de capacitación.-** los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son los siguientes:

*Evaluación de Desempeño.-* permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo del nivel satisfactorio.

*Observación.-* Constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente.

*Cuestionarios.-* “Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan necesidades de capacitación”.<sup>19</sup>

*Solicitud de supervisores y gerentes.-* los propios gerentes y supervisores solicitan la capacitación.

---

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 8 va edición, pag.395.

*Entrevistas con supervisores y gerentes.*- entrevista con responsables de áreas.

*Reuniones interdepartamentales.*- Conversaciones entre los responsables de los distintos departamentos y áreas.

*Reorganización de trabajo.*- “Siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo”.<sup>20</sup>

*Entrevista de Salida.*- “Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivar su salida”.<sup>21</sup>

*Análisis de puestos y especificación de puestos.*- Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

*Informes periódicos.*- De la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.<sup>22</sup>

Se realizará un análisis en conjunto con el personal administrativo de la Clínica para escoger el método y técnicas a utilizar.

---

<sup>20</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 8 va edición, pag.395.

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 8 va edición, pag.395

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 8 va edición, pag.395

## **CAPITULO III**

### **3.1.- SUBSISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA PARA CLEMPA SA.**

Dentro del Departamento de Gestión Humana existen varios subsistemas que llevan a cabo diferentes funciones dentro de la Empresa, recalcando que la estructura de estos depende del tipo de Organización, tamaño, razón social, ramo, localización, etc. con estos antecedentes proponemos para Clempa S.A., los subsistemas que se detallan a continuación:

- **Subsistema de Análisis, Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos.**
- **Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.**
- **Subsistema de Evaluación de Desempeño.**
- **Subsistema de Capacitación.**
- **Nómina.-** No se detallará este subsistema ya que el mismo es manejado por el área de Contabilidad, cuando sea implementado el Departamento de Gestión Humana en Clempa se sugiere que estas funciones sean trasladadas o elaboradas de manera conjunta con el personal del Departamento a crearse.

### 3.1.1.- SUBSISTEMA DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS.

Podemos citar la descripción de cargo postulada por Idalberto Chiavenato “El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”<sup>23</sup>

Es importante que consolidemos los siguientes conceptos para un adecuado manejo de lo que representa un puesto o cargo de trabajo para Clempa S.A:

**Tarea:** “Por lo general es toda actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos”<sup>24</sup>.

**Obligación:** “Es la actividad atribuida a puestos más diferenciados, una obligación es una tarea un poco más sofisticada más mental y menos física”<sup>25</sup>.

**Función:** “Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto”.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup>CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 1ra. Edición, McGraw-Interamericana Editores, Bogotá D.C. Colombia, 2002, p.165.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 8va.edición, McGraw-Interamericana Editores, México D.F., Mexico, 2007, p.203

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 8va.edición, McGraw-Interamericana Editores, México D.F., Mexico, 2007, p.203

<sup>26</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Op.Cit, p.203

Entonces se define a cargo o puesto de trabajo al conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido, que realiza una persona, dando como resultado la determinación del grado de especialización del cargo y ubicación de este en el organigrama de la empresa, además de tener una distribución por áreas; en este caso Clempa tiene ya definido su orgánico funcional y se ha incluido en este al Departamento de Gestión Humana y sus colaboradores.

### **3.1.1.1. PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Analizar un cargo “es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que debe reunir la persona que lo desempeñe”<sup>27</sup>

Descripción del cargo “es la consignación ordenada y explícita de las características distintivas de un cargo, identificadas como resultado de su análisis”.<sup>28</sup>

Con estas definiciones podemos ver que al análisis y la descripción del cargo son dos procesos diferentes pero ligados el uno con el otro.

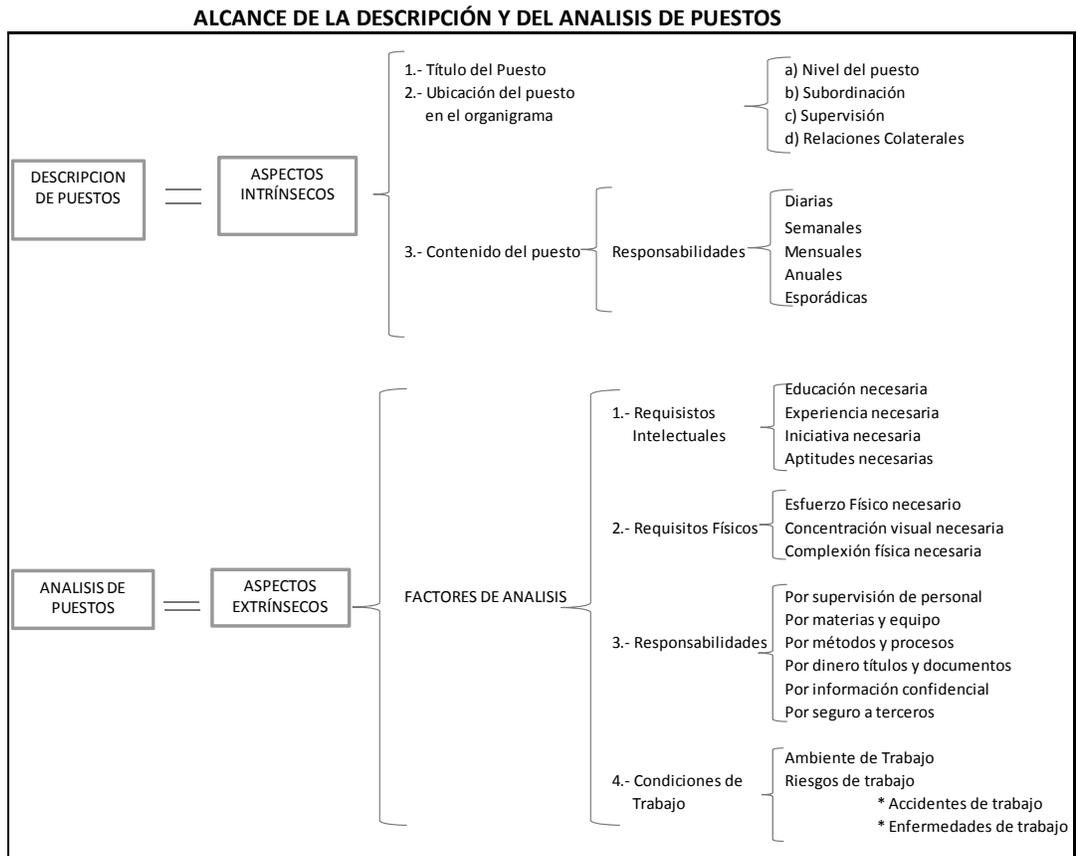
El analizar un cargo nos permite tener la base fundamental para la descripción, valoración y clasificación de cargos, en este caso para Clempa S.A.

---

<sup>27</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edición,Bogota,Ecoeediciones,2006,p.91

<sup>28</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edición,Bogota,Ecoeediciones,2006,p.91

**Cuadro 1.1.**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 229.

En el Cuadro 1.1. Podemos destacar los aspectos intrínsecos y extrínsecos que componen el Análisis y la Descripción de cargo.

### 3.1.1.1.1. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Para llevar a cabo un Análisis de Puestos en Clempa es necesario establecer una estructura basados en los siguientes aspectos como son:

- a) **“Identificación del cargo.-** Los elementos que identifican suficientemente un cargo: el nombre, área de la empresa y la posición del Jefe inmediato.

b) **Objetivo básico del cargo.**- es el resultado esperado de la realización de las funciones y constituye la razón de existir dentro de la empresa, representa el aporte que el ocupante del cargo hace a la misión de la Institución.

c) **Funciones.**- Las acciones que se realizan en el ejercicio de un cargo, pueden ser fundamentalmente físicas, mentales o de relaciones interpersonales.

d) **Responsabilidades.**- además de las funciones los cargos tienen una serie de deberes especiales, entre los cuales se destacan: La supervisión del trabajo de los subalternos, la calidad del trabajo, las relaciones personales, el manejo de información y bienes de la empresa.

e) **Condiciones ambientales.**- el estudio se orienta a especificar las condiciones físicas que rodean al trabajador, tales como el ruido, polvo, gases, iluminación, temperatura, humedad, etc. También se debe identificar las principales fuentes de accidentes o peligros al que está expuesto el ocupante del cargo y sus posibles consecuencias.

f) **Requisitos mínimos.**- luego del análisis antes descrito es necesario dirigirse a la fijación de los requisitos mínimos que debe reunir la persona, para realizar adecuadamente un trabajo”.<sup>29</sup>

*Requisitos intelectuales.*- Hace referencia a todas las exigencias en cuanto a requisitos intelectuales que requiere el puesto para desempeñar de manera

---

<sup>29</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edición, Bogota, Ecoediciones, 2006, p. 94-98.

adecuada las diferentes actividades propias del cargo, a su vez este factor está compuesto de las siguientes características:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas.

*Requisitos Físicos.*- Se refiere a la constitución o naturaleza física que debe tener la persona que ocupa el puesto, es así que dentro lo que analizamos dentro de este factor está:

- Esfuerzo físico
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Compleción física.

En este caso para Clempa se utilizará un formato acorde las necesidades y realidad de la Clínica.

El análisis de cargo al ser un proceso debe tener una secuencia de acciones para llegar a la realización del mismo, para cual se propone para Clempa las siguientes etapas:

**Etapas de Planeación.**- “En esta etapa se realizan cronogramas de trabajo para realizar el análisis de puestos, esta planeación a su vez consta de los siguientes pasos:

- Determinar los puestos a describir.
- Elaborar un cronograma de trabajo
- Elegir los métodos de análisis
- Seleccionar los factores de análisis
- Dimensionar los factores de análisis
- Graduar los factores de análisis.

**Etapa de Preparación.-** Esta es una etapa en la se desarrolla todo lo referente a logística, es decir cómo se va a llevar a cabo el proceso, la preparación de equipos, materiales y personas que participarán en el mismo.

**Etapa de Realización.-** Al obtener ya la información y datos necesarios, en esta etapa se realiza el análisis de puestos y por consiguiente también su redacción<sup>30</sup>.

En Clempa estas etapas van a ser desarrolladas bajo la responsabilidad del Departamento de Gestión Humana, quien nombrará a un colaborador del mismo para realizar estas actividades, bajo supervisión del Jefe inmediato.

### **3.1.1.2. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Luego realizar la descripción y análisis de un puesto de trabajo, el siguiente paso es darle un valor, en base a diferentes aspectos como funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo, aplicación que será en Clempa S.A., pues consciente de que cada puesto es diferente y su peso o puntuación estará ligada directamente al grado de impacto que tenga en los objetivos centrales de la organización.

---

<sup>30</sup> José Francisco Javier Huitz Pech, Instituto Tecnológico Superior de Calkini, estado de Campeche, <http://www.google.com.ec/url?sa>.

### 3.1.1.2.1 CONCEPTO Y APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN.

La valoración de Puestos es “El proceso sistemático, a través del cual se definen y se aplican una serie de procedimientos de análisis y de síntesis, que permiten determinar el valor relativo de cada puesto para la organización”<sup>31</sup>, de este concepto se desprenden tres aspectos importantes para la aplicación de la valoración de puestos que a continuación nos referiremos de manera detallada:

**“Proceso sistemático.-** El valorar un puesto requiere de una serie de pasos que se deben seguir, dentro de cada uno de estos se deben tomar decisiones, el saltarse de una de ellas o no realizarla de manera completa ocasionaría que los resultados sean distorsionados y poco fiables.

**Procedimiento de análisis y de síntesis.-** Como su nombre lo indica, en este procedimiento podemos descomponer cada puesto de la organización en sus diferentes componentes, ordenándolos y asignándoles una puntuación a cada uno de ellos.

**Valor Relativo.-** Si bien luego de aplicar los diferentes procedimientos anteriores tendremos como resultado el valor absoluto de cada uno de los cargos de la organización, el objetivo principal es en base a la importancia, y conocer las diferencias de valor existente entre ellos.”<sup>32</sup>

Clempa describirá, analizará y valorará cada uno de los cargos y su nivel jerárquico, utilizando un proceso sistemático, analítico, obteniendo de esta manera un valor relativo para cada uno de ellos, lo que permitirá un mejor desarrollo funcional y jerárquico.

---

<sup>31</sup>PEREDA, Santiago, et al, *Psicología del Trabajo*, 2da. Edición, Síntesis S.A., Madrid, España, 2008, p.158

<sup>32</sup> PEREDA, Santiago, et al, *Psicología del Trabajo*, 2da. Edición, Síntesis S.A., Madrid, España, 2008, p.158

### 3.1.1.2.2 PROCESO DE VALORACIÓN.

Escoger un método que se ajuste a las necesidades de Clempa S.A. es fundamental para el éxito del proceso, existen dos tipos generales de métodos para valorar los cargos: métodos cualitativos (jerarquización y categorías predeterminadas) y métodos cuantitativos (comparación de factores, sistema de puntos, perfiles). Todos ellos tienen por finalidad asegurar una equidad interna, que en su forma más general dice: a igual trabajo y responsabilidad, igual salario. Conocido el nivel de los salarios en el mercado (equidad externa) y valorados los puestos de la organización (equidad interna), es posible establecer una estructura salarial equitativa.

Dentro del método cuantitativo, encontramos el Sistema de Puntos muy utilizado por muchas organizaciones con muy buenos resultados por su adaptabilidad, por lo tanto es el que recomendamos utilizar en Clempa S.A. En este sistema, un comité de valoración define factores o dimensiones para calificar la relevancia de un cargo para la organización.

En la Valoración de Puestos de Trabajo, el **método de Sistema de puntos por Factor** asume que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas **factores**, y las distintas intensidades, llamadas **grados**. En la valoración de puestos de trabajo se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta importancia lo llamamos ponderación y se expresa en cifras. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto.

Podemos hablar de cuatro grupos de factores:

### ***Requisitos intelectuales***

- Instrucción formal.
- Experiencia.
- Habilidades y/o Competencias.

### ***Requisitos físicos***

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración mental o visual

### ***Responsabilidades implicadas***

- supervisión de personal
- material o equipo
- métodos o procesos
- información confidencial
- control de resultados.

### ***Condiciones de trabajo***

- ambiente de trabajo
- riesgos

Podemos sugerir la siguiente tabla para la valoración de cargos en Clempa, la mismas que se le asignado un puntaje sobre 1000 puntos.

**Tabla No. 4**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
250	100	100	100	100	100	150	100

Nota: la tabla descrita es una guía para la realización de la valoración en los diferentes cargos.

### **3.1.2.- SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.**

La función del Reclutamiento del personal incluye las actividades de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que presentan las mayores posibilidades de convertirse en candidatos para ingresar a la empresa, su objetivo es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para posibilitar la selección.<sup>33</sup>

El proceso de selección tiene como objetivo escoger, dentro del grupo de candidatos reclutados, a aquel que por sus habilidades, conocimientos y actitudes presente las

<sup>33</sup> CASTILLO, Aponte José, Gestión del Talento Humano, p. 66.

mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente tanto en el cargo vacante como en el resto de la compañía.<sup>34</sup>

“La socialización organizacional es el proceso continuo y de doble vía, mediante el cual las personas entienden y aceptan los valores, políticas, normas, tradiciones, objetivos, conductas o conocimientos requeridos para participar de manera eficiente en una empresa”.<sup>35</sup>

En Clempa se desarrollará este subsistema de la manera expuesta: reclutamiento, selección y socialización o inducción, para lo cual expondremos más adelante como se llevarán a cabo estas actividades para cumplir con el proceso.

**Grafico No. 2**



**Interpretación.-** el gráfico No. 2 representa la secuencia en el proceso del Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, en el que se basará Clempa S.A.

---

<sup>34</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edicion, Bogota, Ecoediciones, 2006, p. 120

<sup>35</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edicion, Bogota, Ecoediciones, 2006, p. 144.

### **3.1.2.1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Aún en condiciones de alto desempeño, como el que existe actualmente en algunos países latinoamericanos, atraer la mejor gente del mercado laboral es un proceso que requiere esfuerzo, tiempo y dinero, especialmente cuando se trata de conseguir trabajadores especializados. De otra parte, si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar perjuicios en términos de prolongadas vacantes, nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas.

La demanda de personal puede ser formulada con la anticipación o en el momento de surgir la vacante. El primer caso es el resultado de la función de previsión de personal, en el otro caso puede deberse a la imprevisión o a la aparición de hechos tales como: muerte, accidente o retiro intempestivo de un trabajador.

#### **3.1.2.1.1- PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

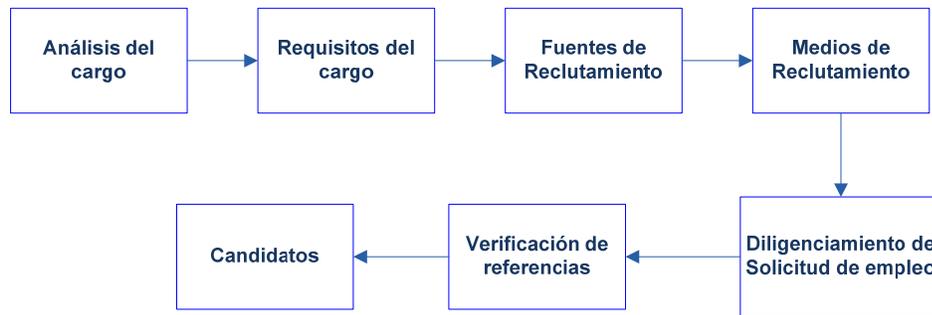
“Este proceso se inicia con la requisición de personal y concluye cuando se obtienen las solicitudes de empleo de los aspirantes que reúnen los requisitos mínimos de los cargos vacantes”<sup>36</sup>

#### **Cuadro No. 1**

##### Procedimiento de Reclutamiento

---

<sup>36</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edicion, Bogota, Ecoediciones, 2006, p. 115



**Fuente:** CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edición, Bogotá, Ecoediciones, 2006, p. 115.

### 3.1.2.1.2.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo. Son fundamentalmente vías de comunicación entre la empresa y los aspirantes a empleo.

“La escogencia de fuentes y medios de reclutamiento dependen de los requisitos de los cargos vacantes, del número de aspirantes necesarios para hacer la selección y de los recursos disponibles para obtener los candidatos.

Los medios más comunes de reclutamiento son:

- a) Comunicación oral (personal o telefónica).
- b) Comunicación escrita (carta, memorando o boletín).
- c) Anuncio radial.
- d) Aviso de prensa.
- e) Mensaje en Internet”.<sup>37</sup>

Cabe recalcar que esta metodología de llamado es la que tradicionalmente se ha llevado a cabo, existiendo en la actualidad las llamadas bolsas de empleo,

<sup>37</sup> CASTILLO, Aponte José, Gestión del Talento Humano, p. 70.

organizaciones educativas, asociaciones profesionales, y páginas en la web, pudiendo Clempa hacer uso de cualquiera de estas de acuerdo a la necesidad del cargo.

### **3.1.2.1.3.- RECLUTAMIENTO INTERNO**

“El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la Empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”<sup>38</sup>

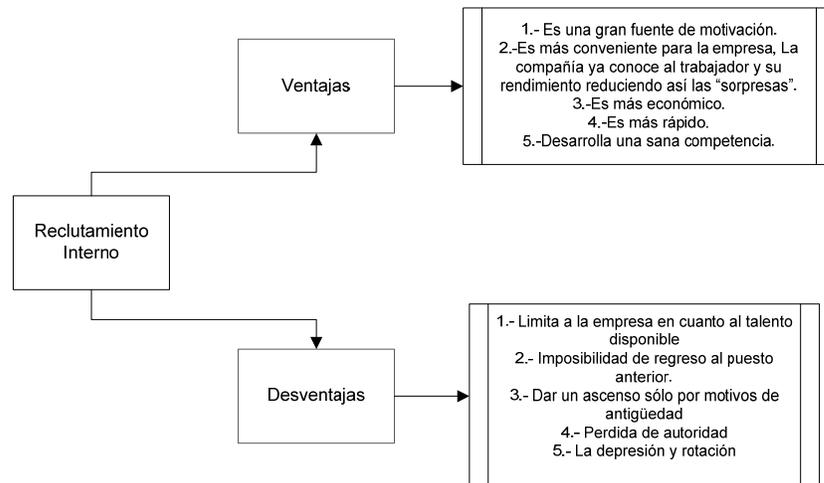
Sin embargo, para que el departamento de Gestión Humana efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Evaluación de desempeño
- Resultados Pruebas psicológicas
- Programas de capacitación

#### **3.1.2.1.3.1. - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.**

---

<sup>38</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Op.Cit. p.221



Fuente: Alles Martha, Selección por Competencia, 2010.

Analizamos comparativamente las ventajas y desventajas del reclutamiento interno en Clempa S.A, al concluir que es recomendable el reclutamiento interno, **acentuando** que dependería de la vacante de cargo generada, creando con este resultados como la movilización positiva del personal, generando expectativas de crecimiento y desarrollo, lo que aumenta la motivación, la retención y la mejora del clima laboral en la Clínica.

Los canales para atraer a los candidatos pueden ser las carteleras o tableros de anuncios y/o la Intranet (correo electrónico) o la comunicación de parte de un superior a su equipo de colaboradores.

#### 3.1.2.1.4.- RECLUTAMIENTO EXTERNO

“El reclutamiento externo se refiere a la búsqueda, fuera de la empresa, de candidatos para ocupar un puesto de trabajo. Su objetivo es captar personas que estén interesadas en incorporarse a la organización y reúnan el nivel de cualificación exigido por el puesto a cubrir.

Para llevar a cabo el reclutamiento externo tenemos diferentes fuentes como son:

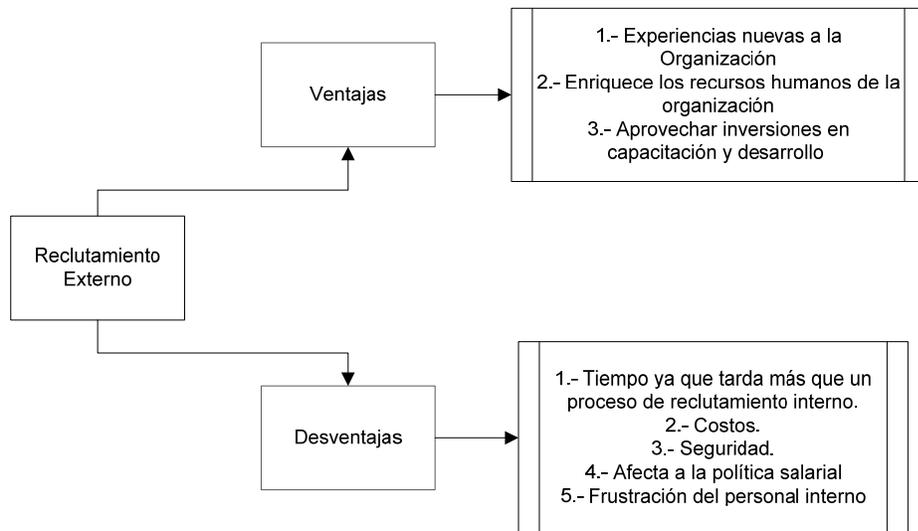
- Internet.
- Oficinas de empleo.
- Facultades y escuelas universitarias.
- Centros de formación profesional.
- Archivo de solicitudes.
- Empresas de trabajo temporal.
- Agencias de colocación.
- Bolsas de empleo.
- Empresas de Selección.
- Anuncios”.<sup>39</sup>

Clempa tiene a su disposición estas fuentes de reclutamiento el momento de llevar a cabo el proceso decidirá cuál de ella aplicará, recomendando que la decisión sea tomada considerando el tipo de organización y tamaño de la misma.

#### **3.1.2.1.4.1.- VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

---

<sup>39</sup> PEREDA, Santiago, et al, *Psicología del Trabajo*, 2da. Edición, Síntesis S.A., Madrid, España, 2008, p.314.



**Fuente:** Alles Martha, Selección por Competencia, 2010.

Como podemos notar dentro de las ventajas de realizar un reclutamiento externo para Clempa S.A. representa la introducción de capital humano que brinde nuevas ideas e incluso llegar a conseguir una modificación o mejora de procesos partiendo de nuevas formas y métodos de realizar las diferentes actividades de cada puesto, ya que un aspirante externo cuenta con experiencias y conocimientos que pueden ser aplicados de manera favorable para Clempa.

### 3.1.2.2.- SELECCIÓN DE PERSONAL

Como definición podemos citar “Al finalizar el reclutamiento, los responsables de la selección de personal dispondrán de un conjunto de candidatos que será preciso evaluar para determinar su grado de adecuación a las exigencias del puesto que desea cubrir.”<sup>40</sup>

<sup>40</sup> PEREDA, Santiago, et al, *Psicología del Trabajo*, 2da.Edición, Síntesis S.A., Madrid, España, 2008, p.322.

Una vez concluidas las actividades de reclutamiento tenemos una cantidad adecuada de candidatos, inicia la selección de personal, la misma que reúne una serie de procesos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos reclutados, con el objetivo de elegir a aquellos que presenten las características que se ajusten a las necesidades del cargo y a la organización, en este caso a Clempa S.A.

### **3.1.2.2.1.-LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN.**

Clempa S.A., busca llevar a cabo un proceso de selección que elija al candidato más opcionado para ocupar una vacante, podemos formular la comparación de dos variables, en la primera constan los requisitos que el cargo exige y por otro lado las características que posee el candidato que se postula para la vacante. Se puede recalcar en esta parte del proceso la importancia que representa la descripción y análisis de cargo que es de donde obtenemos la primera variable, y la segunda variable depende directamente de las técnicas de selección elegidas para la aplicación.

Las variables presentadas y su comparación nos permiten observar quienes de los candidatos en base a sus calificaciones, competencias y conocimientos se acercan al perfil de cargo.

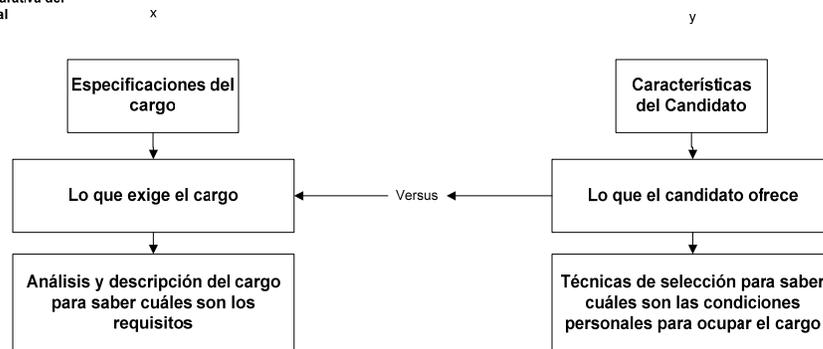
“La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige del ocupante) y, por lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo”.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> ALLES Martha, Selección por competencias, Granica S.A, Buenos Aires 2010, pág. 111.

## Cuadro No. 2

Figura 5.2  
Selección Comparativa del  
Personal



(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, pag. 111).

### 3.1.2.2.2.- LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISIÓN

La selección además de ser un proceso de comparación es un proceso de decisión y elección, una vez aplicadas las técnicas de selección de personal podemos tener como resultado a más de una persona con las condiciones exigidas por el perfil laboral, lo que lleva a que el proceso se torne en decisión, el Departamento de Gestión Humana propuesto para Clempa realizará todo lo referente a técnicas y proceso de selección, dejando a iniciativa de la Clínica el nombrar al responsable de la elección definitiva para ocupar cargos o vacantes que se generen en la empresa.

### 3.1.2.2.3.- BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección se basa en cinco maneras de recopilar la información que se relaciona con el cargo a cubrirse.

**Descripción y Análisis del Cargo.-** Compilación de los aspectos del contenido del cargo y características que el ocupante posee para desempeñarlo de manera adecuada. (factores intrínsecos y extrínsecos).

**Técnica de los Incidentes Críticos.-**Consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, esta técnica trata de localizar las características deseable y las indeseables para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos del cargo, esta técnica es subjetiva y depende del criterio del Jefe y/o Gerente o equipo de trabajo.

**Solicitud de Personal.-**es el inicio del proceso de selección, una orden de servicio que se emite para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante, misma que registra la información del cargo y requisitos que debe poseer el o los candidatos.

**Análisis del Cargo en el Mercado.-** cuando dentro de la organización el cargo es una creación o está siendo modificado en su estructura y la empresa requiere contar con mayor información sobre el mismo, es recomendable hacer una investigación de cargos en el mercado cargos semejantes que puedan ser comparables para tener información actualizada sobre el mismo y acoplarlo a la estructura de la empresa.

**Hipótesis de Trabajo.-** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores para obtener información respecto al cargo o vacante, puede emplearse la hipótesis de trabajo, la misma trata de establecer hipótesis o ideas anticipadas respecto del cargo que debe llenarse.

### 3.1.2.2.4.- TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El Departamento de Gestión Humana de Clempa S.A, contando con la información del cargo es decir conocimientos, destrezas, condiciones físicas para el desempeño adecuado, puede continuar con la siguiente actividad del proceso, en este caso elegir la o las técnicas de selección adecuadas que permitan conocer y escoger al candidato apropiado.

Podemos destacar las siguientes técnicas de selección que permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras en su comportamiento para esta parte del proceso:

- **Entrevistas:** Proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer aspectos psicológicos y características de la otra.
- **Pruebas de conocimientos o de capacidades:** Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- **Pruebas sicométricas:** Medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad:** Analizan rasgos de personalidad porque pueden distinguir a una persona de otra.
- **Pruebas de simulación:** Técnicas de dinámica en grupo.

Estas técnicas podrán ser elegidas por la persona designada o a cargo del proceso de selección, en la práctica se puede escoger más de una técnica ya que son combinables entre sí, esto con el fin de obtener mejores resultados en el proceso de selección, mucho influirá en la selección de la técnica el nivel jerárquico del cargo para el que se realiza la selección, algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, particularmente los que requieren conocimientos específicos o especiales.

En la práctica se puede escoger más de una técnica ya que son combinables entre sí, Conozcamos a continuación los beneficios y características de cada una de las técnicas de selección:

#### **3.1.2.2.4.1.- ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Es una de las técnicas más utilizadas en el medio, además dentro del proceso de selección de personal, pese a que tiene un alto componente subjetivo, ya que se trata de una conversación formal que aplicada de una manera profesional permite conocer la idoneidad de un candidato para un cargo vacante.

La entrevista, “es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca en entre ambos consiste en posturas, gestos y otros medios de comunicación”.<sup>42</sup>

La entrevista es un proceso que deberá ser llevado por un profesional que además de tener una formación deberá poseer pericia y experiencia, para lo cual se recomienda

---

<sup>42</sup> ALLES Martha, Selección por competencias, Granica S.A, Buenos Aires 2010, pág. 234.

que en Clempa el Responsable del Departamento de Gestión Humana decida quien realizará esta ardua labor.

#### **3.1.2.2.4.1.1.- ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista debe contar con una serie de pasos, los mismos que deben tener aspectos definidos y deben ser ejecutados con la celeridad del caso, con el fin de obtener eficacia en su aplicación, tenemos las siguientes etapas que se proponen para Clempa S.A:

1. **“Preparación de la entrevista.-** La preparación de la entrevista es clave para un buen desarrollo, se deben considerar algunos aspectos:

- Conocer los Objetivos de la Organización.
- Revisar el perfil, el cargo vacante y la solicitud del postulante.
- Revisar toda información que pueda ser útil.
- Preparar preguntas básicas.
- Organizar el tiempo.
- Preparar el espacio donde se realizará la entrevista.
- Tipo de entrevista”<sup>43</sup>

Clempa deberá tener estipulada la información básica y necesaria de la organización y los cargos, además de mantener actualizados los perfiles y formatos, primando el orden y la planificación para llevar a cabo esta actividad.

---

<sup>43</sup> ALLES Martha, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, Buenos Aires: Granica S.A (2007), pag. 149

2. **Desarrollo de la entrevista.-** para el desarrollo de la entrevista debemos considerar los siguientes aspectos:

- Terminar un tema antes de pasar al próximo.
- Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos: anécdotas sobre actividades sociales, hobbies, trabajo y universidad.
- Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta con comodidad.
- Evitar la dispersión del candidato.
- Repetir lo que el postulante dice, como una técnica para asegurarse de haber comprendido bien lo que quiso expresar.
- Tomar notas de lo relevante para analizarlo después de la entrevista.<sup>44</sup>

3. **Cierre de la entrevista.-** “Antes de finalizar la entrevista pregúntese si sabe todo lo necesario del postulante en relación con el perfil, los formularios de registro pueden ser de ayuda para no olvidar detalles importantes”.<sup>45</sup>

*Ideas de cierre: Tiene alguna pregunta o Tiene otra pregunta. Según corresponda. El Paso siguiente es.....*

---

<sup>44</sup> ALLES Martha, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, Buenos Aires: Granica S.A (2007), pag. 154

<sup>45</sup> Idem pag. 154.

4. **Evaluación del candidato.-** “La evaluación de la entrevista se realiza inmediatamente finalizada ésta y debe incluir la descripción de los hechos captados durante la conversación y que están relacionados con las características que se pretenden medir. Como resultado del análisis de estos hechos, el entrevistador debe proceder a formular su opinión personal en un formulario de evaluación diseñado para tal fin”.<sup>46</sup>

La entrevista en Clempa deberá ser considerada como la base para la selección y posteriormente para la contratación de personal idóneo que formará parte del grupo colaborador, se recomienda que la misma sea llevada de manera organizada además de contar con toda la documentación de sustento y el archivo correspondiente.

#### **3.1.2.2.4.2.- PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS.**

“Como su nombre lo indica son pruebas para evaluar el conocimiento general y específico de los candidatos frente a las exigencias de un cargo. Lo que medimos con estas pruebas son los conocimientos técnicos o profesionales que posee una persona como informática, inglés, contabilidad, así como también la habilidad para ciertas tareas como la de conducir un camión, contestar un teléfono, manejar computadora”.<sup>47</sup>

Es importante clasificar por la variedad de pruebas existentes de acuerdo al área o la forma:

##### **1. Forma de Aplicación:**

---

<sup>46</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edición, Bogota, Ecoediciones, 2006, p. 128.

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, 1ra. Edición, McGraw-Interamericana Editores, Bogotá D.C. Colombia, 2002, p.124.

- **Orales:** Aplicadas mediante preguntas y respuestas orales, parecidas a una entrevista.
- **Escritas:** Similares a pruebas que se aplican en los diferentes niveles educativos, con preguntas y respuestas escritas.
- **Realización.-** Son las que se aplican mediante el desarrollo de un trabajo o tarea con un determinado plazo para su respectiva entrega, se consideran varios aspectos para su calificación.

## 2. En cuanto al alcance.

- **Generales.-** Evalúa cultura general así como conocimientos generales que posea el candidato.
- **Específicos.-** Evalúa el conocimiento que posee el candidato sobre un tema específico y que obviamente está ligado a lo que el cargo requiere.

## 3. Forma en la que se elaboran.

- **Pruebas tradicionales.-** Son pruebas que miden la profundidad del conocimiento; pero solo una pequeña área del campo referido, son explicativas y tardadas puesto que exigen respuestas largas.
- **Pruebas objetivas.-** Son pruebas que requiere de preparación y planeación, son estructuradas en forma de exámenes de aplicación y

corrección rápida, los ítems más utilizados en estos test son de opción simple y múltiple, llenar espacios blancos, etc.

- **Pruebas mixtas.-** Son pruebas que llevan una combinación de los test tradicionales y objetivos.

#### **3.1.2.2.4.3.-PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento humano, “se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación las cuales se aplican en condiciones estandarizadas”.<sup>48</sup>

Las pruebas psicométricas se preocupan principalmente de las aptitudes y nos permiten conocer en qué cantidad se encuentran presentes en cada persona y de esta manera hacemos uso de una característica de la predictibilidad que nos deja ver cuál será el comportamiento de una persona ante determinadas situaciones de trabajo.

#### **3.1.2.2.4.4.- PRUEBAS DE PERSONALIDAD**

“Miden algunos rasgos característicos del comportamiento de un individuo, tales como temperamento, motivaciones, preferencias vocacionales, hábitos y actitudes, las pruebas de personalidad predicen su comportamiento”.<sup>49</sup>

Dentro de las pruebas de personalidad, podemos hablar de pruebas expresivas, proyectivas entre otras, cada una de las cuales investigan determinados aspectos de la

---

<sup>48</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Op.Cit. pag.127

<sup>49</sup> CASTILLO, Aponte José, Administración de personal, 2da.edicion, Bogotá, Ecoediciones, 2006, p. 126.

personalidad que influidos por la motivación o frustración pueden llegar registrar altos y bajos dependiendo de los diferentes estímulos a los que está expuesto.

#### **3.1.2.2.4.5.- TECNICAS DE SIMULACION**

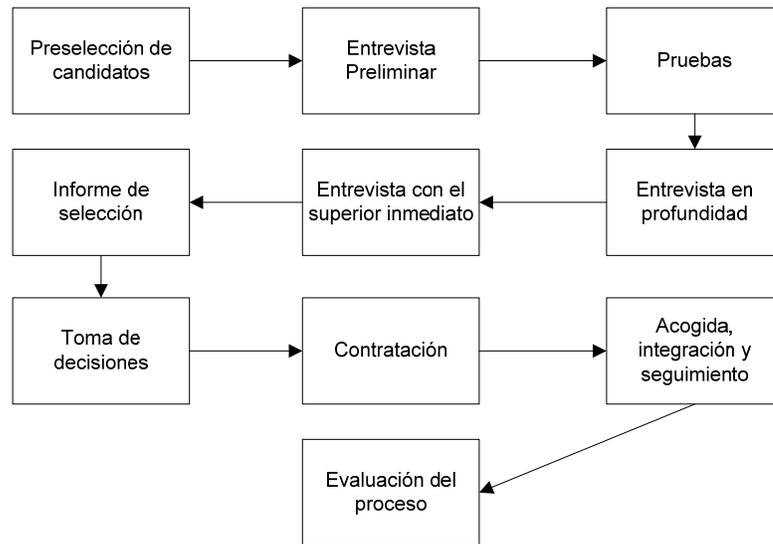
Las técnicas de simulación terminan con los esquemas tradicionales en los que se busca el análisis individual de un aspirante y esta técnica permite una evaluación grupal en donde el drama es el factor principal, a partir del cual buscamos analizar y estudiar las diferentes características de comportamiento de cada persona dentro de un contexto dramático lo más ajustado a la realidad.

Cada aspirante debe representar un rol en un escenario en el cual un grupo de evaluadores, observarán si en los aspirantes afloran las características que el cargo requiere y serán calificados de acuerdo a la intensidad esperada.

#### **3.1.2.2.5.- EL PROCESO DE SELECCIÓN EN CLEMPA S. A.**

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección, para lo cual tomaremos como referencia los siguientes pasos que se desarrollarán de manera secuencial en la empresa CLEMPA S.A:

**Cuadro No. 3**



Proceso de selección de personal

**Fuente:** PEREDA, Santiago, *Psicología del Trabajo*, 2da. Edición.

Una vez que se cuenta con el levantamiento del perfil que se requiere para llenar un cargo vacante, comienza en efecto el proceso de selección de personal:

### **Requerimiento de Personal.**

La necesidad del personal requerido deberá ser presentada en el formulario de Requisición de Personal que se encuentra diseñado para CLEMPA S.A, con la debida firma de responsabilidad.

### **Reclutamiento.**

El siguiente paso es el Reclutamiento (búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes), en donde se debe identificar que exista el número suficiente de aspirantes con los cuales sea posible realizar una clasificación inicial de candidatos que intervendrán en el proceso.

El número de aspirantes recomendado para iniciar un proceso de selección deberá ser por lo menos de seis (6) aspirantes aunque va a depender del nivel del cargo vacante, el máximo de aspirantes será de quince (15) candidatos, número manejable con el cual CLEMPSA podrá trabajar las siguientes fases para la selección:

#### **Conformar el Comité de Selección.**

Clempa S.A, deberá conformar un Comité de Selección que deberá ser integrado por el representante de Departamento de Gestión Humana, Supervisor inmediato o Jefe inmediato del cargo motivo de selección y Gerente, quienes tienen la responsabilidad de evaluar los resultados del proceso de selección.

#### **Convocatoria.**

Realizar la convocatoria que deberá ser aprobada por el comité de selección y se decidirá si es interna, externa o mixta.

En caso de que se elija realizar una convocatoria interna el proceso varía en el llamado.

#### **Factores y requisitos del cargo vacante.**

Fijar los factores y requisitos a ser usados en la evaluación de las características de candidatos al cargo en base al análisis de descripción del mismo.

#### **Lista Larga.**

Elaboración de "lista larga" (candidatos que se consideraban merecedores de un examen más atento) con aspirantes que cumplen con los requisitos del cargo vacante, se utilizará el formulario respectivo.

### **Entrevista.**

Por medio de la entrevista por parte de Clempa S.A, se conocerá personalmente a los aspirantes seleccionados en la “lista larga”, con el objetivo de verificar datos contenidos en las hojas de vida, así como otros factores, a los que se le dará una puntuación, dependiendo del desenvolvimiento e impresiones iniciales dadas por el candidato a los entrevistadores.

### **Aplicación de Pruebas Psicométricas, Personalidad y de Conocimientos.**

Mientras Clempa S.A. desarrolla una batería de instrumentos que evalúen de manera óptima los factores establecidos para los diferentes cargos de la clínica, sugerimos el uso temporal y discriminado de los reactivos siguientes:

## **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

### **PMA Aptitudes Mentales Primarias.**

#### **Objetivo:**

Permite una evaluación muy importante de la inteligencia que es una excelente y principal función del individuo pero el hombre no es sólo inteligencia, por esta razón esta batería consta de cinco factores que se los identificó como Factor V (Comprensión verbal), Factor E (Concepción espacial), Factor R (Razonamiento), Factor N (Cálculo Numérico), Factor F (Fluidez Verbal).

La metodología de análisis permite emitir resultados en forma de percentil cada uno de los factores analizados, la interpretación deberá ser hecha en función de lo requerido para el cargo vacante.

### **EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.**

#### **Objetivo:**

Esta batería ha sido diseñada con el objetivo de conocer el peso de los distintos acontecimientos en la vida de los individuos.

- Conocer el número de acontecimientos estresantes que han estado presentes en la vida del sujeto.
- Apreciar la intensidad con que cada uno vive o ha vivido esos sucesos vitales.
- Conocer si estos acontecimientos estresantes han dejado de afectarle o todavía le siguen afectando.

### **Cintas Excavadas y Cubos de Yerkes.**

#### **Objetivo:**

Cintas Excavadas y Cubos de Yerkes son pruebas de aptitudes que investigan características de naturaleza intelectual, como lo es la comprensión visual.

El éxito de estas pruebas representa que el candidato está en condiciones de desempeñar actividades que requieran manejo de imágenes objetables, y todo tipo de actividad que requieren de una aptitud visual, por ejemplo las actividades técnico-industriales.

#### **Test de bloques de Macquarrie.**

##### **Objetivo:**

Investigar una aptitud de carácter intelectual.

#### **PRUEBAS DE PERSONALIDAD.**

#### **Prueba de frases incompletas con Aplicación a la Industria FIGS.**

##### **Objetivo:**

Tiene como objetivo la descripción de la conducta y no su diagnóstico.

#### **Cuestionario de Adaptación de Hugo Bell**

##### **Objetivo:**

Medir el grado de adaptación de un individuo con respecto al ambiente en el que se desenvuelve, en las siguientes áreas: familiar, social, salud, emocional y profesional.

#### **Prueba de Mauricio Gex.**

##### **Objetivo**

Esta herramienta psicológica está diseñada para medir aspectos de la personalidad tales como: Actividad, Afectividad y Resonancia o Repercusión

**Test de Proverbios de Gorham.**

**Objetivo.**

Mide aspectos determinados de la personalidad; tales como: Percepción del pensamiento colectivo, formas de carácter, estabilidad emocional y forma de actuar.

**Cuadro No. 4**

<b>PRUEBAS PSICOLOGICAS</b>		
<b>Puestos de Trabajo</b>	<b>Misión</b>	<b>Test a ser aplicado.</b>
<b>Gerente</b>	Representar a la Compañía, realizando gestiones de control de los procesos existentes en la Clínica.	Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
		PMA Aptitudes Mentales primarias
<b>Jefe de Farmacia</b>	Coordinar la operación y funcionamiento de la farmacia, adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, basados en normas, políticas y lineamientos establecidos por la Clínica, con el fin de satisfacer adecuadamente las demandas de los clientes y sus familiares, así como del público en general	Proverbios de Gorham.
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
		Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
<b>Contadora</b>	Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes.	Test de bloques de Macquarrie.
		Cuestionario de Adaptación de Hugo Bell
		PMA Aptitudes Mentales primarias

Auxiliar Contable	Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales y tributarias las operaciones contables de la Clínica, con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna con el fin de facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.	Proverbios de Gorham.
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
		Prueba de Mauricio Gex.
Auxiliar Hotelera	Dirigir las funciones relacionadas con la administración de la Clínica: planear, organizar, coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades de la misma y del personal con el objeto de lograr un óptimo funcionamiento y servicio.	Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
		Prueba de Mauricio Gex.
Recepcionista	Realizar labores secretariales y de recepción de documentos, de clientes, y del manejo del conmutador. Brindando un excelente servicio de atención cliente, donde prevalezca la cordialidad y amabilidad.	Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
		Proverbios de Gorham.
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
Médico Residente	Atender directamente a los pacientes hospitalizados, realizando anamnesis, examen físico, procedimientos de diagnóstico, diagnósticos e indicaciones de tratamiento y evaluar evolución.	Cintas Excavadas
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
		Cuestionario de Adaptación de Hugo Bell
Jefe de Enfermeras	Contribuir al óptimo desempeño de los servicios en el sector salud, planificar y supervisar las diferentes acciones de cuidado y atención directa a los pacientes en forma eficiente, eficaz y oportuna.	EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
		Test de bloques de Macquarrie.
		Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
Auxiliar de Enfermería	Apoyar en el desempeño de los servicios en el departamento de enfermería, realizar acciones de cuidado a los pacientes en forma eficiente, eficaz y oportuna.	EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
		Test de bloques de Macquarrie.
		Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
Cocina	Preparar y distribuir los alimentos, basados en dietas personalizadas, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.	Proverbios de Gorham.
		Prueba de Mauricio Gex.
Limpieza	Mantener la asepsia diaria de las habitaciones y demás áreas de la Clínica.	Prueba de Mauricio Gex.
		Proverbios de Gorham.
Lavandería	Lavar, secar y planchar sábanas, cobijas, cobertores, toallas, batas que se utilizan en habitaciones y demás áreas de la Clínica.	Prueba de Mauricio Gex.
		Proverbios de Gorham.

Conserje	Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones de las áreas asignadas, además de custodiar todo el mobiliario de la Clínica.	Prueba de Mauricio Gex.
		Proverbios de Gorham.
Jefe del Departamento de Gestión Humana	Asegurar el cumplimiento de las políticas para la selección, contratación, administración de salarios, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y otras actividades relacionadas con la administración del personal.	Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
		PMA Aptitudes Mentales primarias
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.
Analista del Departamento de Gestión Humana	Ejecutar las labores inherentes a la operatividad cotidiana de los procesos que se llevan en el área de gestión humana, bajo la supervisión y coordinación del responsable departamental, impulsando directamente la dotación de los servicios al personal de colaboradores de CLEMPA S. A.	Frases incompletas aplicadas a la Industria FIGS
		Test de bloques de Macquarrie.
		EAE. Escalas de Apreciación del Estrés.

### **Pruebas de Conocimientos Técnicos.**

“Tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee”<sup>50</sup>.

Estas pruebas o reactivos deberán ser elaborados por el responsable del área en la que se ha generado la vacante, se recomienda que sea el Jefe inmediato ya que este conoce las funciones del cargo, deberán ser adaptadas al grado de complejidad requerido por la especialización y el perfil de la vacante. Por ejemplo para seleccionar de entre los aspirantes, un candidato idóneo para un cargo en el área de Enfermería, será necesario aplicar pruebas de primeros auxilios, anatomía, fisiología

---

<sup>50</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2<sup>a</sup> edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2011, pag. 192.

y patología adecuadas al nivel de especialización en que esté el cargo motivo de selección.

El lugar destinado para la aplicación de los reactivos psicológicos y pruebas de conocimientos técnicos (individual o grupal) deberá reunir condiciones de comodidad, iluminación y ventilación suficientes, garantizando la ausencia de ruidos. Especial cuidado deberá merecer la distribución armónica del mobiliario de modo que éste permita una adecuada comunicación entre examinador y examinado, de igual manera es necesario que los materiales y equipos que se van a ser utilizados deben encontrarse en buen estado y en cantidades suficientes.

### **Evaluación de Resultados.**

Una vez aplicadas las pruebas psicológicas y de conocimientos a los aspirantes al cargo, se debe realizar la evaluación de los resultados, se dedicará el tiempo y recursos necesarios para cada una de ellas, siendo estas analizadas y calificadas de manera rápida, fácil y objetiva, usando las escalas específicas en cada uno de los cuestionarios o pruebas utilizadas.

Los resultados de cada evaluación serán interpretados por separado para cada aspirante en función de los requisitos del cargo para el cual están siendo considerados. Los resultados serán elaborados e incluidos en un informe que será emitido en el formulario de lista corta y presentado al comité de selección para su estudio y comentarios.

Adicionalmente el departamento de Gestión del Talento Humano entregará los resultados con las recomendaciones de la o las personas que han obtenido los mejores puntajes durante el proceso.

### **Lista corta.**

Está formada por tres candidatos, los mismos que constan en el informe que presenta el Departamento de Gestión Humana al Comité de Selección de Clempa S.A.

### **Entrevista Final**

Una vez puesto en consideración al Comité de Selección de Clempa S.A, el informe, se convocará a una entrevista la misma que tiene por finalidad el generar impresiones complementarias y que permitirá decidir o escoger al candidato idóneo para el cargo o vacante.

Siendo esta la fase decisoria y final del proceso.

### **Selección y Contratación**

Es importante mencionar que luego de contar con las mejores opciones es responsabilidad del Gerente en coordinación con el Comité de escoger de entre los finalistas al candidato que mejor adecuado esté para ocupar el cargo vacante.

Del Departamento de Gestión Humana es deber agradecer a los aspirantes que no fueron electos para el cargo vacante, para esta parte del proceso se deja a elección de Clempa S.A, los medios para realizar este agradecimiento o comunicado.

### 3.1.2.2.6.- EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS.

Cada empresa en base a sus necesidades determina que procedimiento utilizará para realizar la selección del personal que necesita incorporar a su organización, buscando conseguir resultados con agilidad y rapidez, pretendiendo alcanzar el objetivo de elegir a los mejores candidatos.

El sistema o proceso es eficaz en la medida en que logra objetivos, y eficiente cuando los consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo, en el procedimiento de selección de personal, “para medir la eficacia de la evaluación y control de resultados es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado:

- ✓ Costos de personal: Comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los Gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.
  
- ✓ Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc), anuncio en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etc.
  
- ✓ Costos Adicionales”: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, México: McGraw Hill-Interamericana 2007, pág. 190.

Algunos indicadores pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento de la persona seleccionada y por ende satisfacción con el empleo.
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.
- Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad por aumento de la capacidad del personal.
- Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar tareas del cargo.

Para Clempa S.A. realizar el proceso de selección de manera eficiente es decir aplicar de manera correcta las pruebas, utilizar las técnicas adecuadas de selección, con un mínimo de recursos, dotando de agilidad y precisión al proceso, teniendo como objetivo traer a los mejores talentos a la Clínica, para contar con personal calificado que permita el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

### 3.1.2.3.- CONTRATACIÓN

“La selección y la contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no puede contratar a una persona antes de considerar mediante la selección el puesto que va a ocupar.”<sup>52</sup>

Contratar es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

#### 3.1.2.3.1.- CONTRATACIÓN PROCESO

Una vez se ha concluido el proceso de selección, el candidato o aspirante elegido podrá ser vinculado a la Organización, para lo cual debemos tomar en cuenta algunos u otros conceptos básicos que nos indica el código de trabajo en relación con la Contratación de Personal:

**Art. 9.- Concepto de trabajador.-** “La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero”.<sup>53</sup>

**Art. 10.- Concepto de empleador.-** “La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador”.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> RODRIGUEZ, Joaquín, Administración Moderna de Personal, 7ma. Edición, Cengage Learning Editores S.A. México D.F. , 2007,pág. 160

<sup>53</sup> Código de Trabajo del Ecuador

<sup>54</sup> Código del Trabajo del Ecuador

El Contrato de trabajo es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio.

Según lo que estipula la Empresa y de acuerdo al Art. 11 del Código de Trabajo se utilizan los siguientes tipos de Contratos:

- Contrato por tiempo fijo
- Contrato por tiempo indefinido
- Contrato de temporada
- Contrato Eventual
- Contrato Ocasional
- Contrato A prueba
- Contrato por obra cierta

En Clempa S.A., la contratación se va a realizar siempre de manera escrita, firmado por el empleador y por el trabajador o empleado, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especificarán las condiciones de trabajo.

Clempa S.A. cuenta con la asesoría legal externa (estudio de Abogados), quienes se encargan de llevar a un término todos los procesos legales que puedan existir por parte de la Empresa hacia terceros.

#### **3.1.2.4.- INDUCCION DE PERSONAL**

Podemos considerar a la inducción como una pieza fundamental de la relación futura con el nuevo colaborador, un punto de partida para lograr un alto grado de motivación y compromiso por parte de este, con esta introducción podemos citar

“Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación, en esto radica la importancia de este proceso”.<sup>55</sup> En la medida que la inducción facilita el ajuste y adaptación del nuevo colaborador nos permite que el mismo se desempeñe con mayor habilidad, destreza y efectividad, consiguiendo que logre identificar los patrones de conducta que determinan la cultura empresarial de Clempa S.A.

Definición de inducción de personal:

“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo”<sup>56</sup> podemos decir que consiste en la orientación o ubicación a los trabajadores que ingresan a la Organización.

La inducción de personal por lo general es dirigida al personal que ingresa a la Organización, no obstante la misma además de ser dirigida para los nuevos trabajadores también podrá ser facilitada a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente nueva para ellos, como por ejemplo al personal que ha sido trasladado o transferido ya sea por rotación o ascenso. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción corresponde tanto al jefe inmediato como al jefe de del Departamento de Gestión Humana.

El nuevo colaborador de Clempa S.A., deberá ser involucrado en todo lo referente a misión, visión, objetivos, valores y orgánico funcional de la Clínica, además de darle a conocer las políticas mencionadas anteriormente en este manual, recorrido de las instalaciones físicas, ubicación de las oficinas, áreas y demás espacios, para concluir en el trabajo que va a desempeñar, esto es inducción al cargo.

---

<sup>55</sup>RODRIGUEZ, Joaquín, Administración Moderna de Personal, 7ma. Edición, Cengage Learning Editores S.A. México D.F. , 2007,pág.163

<sup>56</sup>ALLES, Martha, Selección *por Competencias*, 3ra.Edición, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2010, p.353.

En este proceso se incluye a personal eventual, pasantes (internos/externos) o a su vez personal contratado por temporada, obra cierta, en estos casos daremos a conocer como mínimo las funciones que van a desempeñar así como también todo lo relacionado con riesgos de su área de trabajo.

#### **3.1.2.4.1.- ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

El proceso del programa de inducción deberá ser de responsabilidad del departamento de Gestión Humana en coordinación con el Jefe inmediato del cargo a ser ocupado, para Clempa se propone el proceso en dos etapas de interés relevante tanto para la organización como para nuestro nuevo colaborador.

A continuación damos a conocer algunos de los puntos más relevantes de estas dos etapas de inducción de personal:

##### **1. Información sobre la empresa/Organización:**

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Valores y Objetivos.
- Organigrama General
- Estructura de la Clínica

*Disciplina Interior:*

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones.
- Disciplina.
- Promoción y Ascensos.

**2.- En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:**

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación).
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Estas dos etapas de inducción a la Clínica y al cargo se complementarán entre sí, cumpliendo así con este proceso.

En Clempa la inducción o socialización será una actividad compartida, ya que la misma será de estricta responsabilidad del Departamento de Gestión Humana

contando con la colaboración de los Jefes de áreas o departamentos para la inducción al cargo.

### **3.1.2.5.-DESVINCULACION**

“Toda relación laboral finaliza en algún momento. ¿Cómo se llega a dicho fin? Se puede dar en diversas circunstancias: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión de su empleador, o cuando llega el momento de la jubilación o retiro”<sup>57</sup>.

Clempa S.A, utilizará el término **desvinculación laboral** al referirse al colaborador que deja de prestar servicios laborales dentro de la Clínica.

#### **3.1.2.5.1.- TIPOS DE DESVINCULACIÓN**

Podemos citar los siguientes tipos de desvinculación:

##### **3.1.2.5.1.1.- VOLUNTARIA**

Se presenta en el caso de que un colaborador renuncia.

##### **3.1.2.5.1.2.- INVOLUNTARIA**

Se presenta en dos tipos de situaciones:

---

<sup>57</sup> ALLES Martha, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, Buenos Aires: Granica S.A (2007), pag. 172

**Por decisión de su empleador:** “En las legislaciones, usos y costumbres de cada país existen varias clases de despido:

Con causa.- o por acciones no adecuadas del empleado, usualmente contempladas en la legislación vigente como causa de despido; por ejemplo; algún tipo de inconducta por parte del empleado.

Sin causa.- atribuible al empleador; por ejemplo; la organización decide disminuir el número de empleados por reducción de actividades, o el puesto ocupado por la persona requiere ciertas capacidades que el empleado no posee porque se han modificado sus requisitos, o situaciones similares donde el empleador tiene una razón para el despido pero esta no es atribuible al empleado”<sup>58</sup>.

**Jubilación o retiro.**- la causa de la jubilación o retiro es la edad, la jubilación se coloca este tipo de retiro ya que en considerables ocasiones la misma es tomada como obligatoria, en otras situaciones el personal decide retirarse por voluntad propia.

En Clempa S.A. se encargará de realizar la entrevista de salida el Jefe o Coordinador del Área de Gestión del Talento Humano, en el caso de ser necesario se solicitará la presencia del Jefe inmediato y del Gerente de la Clínica.

---

<sup>58</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2<sup>a</sup> edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2011, pag. 412.

### 3.1.2.5.2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DESVINCULACIÓN LABORAL

**Cuadro No. 5**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de costos laborales</li><li>• Renovación de Colaboradores</li><li>• Aumento de la innovación</li><li>• Oportunidad de mayor diversidad</li><li>• Beneficios para el empleado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costos de reclutamiento</li><li>• Costos de selección</li><li>• Costos de formación</li><li>• Costos de la ruptura laboral</li></ul>

En Clempa S.A. la desvinculación ha sido responsabilidad de la Gerencia General, llevando este proceso de manera conciliadora, en realidad existe un bajo nivel de rotación de personal, como podemos ver en el capítulo No. 1 del presente trabajo, el personal colaborador mantiene algún tiempo laborando en la Clínica, con estos antecedentes se recomienda que el proceso sea llevado de igual manera con la diferencia de que se encuentre a cargo del Departamento de Gestión Humana en coordinación con el departamento inmerso y la Gerencia, misma que ha venido llevando a cabo el proceso de manera eficiente dando un excelente resultado.

### 3.1.3.- SUBSISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

El Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, se encarga de reclutar, filtrar y posterior realizar una serie de pruebas psicológicas, psicométricas, de conocimientos y entrevistas, en base a esto se vincula al personal más idóneo a la Clínica, en el caso del personal con estabilidad laboral, Clempa deberá analizar el comportamiento laboral de todos sus colaboradores ya sea para recompensarlos, trasladarlos, capacitarlos o también desvincularlos. Con estos antecedentes se

propone la creación del Subsistema de Evaluación de Desempeño, el mismo que será de responsabilidad del Departamento de Gestión Humana en coordinación con los Jefes de área o Jefes inmediatos y con supervisión de la Gerencia General.

La evaluación de Desempeño se relaciona con otros subsistemas:

**Cuadro No. 6**



Fuente: Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2<sup>a</sup> edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2011, pag 263.

La evaluación de desempeño debe basarse en el perfil de cargo o puesto, ya que de esta manera podemos establecer relación y obtener resultados que nos servirán para realizar la planificación del presupuesto anual, en lo que refiere a remuneraciones, beneficios e incentivos funcionales, además nos servirá como sustento para buscar estrategias de formación, capacitación y desarrollo del personal colaborador de Clempa S.A.

### **3.1.3.1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Tomemos como ejemplo un concepto que nos dice Martha Alicia Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, acerca de la evaluación de desempeño: “Es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal”<sup>59</sup>

Entre los objetivos de la evaluación de desempeño podemos señalar:

- “Desarrollo Personal y Profesional de Colaboradores.
- La Mejora permanente de resultado de la Organización.
- El Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”.<sup>60</sup>

El propósito de la evaluación de desempeño es reconocer a trabajadores destacados y darles la oportunidad de una mejora laboral, además de que se utiliza para proporcionar información al trabajador sobre su comportamiento en relación con su área laboral, así como identificar las necesidades cualitativas del personal y tomar las decisiones correctas en cuanto a capacitación y entrenamiento de los colaboradores de Clempa S.A.

### **3.1.3.2.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

“Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y lista de verificación”.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2<sup>a</sup> edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2011, pag 262.

<sup>60</sup> Idem pag. 262.

<sup>61</sup> CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005, pág. 204.

## Cuadro No. 7

Método de Escalas Gráficas	→	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados
Método de selección forzada	→	Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento
Método de Investigación de campo	→	Lo realiza un especialista Staff, acompañado de un supervisor en base a un análisis de hechos y situaciones generadas que permitan conocer causas y orígenes de tal desempeño.
Método de incidentes críticos	→	El evaluador es el encargado de destacar los comportamientos del trabajador pudiendo ser muy negativos o muy positivos
Método de comparación por pares	→	El supervisor observa y analiza los hechos tanto positivos como negativos a cerca del desempeño de sus subordinados comparando los turnos de a dos.
Método de frases descriptivas	→	El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.
Método de Autoevaluación	→	El trabajador es quien analiza sus características de desempeño.
Método de evaluación de resultados	→	Mide los resultados obtenidos en la búsqueda de los objetivos para cada cargo.
Métodos Mixtos	→	Composición de modelos de evaluación de desempeño, en base a la necesidad de cada evaluación

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, 2007

En actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrada en el futuro y el mejoramiento continuo de desempeño, evaluación a de 360°, evaluación hacia arriba.

### **Evaluación de Desempeño a 360°**

La evaluación de 360 ° (Feedback), es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, mediante la cual se proporciona al personal una formidable herramienta de autodesarrollo, “La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”<sup>62</sup> siendo un esquema sofisticado que permite que el colaborador sea evaluado por todo su entorno:

- Pares o Compañeros de trabajo
- Jefes
- Subordinados
- Clientes Externos

### **Evaluación de Desempeño a 180°**

La evaluación de desempeño a 180° se basa en la idea de obtener información del comportamiento de un colaborador en su puesto de trabajo, pudiendo de esta manera

---

<sup>62</sup> CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005, pág.203.

obtener resultados acerca de sus necesidades de capacitación y formación, este proceso es evaluado por las siguientes fuentes:

- Jefe
- Pares
- Autoevaluación

A diferencia de la evaluación de desempeño a 360° en este proceso se excluye la participación de la fuente de subordinados es decir la relación Jefe – Empleado, además del cliente externo y/o proveedores, pero se puede incluir una autoevaluación.

Proponemos todos estos modelos y formas de evaluación dando a Clempa la potestad de elegir el modelo que sea de su conveniencia dependiendo del cargo y del presupuesto o recursos designados para este fin.

### **3.1.3.3.-RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas:

- a) En este caso es el departamento de personal el que proyecta, aplica, da seguimiento y controla el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.

- b) En otras organizaciones esta responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño especialmente designada para este fin, en el que participan evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa.
  
- c) En otros casos la responsabilidad de evaluar el desempeño se descentraliza totalmente y se faculta a los empleados de cada área para hacerla, con algún control del supervisor directo.<sup>63</sup>

En Clempa la responsabilidad de la evaluación de desempeño recaerá en el departamento de Gestión Humana, el mismo que proyecta, aplica, da seguimiento y controla el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.

#### **3.1.3.4.- CLIMA LABORAL**

El Clima Laboral “es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma”<sup>64</sup>, El Clima Laboral refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

#### **Beneficios de llevar a cabo estudios de clima de forma regular en una organización:**

- a. Permiten detectar lo que piensa el personal y no dice.

---

<sup>63</sup> RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Administración Moderna de Personal, 7ma. Edición, Limusa, México 2007, pág.360.

<sup>64</sup> PEREDA, Santiago, et al, *Psicología del Trabajo*, 2da.Edición, Síntesis S.A., Madrid, España, 2008, p.443.

- b. Crean un canal de comunicación bidireccional entre la dirección y el resto de la Organización.
- c. Dirigen las acciones de mejora en función de los resultados obtenidos, y no según las intuiciones y creencias que la dirección pueda tener.

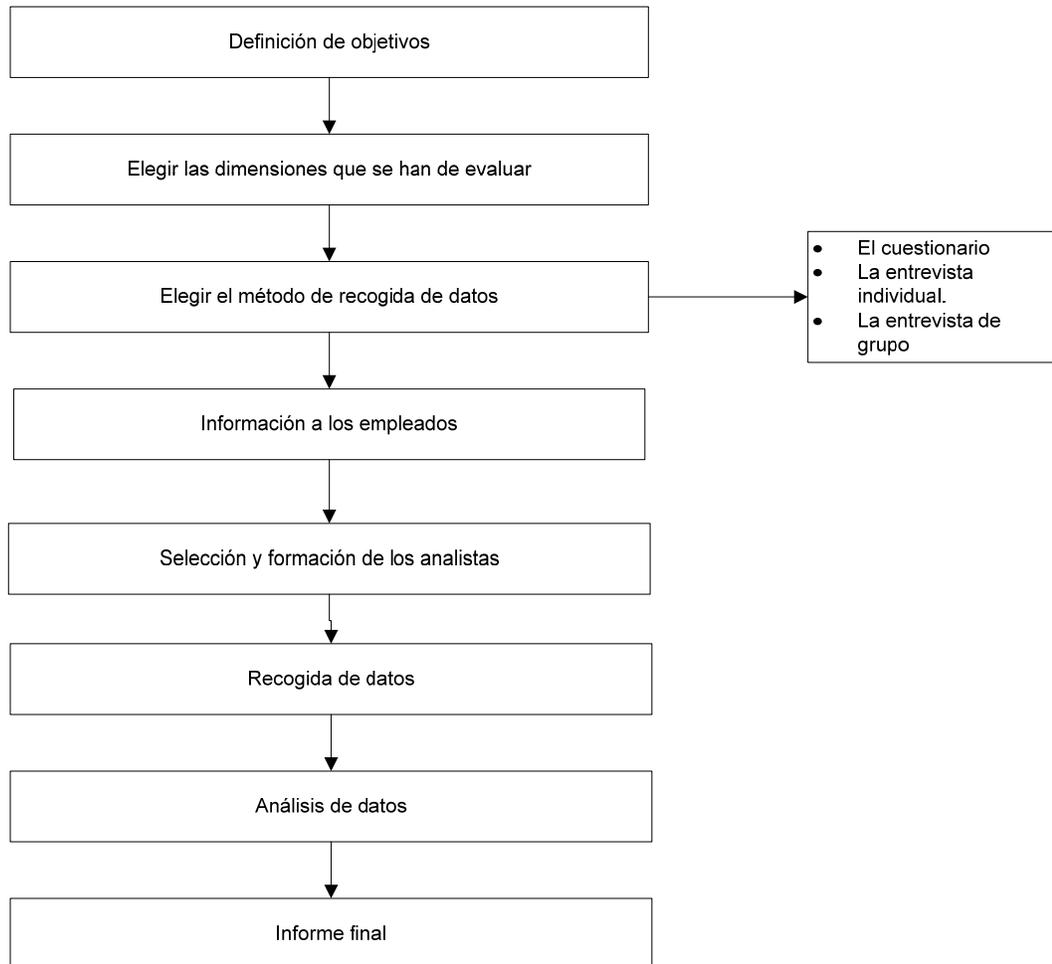
### **Condiciones para el éxito de un estudio de clima laboral.**

- Que esté acompañado de un plan de acción.- en todo debe contener dos fases: conocer lo que piensan los trabajadores sobre la organización y su administración y como segunda fase diseñar y poner en práctica planes de acción.
- Que esté apoyado y legitimado por la Dirección.- dotar al Departamento de Gestión Humana la capacidad de tomar decisiones y recursos necesarios para el estudio y posterior el plan de acción.
- Adquirir el compromiso de que las respuestas serán anónimas y tratadas de forma totalmente confidencial.

Para Clempa S.A., el Clima laboral es primordial, ya que junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados y objetivos de la organización, por lo que Clempa llevará a cabo un proceso planificado en el que abarcará las dos fases, primero el diagnóstico y posterior el plan de acción, recalcando que al tener una política de protección de datos se compromete a aplicarla internamente de modo que el momento de diagnosticar el Clima Laboral, se aplique la misma.

Tomaremos como referencia las fases de un estudio de clima laboral planteadas por Santiago Pereda en su libro *Psicología del Trabajo*:

**Cuadro No. 8**



***Definición de objetivos.***- Todo estudio debe tener objetivos definidos.

***Elegir las dimensiones a evaluar:***

***Relaciones interpersonales en el trabajo.***

- Recompensas (salarios, beneficios, equidad interna y externa de los salarios).
- Autonomía y apoyo en el trabajo.
- Formación recibida por la empresa.
- Promociones, ascensos y planes de la carrera (existencia de los mismos, organización, criterios de promoción).
- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, etc).
- Conocimientos de objetivos de trabajo y de los resultados obtenidos.
- Implicación en los objetivos de la organización.
- Horario y vacaciones.
- Tecnologías utilizadas en el trabajo.
- Prevención de riesgos laborales.

***Elección del método de recolección de datos.***- en este caso Pereda nos brinda tres alternativas: el cuestionario, la entrevista individual, la entrevista de grupo, para Clempa S.A. proponemos la utilización del cuestionario, ya que Clempa cuenta con un número de 30 colaboradores, por ser el menos costoso en cuanto a recursos y tiempo de aplicación, este cuestionario debe ser aplicado de forma anónima y que podrá combinar preguntas abiertas y cerradas, para Clempa se diseñará un formato de este cuestionario, el mismo que será presentado en los anexos de este trabajo.

***Información a los empleados.***-un estudio de clima necesita transparencia y colaboración, por lo que la realización del mismo debe ser comunicada a todo el personal colaborador.

***Selección y formación de los analistas.***- se refiere a las personas que van a encargarse de la recolección de datos, en este caso en Clempa el Departamento de Gestión Humana será el responsable de la planificación, diagnóstico y plan de acción, recalando que deberá tener la aprobación, el apoyo y colaboración por parte de la Gerencia y de la Junta Directiva de Socios.

**Recogida de datos.-** se propone para Clempa recolectar los datos mediante cuestionario.

**Análisis de datos.-** en este punto se tabulará los datos de la recolección, tendrá una parte cualitativa y otra cuantitativa, se podrá dividir por departamentos, áreas, puestos de trabajo, (operativos, administrativos, mandos intermedios, operarios, etc).

**Informe Final.-** Todos los aspectos relevantes del estudio se deben incluir en el informe final del mismo, que por lo general debe llevar los siguientes apartados:

- **Introducción:** Se explican las razones por las que se ha llevado el estudio.
- **Procedimiento:** Se incluirá las explicaciones referidas a todo el proceso que ha seguido en el estudio.
- **Resultados:** Se incluyen resultados cuantitativos como cualitativos (tablas y gráficos).
- **Conclusiones:** se presentara las que se puedan extraer de los resultados, así como las recomendaciones que permitirán mejorar el clima.

Del resultado de este proceso dependerá el plan de acción.

Se deberá repetir periódicamente el estudio, es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo, para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos, Clempa decidirá el periodo para efectuar dicho proceso con respecto al clima laboral.

### **3.1.3.5.- MOTIVACIÓN.**

La motivación hace referencia a la fuerza o impulso de los sujetos hacia la acción, permite explicar el porqué de la conducta y comprende la iniciación, la orientación, el nivel de esfuerzo desarrollado y la persistencia a lo largo del tiempo.<sup>65</sup>

#### **Motivación Laboral**

Se podría definir a la motivación laboral como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse a su ámbito laboral, “Los comportamientos y las actitudes de las personas están muy influenciados por sus necesidades y deseos”<sup>66</sup> la responsabilidad básica de la Junta Directiva y Gerencia de Clempa por medio del Departamento de Gestión Humana es crear y mantener condiciones laborales que animen a los trabajadores a buscar eficientemente los objetivos de la empresa y también satisfacer la mayor parte de sus necesidades.

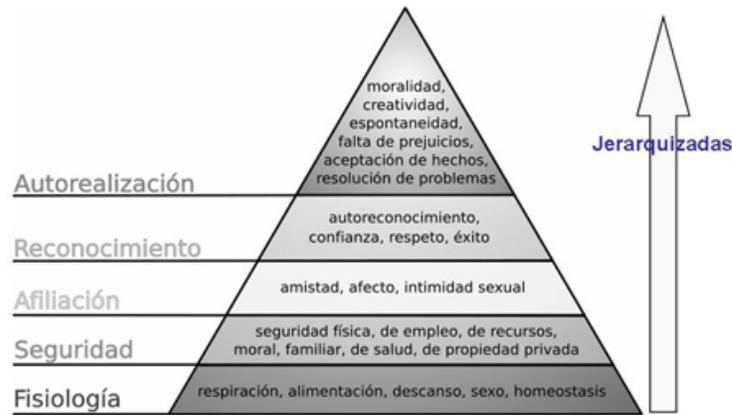
El ser Humano se desenvuelve en la vida cotidiana a través de conductas motivacionales que se genera para satisfacer sus diversas necesidades, Abraham Maslow abarca todas estas áreas, como se aprecia en la siguiente ilustración:

#### **Cuadro No. 9**

---

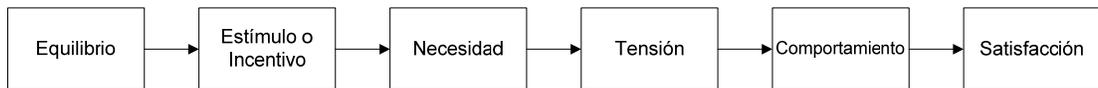
<sup>65</sup> PEREDA, Santiago, et al, *Psicología del Trabajo*, 2da.Edición, Síntesis S.A., Madrid, España, 2008, p.463.

<sup>66</sup> PEREDA, Santiago, et al, *Psicología del Trabajo*, 2da.Edición, Síntesis S.A., Madrid, España, 2008, p.463.



La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuáles son las principales motivaciones del personal, pues las necesidades son variables y se debe actuar acorde a cada una de ellas.

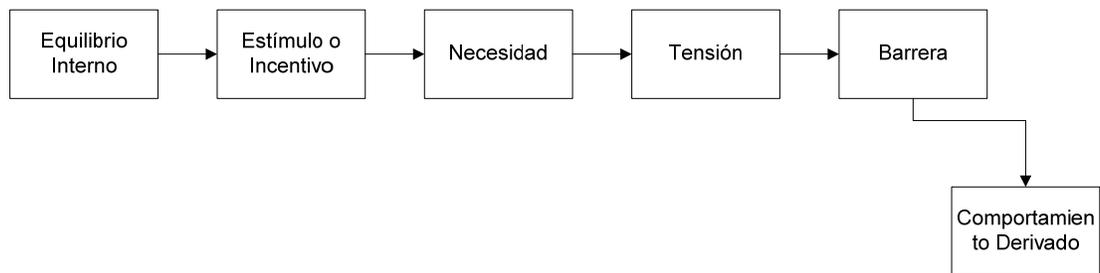
Podemos representar en esta gráfica el ciclo motivacional:



- **Homeostasis.**- Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.**- Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.**- Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.**- La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.**- El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanza el objetivo satisfactoriamente.

- **Satisfacción.-** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Si este ciclo se interrumpe, o en algún caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están:



Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación: Agresividad (sea física o verbal), ansiedad, nerviosismo, apatía, desinterés.

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

El **proceso motivacional** en el ámbito laboral está compuesto por dos elementos:

- La necesidad de parte del Trabajador
- La oportunidad de satisfacción de la Empresa

Entonces a medida que la Organización le ofrece la oportunidad para lograr una satisfacción, intensifica la búsqueda de condiciones que le permitirán cubrir necesidades importantes para el colaborador.

Clempa podrá elegir la manera de motivar a su personal colaborador, recalcando que existe además dos tipos de motivación la intrínseca y la extrínseca, claro está que dependerá de lo que satisfaga al personal y no perjudique a la Clínica tanto en su organización como en su economía y estabilidad.

#### **3.1.3.5.1.- RECONOCIMIENTO FORMAL**

Son aquellos que forman parte de un programa predeterminado de la empresa.

- Incentivos económicos: Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.
- Planes de desarrollo de carrera: es un plan desarrollado para cada colaborador el mismo que consiste en apoyar su formación y capacitación, el mismo que coadyuva al desarrollo de competencias para que el colaborador pueda ser promocionado.

Clempa al tener dividida su organización contando con el área operativa y administrativa, podrá decidir sobre el desarrollo de su personal acorde a las necesidades y aspiraciones tanto del colaborador como de la organización, sin dejar de lado los cargos que se necesitan para el desarrollo de su actividad en servicio y salud.

### **3.1.3.5.2.- RECONOCIMIENTO INFORMAL**

Es el otorgado por iniciativa de un directivo de la empresa, pues es quien controla las estrategias de motivación, dentro de los cuales se pueden citar:

- Tener un ambiente laboral confortable: el mismo debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.
- Reconocimiento: permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, que se convertiría en autorrealización laboral.

Clempa tiene a su disposición las herramientas descritas en el proceso de motivación, decidirá cuál de ellas adoptar para la motivación de sus colaboradores.

### **3.1.3.6.- SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN.**

La capacitación “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos previamente”<sup>67</sup>, la capacitación en el área laboral se orienta al presente, se enfoca al puesto actual que ocupa el colaborador y pretende mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

- “Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.

---

<sup>67</sup> CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005, pág.386.

- Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”<sup>68</sup>.

Clempa S.A., proyecta a la capacitación como una inversión ya que trae ganancias tanto para los colaboradores como para la Clínica, además de convertirse en una herramienta de mejora continua.

Para la aplicación de la capacitación como herramienta es importante que aclaremos los siguientes conceptos que en muchas ocasiones causan problemas al momento de aplicarlos:

**Formación.-** “Beneficio para el individuo y comprendido dentro del Paquete de compensaciones y beneficios”<sup>69</sup>.

**Entrenamiento.-** “Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar”<sup>70</sup>.

**Adiestramiento.-** Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

---

<sup>68</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2<sup>a</sup> edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2011, pag 219.

<sup>69</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2<sup>a</sup> edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2011, pag 219.

<sup>70</sup> Idem. Pag.219

Existen *factores* que afectan la posibilidad de realizar y alcanzar objetivos en el proceso de la capacitación podemos citar algunos de ellos:

- El apoyo por parte de Gerencia, en el caso de Clempa S.A., de la Gerencia y la Junta Directiva de Socios.
- El compromiso por parte de quienes van a llevar a cabo el proceso de capacitación.
- Los avances tecnológicos.
- Los principios de aprendizaje.- el propósito de capacitar al personal colaborador es el cambio de comportamiento de los mismos.
- El proceso de capacitación depende de los demás subsistemas.

Clempa S.A. no cuenta actualmente con un programa de capacitación estructurado, por lo que es importante realizar un estudio de las necesidades que cada área de la Clínica puede tener, teniendo en mente la visión, misión y objetivos institucionales que tenga para un determinado período de tiempo, puesto que el eje generador de Clempa es la atención y el servicio en el área Médica en el Cantón Cuenca.

#### **3.1.3.6.1.- PROCESO DE CAPACITACION**

Para Clempa S.A. se propone seguir el siguiente proceso para la capacitación de sus colaboradores:

1. **Diagnóstico.-** Realizar un inventario de las necesidades de capacitación en los diferentes departamentos de la Clínica.
  
2. **Diseño.-** Elaborar el programa de capacitación, para atender las necesidades expuestas en el diagnóstico.
  
3. **Implementación.-** Ejecución del programa de capacitación dentro del período establecido.
  
4. **Evaluación.-** Verificación de los resultados obtenidos de la capacitación.

**Cuadro No. 10**

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización.</li> <li>• Competencias necesarias.</li> <li>• Problemas de producción.</li> <li>• Problemas de personal.</li> <li>• Resultados de la evaluación de desempeño.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quien capacitar.</li> <li>• Cómo capacitar.</li> <li>• En qué capacitar.</li> <li>• Dónde capacitar.</li> <li>• Cuándo capacitar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de línea.</li> <li>• Asesoría de recursos humanos.</li> <li>• Por ambos.</li> <li>• Por terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso.</li> <li>• Evaluación y medición de resultados.</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior.</li> <li>• Análisis de costos/ beneficios.</li> </ul>

Fuente: Material didáctico proporcionado por la Magister Carolina Zúñiga.

### **Métodos para levantar las necesidades de capacitación:**

- Evaluar el proceso productivo de la organización, puntos débiles del desempeño de las personas.
- Retroalimentación directa a partir de lo que los colaboradores consideran como necesidades de capacitación en la Clínica.
- Visión Organizacional futura de la Clínica, la introducción de nuevos procesos, métodos, tecnología.

### **3.1.3.6.2.- TECNICAS DE CAPACITACION**

La capacitación puede darse de diferentes maneras: en el trabajo, en clase, por medio de la computadora, internet, etc., la capacitación puede ser:

1. Lecturas.- el instructor o facilitador presente aun verbalmente una lectura mientras que el personal asistente escucha.
2. Instrucción programada.- técnica aplicada sin la presencia e intervención de un instructor, puede ser computarizado.
3. Capacitación en clase.- fuera del local en donde trabajan, se necesita la colaboración de un instructor que trasmite el contenido del programa de capacitación.
4. Capacitación por computadora.- puede ser por medio de CD, DVD, y con la ayuda de multimedia (gráficos, animaciones, películas, audio y video).

5. E. Learning.- se refiere al uso de tecnologías de internet, además se la llama capacitación en línea y tiene los siguientes fundamentos:

- Una red capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir el contenido de la capacitación.
- Se puede entregar la información mediante tecnología estándar de internet.
- No se limita a la entrega de la instrucción.

### **3.1.3.6.3.- EVALUACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

Dentro de un proceso de capacitación es la etapa final en donde se comprueba la eficacia de la capacitación, si se cumplió con lo que la organización requiere que reciban sus colaboradores y sobre todo si cubrió las necesidades y expectativas de la misma.

Sin embargo a nivel institucional la evaluación nos debe llevar a controlar otros aspectos ligados a los intereses institucionales:

**Evaluación en el nivel organizacional.-** Buscar si existe un cambio:

- Aumento de la eficiencia organizacional.
- Mejora de la imagen de Clempa.
- Mejora en el Clima Laboral.
- Mejora en le relación Empresa- Colaborador.
- Mejora en el servicio que presta la Clínica.
- Facilidad en los cambios e innovación.

- Aumento en la eficacia y eficiencia.

**Evaluación en el nivel de Recursos Humanos.-**Un resultado exitoso de un proceso de capacitación nos deberá mostrar una mejora en los siguientes aspectos:

- Reducción de la rotación y ausentismo de los colaboradores.
- Aumento de la eficacia individual y de grupo de trabajo.
- Incremento de conocimientos del personal colaborador.
- Cambio en el comportamiento de las personas.
- Aumento de la competencia de las personas.
- Mejora en la calidad de vida en el trabajo.

**Evaluación al nivel de puestos:**

- Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos.
- Mejora en el Trabajo en equipo y Cooperación.
- Aumento en la productividad.
- Reducción del índice de accidentes en el trabajo.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

**Evaluación en el nivel de capacitación.-** Consecución de los objetivos de la capacitación y el retorno de la inversión como aporte de cada empleado al desarrollo de la empresa.

- Realización de los objetivos de la capacitación.
- Rendimiento sobre inversiones realizadas en capacitación.

Clempa S.A, tiene a su disposición la información para realizar un programa de capacitación, una vez que sean levantadas las necesidades del mismo, Clempa podrá elegir la técnica y la metodología a utilizar ya que de estas dependerá el proceso y la manera en la que se llevará a cabo el mismo, de igual modo se aplica para la evaluación del programa de capacitación elegido.

## CONCLUSIONES

Toda organización tiene un elemento fundamental en común, el talento humano, la certeza o fracaso de toda organización depende en gran parte de este, presentándose un desafío para la Clínica cuencana CLEMPA S. A. el diseñar el Departamento de Gestión Humana, gestionar al personal colaborador desde la eficacia y eficiencia, además de corregir falencias que podrían haber estado provocando que el desempeño de la fuerza laboral no se encuentre alineado con los objetivos y la misión de la entidad, debiendo buscar procesos que permitan el desarrollo de los colaboradores y la organización:

- La necesidad urgente de diseñar el departamento de Gestión de Talento Humano para CLEMPA S. A., el mismo que deberá asesorar y apoyar de manera incondicional al desarrollo de la gestión humana.
- Describir el orden jerárquico que tiene CLEMPA S. A. y definir en donde se colocará al Departamento de Gestión humana el momento de su Implementación.
- Contar con una planificación técnica del Talento Humano.
- Describir los procesos que va a llevar a cabo el Departamento de Gestión Humana en CLEMPA S. A.
- Describir objetivos del Departamento de Gestión Humana.

Para cumplir con estas necesidades se ha realizado una propuesta para la creación del departamento de Gestión Humana que contemple fundamentalmente aspectos importantes como: planificación del talento humano, subsistemas, costos y recursos

materiales. Puesto que en la actualidad al no contar con lo descrito anteriormente se observa por parte de sus directivos conflictos en la selección de personal, relaciones interpersonales al no tener funciones definidas, orden jerárquico establecido, causando además un clima laboral inadecuado, repercutiendo en el desarrollo de las actividades.

Es fundamental destacar que si CLEMPA S. A. decide implementar el Departamento de Gestión Humana implicará un conjunto de beneficios a nivel organizacional como a nivel de todos quienes colaboramos en la Clínica.

Finalmente, frente al diagnóstico que fue elaborado al inicio del presente estudio, se prevé la posibilidad de plantear las alternativas de viabilidad al proyecto de incorporar la unidad de gestión humana en la entidad de salud que nos ocupa, precisamente por el vacío que se registran actualmente en su estructura por lo que se ha percibido durante toda la investigación, la predisposición y apertura positivas para recibir la asesoría que se ha venido planteando a través de las fases de levantamiento de datos y planteamiento de procesos a ser aplicados.

## **RECOMENDACIONES**

CLEMPA S. A. decidirá sobre la implementación del Departamento de Gestión Humana debiendo organizarlo en función al estado en el que se encuentre la Clínica, además de tomar en cuenta el crecimiento estructural y funcional de la misma.

Coordinar con cada una de las áreas de la Clínica con el objetivo de coordinar y actualizar permanentemente la información necesaria para que cuenten con un manual descriptivo de cargos y funciones del personal técnicamente elaborado.

Implementar procesos que incluyan: Planes de desarrollo de Carrera para niveles medios, además de incentivar la formación académica para el personal que se encuentra en niveles en los cuales se puede sugerir el desarrollo.

Modificar el espacio físico para la implementación del Departamento de Gestión Humana, además de una sala de reuniones la misma que proporcionará un espacio para llevar a cabo programas de capacitación dirigida al personal de Clempa, lo que beneficiará en los costos del mismo.

Con todos los antecedentes mencionados en este trabajo y luego de su análisis respectivo en CLEMPA S. A., se recomienda la creación e implementación del Departamento de GTH, para un buen funcionamiento de la clínica, lo que fortalecerá el equipo humano y apoyará positivamente a alcanzar los objetivos trazados por parte de la clínica.

A nivel de costos se realizó una propuesta en el presente trabajo de lo que conllevará la implementación del departamento de Gestión Humana la misma que incluye una inversión inicial que se refiera básicamente al espacio físico, mobiliario y otros recursos, así como gastos que involucran gastos de personal y gastos en general, se recomienda además que por parte de la Clínica se realice un estudio de costo beneficio adicional, en el mercado actual y con esta información decida sobre dicha implementación.

## **ANEXOS**

PUESTOS DE TRABAJO	NUMERO	HORARIOS	INICIO	FINALIZACION	INICIO	FINALIZACION	TOTAL HORAS	OBSERVACIONES	HORAS COMPENSADAS
Gerente	1	Horario	8:30 AM	12:30 PM	2:30 PM	6:30 PM	8		
Jefe de Farmacia	1	Horario	7:00 AM	1:30 PM			6,3	Labora el día sábado 9 a 1 de la tarde	4
Contadora	1	Horario	8:30 AM	12:30 PM	2:30 PM	6:30 PM	8		
Auxiliar Contable	1	Horario	8:30 AM	12:30 PM	2:30 PM	6:30 PM	8		
Auxiliar Hotelera	1	Horario	8:00 AM	12:00 AM	2:00 PM	5:00 PM	7	Labora el día sábado de 9 a 12	3
Recepcionista	2	Horario	9:00 AM	1:00 PM	3:00 PM	7:00 PM	8		
Médico Residente (Contrato servicios profesionales)	3	Pretorno	8:00 AM	4:00 PM			8		
		Turno	8:00 AM	8:00 AM			24		
		Libre							
Jefe de Enfermeras	1	Horario	7:00 AM	1:00 PM			6		
Auxiliar de Enfermería	9	Turno	7:00 PM	7:00 AM			12		
		Pretorno	7:00 AM	1:00 PM	1:00 PM	7:00 PM	6		
		Libre							
Cocina	2	Horario	8:00 AM	6:00 PM			10		
Limpieza	2	Horario	8:00 AM	4:00 PM			8		
Lavandería	1	Horario	8:00 AM	4:00 PM			8		
Conserje	2		7:00 AM	7:00 PM					
		Horario	7:00 PM	7:00 AM			12		
		fin de semana	8:00 AM	8:00 AM			24		
Reemplazos en conserjería (Contrato servicios personales)	2							Mismo horario de Conserjería	
Conserje (Discapacidad)	1	Horario especial	7:00 AM	3:00 PM			8	Realiza una sola jornada (incluye almuerzo proporcionado por el empleador)	
<b>Total colaboradores</b>	<b>30</b>								

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Presidente	<b>Valoración:</b> 950
<b>Rol del Puesto:</b> Vigilar por el correcto desenvolvimiento de la empresa	

**2. Misión del Puesto:**

Controlar el cumplimiento de las disposiciones y acuerdos emitidos por la Junta General de Accionistas así como responsabilidad de la empresa con los Organismos de Control.

**3. Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Verificar el cumplimiento de disposiciones dadas por la Junta General de Accionistas.	4	5	4	24
Subrogar al Gerente General con todas sus facultades en los casos de falta o ausencia.	1	2	2	5
Presidir las sesiones de Junta General de Accionistas.	2	2	2	6
Responder a las consultas que sometiere a su consideración el Gerente General, prestarle su consejo	3	3	2	9
Realizar gestiones para la mejor marcha de la compañía.	3	4	4	19
Cuidar que la compañía cumpla con la ley y los estatutos.	3	4	4	19
Suscribir las actas de cada sesión de la Junta General de Accionistas, juntamente con el secretario que actuó en dicha sesión.	2	3	2	8
Administrar la compañía juntamente con el Directorio y el Gerente General,	5	4	4	21

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

**4. Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Verificar el cumplimiento de disposiciones dadas por la Junta General de	Gerente General Área Técnica y Administrativa.

Accionistas.	
Realizar gestiones para la mejor marcha de la compañía.	Gerencia General Cliente Externo (paciente). Todo el personal colaborador de la empresa
Cuidar que la compañía cumpla con la ley y los estatutos.	Gerente General Área de Contabilidad.
Administrar la compañía juntamente con el Directorio y el Gerente General.	Gerente General Área de Contabilidad.

5. Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Verificar el cumplimiento de disposiciones dadas por la Junta General de Accionistas.	Administración de Empresas, Contabilidad General
Realizar gestiones para la mejor marcha de la compañía.	Análisis de Mercado, Marketing, Administración de Empresas.
Administrar la compañía juntamente con el Directorio y el Gerente General.	Administración de Empresas, Contabilidad General, Código Laboral
Cuidar que la compañía cumpla con la ley y los estatutos.	Administración de Empresas, Código Laboral, Leyes Financieras.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel y postgrado de IV nivel.	Ing. Comercial Economista

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 Años
Especificidad de la experiencia	Gerente Empresarial

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	X		

Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	X		
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la empresa en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la empresa, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la misma.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Administración de Empresas	X	
Finanzas	X	
Economía	X	
Leyes Tributarias		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Ing. Comercial y afines	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Gerente Empresarial	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Monitoreo y control		X
Juicio y toma de decisiones	X	
Identificación de problemas	X	
Planificación y gestión	X	X
Pensamiento crítico	X	
Orientación / asesoramiento		X
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Flexibilidad		X
Iniciativa	X	
Construcción de relaciones		X

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
200	100	50	50	50	100	300	100

ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/>	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO <input type="checkbox"/>		
María Augusta Córdova. María de Lourdes	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General

Uyaguari.		
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

1. Datos de Identificación:

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Gerente General	<b>Valoración:</b> 900
<b>Rol del Puesto:</b> Representar y administrar la Compañía	

2. Misión del Puesto:

Representar a la Compañía., realizando gestiones de control de los procesos existentes en la Compañía.

3. Actividades del Puesto:

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía, actuando en forma conjunta o por separado con el Presidente	5	4	3	<b>17</b>
Actuar de secretario en las sesiones de Junta de Accionistas, suscribiendo las correspondientes actas	2	4	2	<b>10</b>
Administrar a la compañía realizando las gestiones necesarias para que esta cumpla con su objeto social.	5	5	3	<b>20</b>
Realizar la Auditoría Contable.	1	3	4	<b>13</b>
Administrar al personal tanto operativo como administrativo	5	4	3	<b>17</b>
Elaboración del Plan Operativo Anual.	1	4	3	<b>13</b>
Presentar a consideración de la Junta General el informe anual sobre las actividades de la compañía así como el balance y los estados de resultados.	1	4	2	<b>9</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
Representar legal, judicial y	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
	Área de Contabilidad, Junta de Accionistas,

extrajudicialmente a la compañía, actuando en forma conjunta o por separado con el Presidente	Presidente de la Compañía,
Administrar a la compañía realizando las gestiones necesarias para que esta cumpla con su objeto social.	Área de Contabilidad.
Administrar al personal tanto operativo como administrativo	Presidente de Junta de Accionistas, Clientes Externos, Organismos de Control.
Realizar la Auditoría Contable.	Área de Contabilidad.
Elaboración del Plan Operativo Anual.	Área Operativa y Administrativa, Junta de Accionistas.

5. Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Administrar a la compañía realizando las gestiones necesarias para que esta cumpla con su objeto social.	Administración, Análisis Financiero.
Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía, actuando en forma conjunta o por separado con el Presidente	Leyes Civiles, Administrativas, Financieras.
Administrar al personal tanto operativo como administrativo	Reglamento Interno de Trabajo, Código del Trabajo, Administración. Leyes.
Realizar la Auditoría Contable.	Análisis financiero, Ley Financiera.
Elaboración del Plan Operativo Anual.	Análisis financiero.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel y postgrado en IV nivel.	Ing. Comercial, Economista

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 Años
Especificidad de la experiencia	Gerente, Administrador.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.		X	
Pensamiento analítico	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	X		
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	X		
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es	X		

	influir en la institución.			
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Ley de Compañías.	X	
Administración.	X	
Leyes Civiles.		X
Reglamento Interno de Trabajo,		X
Contabilidad General	X	
Código del Trabajo		X
Ley de contratación.		X
Análisis Financiero	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Ing. Comercial, Economista	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Gerente	X	
Administrador	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Pensamiento estratégico	X	
Planificación y gestión	X	
Pensamiento conceptual	X	
Pensamiento analítico	X	
Expresión oral		X
Comprensión escrita	X	
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X
Iniciativa	X	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Aprendizaje continuo		X

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
200	100	150	150	50	50	100	100

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Jefe de Farmacia	<b>Valoración:</b> 700
<b>Rol del Puesto:</b> Operación y funcionamiento de farmacia.	

**2. Misión del Puesto:**

Coordinar la operación y funcionamiento de la farmacia, adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, basados en normas, políticas y lineamientos establecidos por la Clínica, con el fin de satisfacer adecuadamente las demandas de los clientes y sus familiares, así como del público en general.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Ejercer la representación Bioquímica Farmacéutica de la Clínica frente a los entes de control.	2	3	3	11
Vigilar periódicamente que los productos localizados en el área de exhibición y bodega, que se encuentren debidamente acomodados, distribuidos, los niveles de existencia adecuados y fechas de caducidad.	4	4	2	12
Control de inventarios (ingresos y descargos) de medicamentos y otros artículos de la farmacia.	5	4	2	13
Elaboración de informes y reportes de movimiento diario, periódicos y eventuales de valores, análisis de tendencia de ventas, registro contable de operaciones, estados financieros, y ejercicio del presupuesto de ventas, compras y gastos, documentación comprobatoria.	4	3	4	16
Adquisición, control y abastecimiento de productos de consumo para recepción, lavandería, cocina, conserjes, consumos de hospitalización y limpieza	4	4	3	16
Realizar los trámites para permisos psicotrópicos y estupefacientes.	1	5	4	21
Recibir, registrar y cobrar las notas de remisión de los medicamentos y artículos adquiridos por el consumidor, así como controlar y custodiar los valores recibidos.	5	4	3	17

Donde:

F = frecuencia de la actividad  
 CO = consecuencias por omisión de la actividad  
 CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b> Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Elaboración de informes y reportes de movimiento diario de valores, análisis de tendencia de ventas, registro contable de operaciones, estados financieros, y ejercicio del presupuesto de ventas, compras y gastos, documentación comprobatoria.	Gerente General Área de Contabilidad.
Adquisición, control y abastecimiento de productos de consumo para recepción, lavandería, cocina, conserjes, consumos de hospitalización y limpieza	Gerencia General Área de Contabilidad. Todo el personal colaborador de la empresa
Realizar los trámites para permisos psicotrópicos y estupefacientes.	Gerente General
Recibir, registrar y cobrar las notas de remisión de los medicamentos y artículos adquiridos por el consumidor, así como controlar y custodiar los valores recibidos.	Gerente General Área de Contabilidad.

5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Elaboración de informes y reportes de movimiento diario de valores, análisis de tendencia de ventas, registro contable de operaciones, estados financieros, y ejercicio del presupuesto de ventas, compras y gastos, documentación comprobatoria.	Contabilidad General, Informática.
Adquisición, control y abastecimiento de productos de consumo para recepción, lavandería, cocina, conserjes, consumos de hospitalización y limpieza	Administración de Empresas, Bioquímica y Farmacia.
Realizar los trámites para permisos psicotrópicos y estupefacientes.	Bioquímica y Farmacia.
Recibir, registrar y cobrar las notas de remisión de los medicamentos y artículos adquiridos por el consumidor, así como	Contabilidad.

controlar y custodiar los valores recibidos.	
--	--

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Licenciado en Bioquímica y Farmacia.

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 Años
Especificidad de la experiencia	Cargos relacionados en Bioquímica y Farmacia.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Pensamiento conceptual	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.			X
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Presenta datos estadísticos y/o financieros.			X
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	X		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia
-----------	------------	------------

		Alta	Media	Baja
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Contabilidad	X	
Bioquímica y Farmacia	X	
Informática		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Licenciatura en Bioquímica y Farmacia	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Cargos relacionados en Bioquímica y Farmacia	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Planificación y gestión	X	
Pensamiento conceptual	X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	X	
Operación y control	X	
Inspección de productos o servicios	X	X
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
150	50	50	100	50	100	100	100

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General	<b>APROBADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Contador	<b>Valoración:</b> 700
<b>Rol del Puesto:</b> Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes.	

**2. Misión del Puesto:**

Dirigir el proceso contable de la empresa cumpliendo con las normas contables vigentes y aplicación de principios, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Iniciar el Sistema Contable	5	5	2	<b>15</b>
Validación y archivo de facturas y documentos de soporte de transacciones.	5	3	2	<b>11</b>
Elaborar y presentar mensualmente los Balances Financieros	3	4	4	<b>19</b>
Presentar mensualmente informes financieros a Organismos de Control.	3	4	3	<b>15</b>
Realizar cierres mensuales y anuales.	3	4	4	<b>19</b>
Realizar y verificar anexos de depreciación y cuadros de amortización.	2	3	2	<b>8</b>
Presentar Balances consolidados.	2	3	4	<b>11</b>
Elaboración de presupuestos en coordinación con Gerencia General.	1	4	4	<b>17</b>
Supervisión en la elaboración de comprobantes de retención, cheques y comprobantes de egreso pago proveedores.	5	4	3	<b>17</b>
Elaboración de nómina.	3	5	4	<b>20</b>
Supervisión en el manejo de caja chica.	1	2	2	<b>5</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Elaborar y presentar mensualmente los Balances Financieros	Gerente General Junta de Accionistas.
Realizar cierres mensuales y anuales.	Gerencia General Área Administrativa.
Elaboración de presupuestos en coordinación con Gerencia General.	Gerente General Junta de Accionistas.
Supervisión en la elaboración de comprobantes de retención, cheques y comprobantes de egreso pago proveedores.	Gerente General Auxiliar de Contabilidad. Proveedores.
Elaboración de nómina.	Gerente General. Personal Administrativo y Operativo.

5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Elaborar y presentar mensualmente los Balances Financieros	Contabilidad, Informática.
Realizar cierres mensuales y anuales.	Contabilidad.
Elaboración de presupuestos en coordinación con Gerencia General.	Contabilidad, Administración de empresas.
Supervisión en la elaboración de comprobantes de retención, cheques y comprobantes de egreso pago proveedores.	Contabilidad.
Elaboración de nómina.	Contabilidad, Código de trabajo.

6. Instrucción Formal Requerida:

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
------------------------------------	--

Tercer Nivel	Contador, Economista, Ing. En Administración de Empresas.
--------------	---

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 Años
Especificidad de la experiencia	Contador.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Presenta datos estadísticos y/o financieros.			X
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	X		
Operación y control	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	

Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Contabilidad	X	
Informática	X	X
Código del trabajo		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Contador	X	
Economista	X	
Administración de empresas.	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Contador	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Orientación / asesoramiento	X	
Monitoreo y control	X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	X	
Organización de la información	X	X
Manejo de recursos materiales	X	X
Identificación de problemas	X	X
Operación y control	X	
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones	X	
Iniciativa	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
150	100	50	50	50	100	150	50

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>  	<b>APROBADO POR</b>  
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Auxiliar Contable	<b>Valoración:</b> 500
<b>Rol del Puesto:</b> Registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos que se generen en la Clínica.	

**2. Misión del Puesto:**

Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales y tributarias las operaciones contables de la Clínica, con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna con el fin de facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Iniciar diariamente el Sistema Contable	5	5	2	<b>15</b>
Cerrar diariamente el Sistema Contable	5	3	2	<b>11</b>
Realizar el cuadro de caja diariamente.	5	4	3	<b>17</b>
Verificar los cuadros de control diario	5	3	3	<b>14</b>
Realizar y verificar los comprobantes contables	5	4	2	<b>13</b>
Realizar cobros de facturas de hospitalización, de emergencia, farmacia y otros ingresos.	5	3	3	<b>14</b>
Realizar depósitos y liquidaciones de honorarios a los médicos.	3	3	2	<b>9</b>
Coordinar trámites de seguros de salud.	3	3	2	<b>9</b>
Elaboración de informes para Contabilidad y Gerencia.	3	3	4	<b>15</b>
Manejo de Caja Chica	3	2	2	<b>7</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Iniciar diariamente el Sistema Contable	Contabilidad.
Realizar el cuadro de caja diariamente.	Gerencia General Contabilidad.
Verificar los cuadros de control diario	Gerente General Contabilidad.
Realizar cobros de facturas de hospitalización, de emergencia, farmacia y otros ingresos.	Gerente General Contabilidad. Cliente.
Elaboración de informes para Contabilidad y Gerencia.	Gerente General. Contabilidad.

5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Iniciar diariamente el Sistema Contable	Contabilidad, Informática.
Realizar el cuadro de caja diariamente.	Contabilidad.
Verificar los cuadros de control diario	Contabilidad.
Realizar cobros de facturas de hospitalización, de emergencia, farmacia y otros ingresos.	Contabilidad.
Elaboración de informes para Contabilidad y Gerencia.	Contabilidad.

6. Instrucción Formal Requerida:

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachiller / Estudiante de Tercer Nivel	Bachiller en Contabilidad, estudiante en áreas afines a Contabilidad.

7. Experiencia Laboral Requerida:

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>

Tiempo de experiencia	1 Año
Especificidad de la experiencia	Auxiliar Contable

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Presenta datos estadísticos y/o financieros.			X
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	
Manejo de recursos financieros	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Flexibilidad	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.		X	
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Contabilidad	X	
Informática	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Contabilidad	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Auxiliar Contable	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Planificación y gestión	X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	X	
Organización de la información	X	X
Manejo de recursos financieros	X	X
Orientación de servicio	X	
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
150	50	25	25	50	50	100	50

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General	<b>APROBADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.		
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Auxiliar Hotelera.	<b>Valoración:</b> 500
<b>Rol del Puesto:</b> Administrar el área de hospitalización de la Clínica.	

**2. Misión del Puesto:**

Dirigir las funciones relacionadas con la administración de la Clínica en las áreas de Hospitalización, planear, organizar, coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades de la misma y del personal con el objeto de lograr un óptimo funcionamiento y servicio.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Coordinar de las áreas de Hospitalización, Quirófano y Capilla.	5	5	2	<b>15</b>
Asignar habitaciones a los pacientes.	4	3	1	<b>7</b>
Registrar datos de los pacientes en hojas de ingreso y en el Sistema.	4	4	1	<b>8</b>
Informar a los pacientes las políticas y servicios que brinda la clínica en hospitalización y demás áreas de la misma.	4	4	1	<b>8</b>
Supervisar los servicios que brindan las áreas de cocina, limpieza, conserjería, lavandería en Hospitalización y Quirófano.	5	3	2	<b>11</b>
Cierre de planillas de hospitalización para facturación.	4	4	2	<b>12</b>
Recepción de las habitaciones el momento que el paciente sea dado de alta.	4	4	2	<b>12</b>
Descargar medicación, oxígeno, dietas, cánulas, mascarillas, exámenes externos e internos y derechos de clínica.	4	4	2	<b>12</b>
Manejar la centralilla telefónica de Clempa en hospitalización.	5	3	1	<b>8</b>
Mantener la dotación de insumos necesarios para Hospitalización,	4	4	2	<b>12</b>

enfermería, área médica en general.				
-------------------------------------	--	--	--	--

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

#### 4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Coordinar de las áreas de Hospitalización, Quirófano y Capilla.	Todas las áreas.
Cierre de planillas de hospitalización para facturación.	Contabilidad, Auxiliar Contable, Cliente externo.
Recepción de las habitaciones el momento que el paciente sea dado de alta.	Cliente externo.
Descargar medicación, oxígeno, dietas, cánulas, mascarillas, exámenes externos e internos y derechos de clínica.	Cliente externo. Área Operativa. Bioquímica y Farmacia.
Mantener la dotación de insumos necesarios para Hospitalización, enfermería, área médica en general.	Área Operativa (Hospitalización), Cliente externo.

#### 5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Coordinar de las áreas de Hospitalización, Quirófano y Capilla.	Administración de Empresas.
Cierre de planillas de hospitalización para facturación.	Contabilidad.
Recepción de las habitaciones el momento que el paciente sea dado de alta.	Generales.
Descargar medicación, oxígeno, dietas, cánulas, mascarillas, exámenes externos e	Contabilidad.

internos y derechos de clínica.	
Mantener la dotación de insumos necesarios para Hospitalización, enfermería, área médica en general.	Generales.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Ingeniero / Estudiante de Tercer Nivel	Ingeniero o estudiante de Tercer Nivel Administración de Empresas.

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 Año
Especificidad de la experiencia	Administración en Hotelería, Administración de Hospitalización.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Generación de ideas	Encontrar procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.			X
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.		X	
Expresión oral	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Contabilidad	X	X
Administración	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Administración	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Administración Hotelera/Administración de Hospitalización	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Planificación y gestión	X	
Generación de ideas	X	
Monitoreo y control	X	
Manejo de recursos materiales	X	X
Identificación de problemas	X	X

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Expresión oral	X	X
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Flexibilidad	X	
Iniciativa	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
125	75	50	50	50	50	50	50

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>  Ing. Galo Mejía. Gerente General	<b>APROBADO POR</b>  Ing. Galo Mejía. Gerente General
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.		
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Recepcionista.	<b>Valoración:</b> 400
<b>Rol del Puesto:</b> Realizar labores secretariales y de recepción.	

**2. Misión del Puesto:**

Realizar labores secretariales y de recepción de documentos, de clientes, y del manejo del conmutador. Brindando un excelente servicio de atención cliente, donde prevalezca la cordialidad y amabilidad.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Proporcionar información y atender inquietudes de los clientes.	5	4	1	<b>9</b>
Cobrar consultas y entrega de turnos a los pacientes.	5	4	1	<b>9</b>
Enviar órdenes de pruebas de exámenes especiales para pacientes hospitalizados.	4	4	1	<b>8</b>
Receptar e ingresar en hojas clínicas los resultados de exámenes realizados a los pacientes.	4	4	1	<b>8</b>
Manejo de Centralilla telefónica.	5	3	1	<b>8</b>
Recepción y despacho de documentos.	5	3	1	<b>8</b>
Realizar certificados médicos, reportes de exámenes de laboratorio y demás comunicaciones.	5	3	2	<b>10</b>
Manejo de las llaves de consultorios para limpieza.	3	3	1	<b>6</b>
Manejo de documentos para el personal médico.	5	3	1	<b>8</b>
Solicitud de medicación para el personal médico.	4	4	2	

Realizar tareas inherentes a hospitalización en ausencia de conserjes y cuando autoridad superior lo solicite.	3	2	1	5
Realizar tareas solicitadas por gerencia.	4	3	1	7

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b> Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Proporcionar información y atender inquietudes de los clientes.	Cliente externo, todas las áreas de la Clínica.
Cobrar consultas y entrega de turnos a los pacientes.	Cliente externo, Área Médica.
Realizar certificados médicos, reportes de exámenes de laboratorio y demás comunicaciones.	Cliente externo, Área Médica, hospitalización.

5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Proporcionar información y atender inquietudes de los clientes.	Servicio al cliente
Cobrar consultas y entrega de turnos a los pacientes.	Servicio al cliente, Contabilidad.
Realizar certificados médicos, reportes de exámenes de laboratorio y demás comunicaciones.	Redacción.

6. Instrucción Formal Requerida:

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachiller	

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	6 meses
Especificidad de la experiencia	Recepción.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X
Generación de ideas	Encontrar procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.			X
Organización de la información	Clasifica documentos para su registro.			X
Expresión oral	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.			X
Expresión escrita	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X

Flexibilidad	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.			X
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Servicio al cliente.	X	X
Contabilidad		X
Redacción	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Bachiller	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Recepcionista	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Orientación / asesoramiento	X	
Generación de ideas	X	
Organización de la información	X	X
Expresión oral	X	X
Expresión escrita	X	X
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados	X	
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
60	40	25	100	25	50	50	50

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

1. Datos de Identificación:

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Operativa
<b>Puesto:</b> Médico Residente	<b>Valoración:</b> 900
<b>Rol del Puesto:</b> Formación integral del médico como individuo generador de salud y bienestar	

2. Misión del Puesto:

Atender directamente a los pacientes hospitalizados, realizando anamnesis, examen físico, procedimientos de diagnóstico, diagnósticos e indicaciones de tratamiento y evaluar evolución.

3. Actividades del Puesto:

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Planificar las actividades de monitoreo, supervisión y evaluación en el área de su competencia en las diferentes Unidades de la clínica	1	5	4	<b>21</b>
Cumplir las disposiciones académicas, técnicas y administrativas señaladas por la clínica y Universidad	5	5	4	<b>25</b>
Cumplir el cronograma de rotaciones internas y externas	5	5	3	<b>20</b>
Efectuar las guardias asignadas	4	5	5	<b>29</b>
Participar en las actividades científicas, discusión de casos y otras de carácter académico acordes con el tiempo de formación.	2	4	3	<b>14</b>
Participar como médico ayudante en la realización de necropsias, levantamientos de cadáver, reconocimientos médico legales y pericias psiquiátricas (Primero, segundo y tercer año de residencia)	1	4	4	<b>17</b>
Firmar las Pericias de acuerdo a necesidad, circunstancia o consideración del tutor académico.	1	3	2	<b>7</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Efectuar las guardias asignadas	Junta de Accionistas, Presidente de la Compañía, Tutor Académico y Director de Carrera.
Cumplir las disposiciones académicas, técnicas y administrativas señaladas por la clínica y Universidad	Junta de Accionistas, Presidente de la Compañía, Tutor Académico y Director de Carrera.
Planificar las actividades de monitoreo, supervisión y evaluación en el área de su competencia en las diferentes Unidades de la clínica	Junta de Accionistas, Presidente de la Compañía, Tutor Académico y Director de Carrera.
Cumplir el cronograma de rotaciones internas y externas	Junta de Accionistas, Presidente de la Compañía, Tutor Académico y Director de Carrera.
Participar como médico ayudante en la realización de necropsias, levantamientos de cadáver, reconocimientos médico legales y pericias psiquiátricas (Primero, segundo y tercer año de residencia)	Junta de Accionistas, Presidente de la Compañía, Tutor Académico y Director de Carrera.

5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Efectuar las guardias asignadas	Medicina general
Cumplir las disposiciones académicas, técnicas y administrativas señaladas por la clínica y Universidad	Leyes Civiles, Administrativas y Universitarias.
Planificar las actividades de monitoreo, supervisión y evaluación en el área de su competencia en las diferentes Unidades de la clínica	Planificación Estratégica.
Cumplir el cronograma de rotaciones internas y externas	Leyes Civiles, Administrativas y Universitarias.
Participar como médico ayudante en la realización de necropsias, levantamientos de cadáver, reconocimientos médico legales y pericias psiquiátricas (Primero, segundo y tercer año de residencia)	Medicina legal, Medicina general, Leyes Civiles, Administrativas y Universitarias.

6. Instrucción Formal Requerida:

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Medicina General

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Residencia Hospitalaria

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	X		
Pensamiento analítico	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Medicina general	X	
Medicina legal	X	
Leyes Civiles.		X
Reglamento Interno de Trabajo,		X
Reglamento Universitario	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Médico o Lcdo. en Medicina	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Residencia en área hospitalaria	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Planificación y gestión	X	
Pensamiento analítico	X	
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
225	175	50	50	100	100	100	100

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>  Ing. Galo Mejía. Gerente General	<b>APROBADO POR</b>  Ing. Galo Mejía. Gerente General
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.		
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Administrativa
<b>Puesto:</b> Jefe de Enfermeras	<b>Valoración:</b> 850
<b>Rol del Puesto:</b> Formar parte del equipo multidisciplinario para restaurar la salud del usuario	

**2. Misión del Puesto:**

Contribuir al óptimo desempeño de los servicios en el sector salud, planificar y supervisar las diferentes acciones de cuidado y atención directa a los pacientes en forma eficiente, eficaz y oportuna.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Formular y Desarrollar con el equipo multidisciplinario, planes, programas y proyectos en el campo de la medicina dentro de la clínica	1	4	4	<b>17</b>
Contribuir con la preservación de la salud de los usuarios.	5	5	5	<b>30</b>
Realizar Investigación en el campo de Enfermería.	3	2	3	<b>9</b>
Participar en situaciones de Emergencia desastre.	2	5	5	<b>27</b>
Desarrollar funciones administrativas en la clasificación de los documentos y pericias que ingresan al departamento.	3	5	4	<b>23</b>
Participar en la educación continua del personal técnico, auxiliar de Enfermería y otros afines.	3	4	3	<b>15</b>
Programar y ejecutar actividades de educación al usuario, en el área de su competencia.	4	3	2	<b>10</b>
Participar en la prestación de los servicios Clínico- Quirúrgico además realizar el triaje para la atención de los servicios clínico y quirúrgicos de la clínica	5	5	4	<b>25</b>
Organiza y controla el uso y suministro de materiales y medicamentos.	5	4	3	<b>17</b>
Supervisa y conforma la requisición de materiales, medicinas y equipos de trabajo.	2	4	3	<b>14</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

**4. Interfaz del Puesto**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
Contribuir con la preservación de la salud de los usuarios.	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Participar en situaciones de Emergencia desastre.	Junta de Accionistas, Presidente de la Compañía, Responsable de GTH.
Participar en la prestación de los servicios Clínico- Quirúrgico además realizar el triaje para la atención de los servicios clínico y quirúrgicos de la clínica	Gerencia General Cliente Externo (paciente). Todo el personal colaborador de la empresa
Desarrollar funciones administrativas en la clasificación de los documentos y pericias que ingresan al departamento.	Gerente General. Médico Residente. Cliente Externo
	Junta de accionistas Gerente General Departamento de GTH.

5. Conocimientos Requeridos:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Contribuir con la preservación de la salud de los usuarios.	Enfermería
Participar en situaciones de Emergencia desastre.	Seguridad Industrial, Primeros Auxilios.
Participar en la prestación de los servicios Clínico- Quirúrgico además realizar el triaje para la atención de los servicios clínico y quirúrgicos de la clínica	Enfermería, quirófano e instrumental médico.
Desarrollar funciones administrativas en la clasificación de los documentos y pericias que ingresan al departamento.	Administración en General. Archivo de Documentos

6. Instrucción Formal Requerida:

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel y postgrado de IV nivel.	Lcda. En Enfermería

7. Experiencia Laboral Requerida:

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	5 Años
Especificidad de la experiencia	Enfermera Jefe

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	X		
Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	X		
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la empresa en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la empresa, que le permiten		X	

	alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la misma.			
--	---	--	--	--

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Enfermería - Administración	X	
Bioseguridad	X	
Primeros Auxilios	X	
Seguridad industrial		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Lcda. Enfermería y/o enfermera egresada	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Jefe de Enfermeras	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Monitoreo y control		X
Juicio y toma de decisiones	X	
Identificación de problemas	X	
Planificación y gestión	X	X
Pensamiento crítico	X	
Orientación / asesoramiento		X
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Flexibilidad		X
Iniciativa	X	
Construcción de relaciones		X

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
225	175	100	50	100	50	100	50

--

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Operativa
<b>Puesto:</b> Auxiliar de Enfermería	<b>Valoración:</b> 650
<b>Rol del Puesto:</b> Apoyar en las labores del departamento	

**2. Misión del Puesto:**

Apoyar en el desempeño de los servicios en el departamento de enfermería, realizar acciones de cuidado a los pacientes en forma eficiente, eficaz y oportuna.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Cuidar, conservar y mantener la asepsia del mobiliario, instrumental, material y lencería, que se encuentre a cargo del departamento de enfermería.	5	4	4	21
Lavar, desinfectar y esterilizar el instrumental empleado en las intervenciones quirúrgicas y cirugías menores que se realicen	3	5	4	23
Acoger y orientar de manera personalizada personal a los enfermos	5	5	3	20
Tomar los signos vitales y manifestaciones espontáneas de los enfermos sobre sus síntomas y reportarlos en las historias clínicas	5	5	5	30
Asear a los pacientes y su entorno (hacer la cama).	5	4	4	21
Acompañar a los enfermos a las plantas y servicios que les sean asignados, siempre que no sean trasladados en camillas.	3	4	3	15
Servir las comidas a los enfermos, atendiendo a la colocación y retirada de bandejas, cubiertos y vajilla y proporcionar la comida a los enfermos que no puedan hacerlo por si mismos	5	5	4	25
Colaborar en la administración de medicamentos por vía oral y rectal, con exclusión de la vía parenteral, además podrá aplicar enemas de limpieza, salvo en casos de enfermos graves.	4	5	4	24

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

**4. Interfaz del Puesto**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
-------------------------------	-----------------

	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Tomar los signos vitales y manifestaciones espontáneas de los enfermos sobre sus síntomas y reportarlos en las historias clínicas	Jefe de enfermeras, Médico residente, cliente externo (usuario)
Servir las comidas a los enfermos, atendiendo a la colocación y retirada de bandejas, cubiertos y vajilla y proporcionar la comida a los enfermos que no puedan hacerlo por si mismos	Jefe de enfermeras, Médico residente, cliente externo (usuario)
Colaborar en la administración de medicamentos por vía oral y rectal, con exclusión de la vía parenteral, además podrá aplicar enemas de limpieza, salvo en casos de enfermos graves.	Jefe de enfermeras, Médico residente, cliente externo (usuario)
Lavar, desinfectar y esterilizar el instrumental empleado en las intervenciones quirúrgicas y cirugías menores que se realicen	Jefe de enfermeras, Médico residente, Departamento de GTH, departamento de contabilidad, cliente externo (usuario)

5. Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Tomar los signos vitales y manifestaciones espontáneas de los enfermos sobre sus síntomas y reportarlos en las historias clínicas	Enfermería. Manejo y Archivo de la Historia Clínica
Servir las comidas a los enfermos, atendiendo a la colocación y retirada de bandejas, cubiertos y vajilla y proporcionar la comida a los enfermos que no puedan hacerlo por si mismos	Atención al paciente encamado. Enfermería
Colaborar en la administración de medicamentos por vía oral y rectal, con exclusión de la vía parenteral, además podrá aplicar enemas de limpieza, salvo en casos de enfermos graves.	Enfermería. Farmacología.
Lavar, desinfectar y esterilizar el instrumental empleado en las intervenciones quirúrgicas y cirugías menores que se realicen	Bioseguridad Asepsia Curaciones

6. Instrucción Formal Requerida:

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
------------------------------------	--

Bachiller, curso de Auxiliares de Enfermería	Auxiliar de Enfermería y/o Técnico en enfermería
--	--

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 Años
Especificidad de la experiencia	Auxiliar de Enfermería Hospitalaria

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	X		
Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la empresa en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.		X	

Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la empresa, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la misma.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Enfermería y farmacología	X	
Bioseguridad	X	
Primeros Auxilios	X	
Archivo		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Auxiliar de enfermería y/o Técnico en enfermería	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Auxiliar de Enfermería Hospitalaria	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Juicio y toma de decisiones	X	
Identificación de problemas	X	
Pensamiento crítico	X	
Orientación / asesoramiento		X
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Flexibilidad		X
Iniciativa	X	
Construcción de relaciones		X

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS			COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucci	Experienci	Habilidades	Condiciones	Toma de	Rol del	Control

ón formal	a	Gestió n	Comunicaci ón	de trabajo	decision es	puesto	de resultados
150	100	50	100	100	50	50	50

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

1. Datos de Identificación:

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Operativa
<b>Puesto:</b> Cocina	<b>Valoración:</b> 200
<b>Rol del Puesto:</b> Preparar los alimentos.	

2. Misión del Puesto:

Preparar y distribuir los alimentos, basados en dietas personalizadas, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

3. Actividades del Puesto:

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Recolectar el menú, prescripto por el médico residente	5	5	1	<b>10</b>
Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad.	5	4	1	<b>9</b>
Participar en la elaboración de los menús y confeccionar el pedido de mercadería y/o requisitoria.	5	3	1	<b>8</b>
Acondicionar y preparar las materias primas para el servicio	5	5	2	<b>15</b>
Elaborar y presentar las preparaciones culinarias	5	5	3	<b>20</b>
Entregar los alimentos preparados en los diferentes departamentos	5	5	1	<b>10</b>
Retirar utensilios utilizados en la alimentación	5	3	1	<b>8</b>
Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso culinario y del área de trabajo	5	5	4	<b>25</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad. Clínica. Cliente interno y externo

equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso culinario y del área de trabajo	
Elaborar y presentar las preparaciones culinarias	Clínica. Cliente interno y externo
Acondicionar y preparar las materias primas para el servicio	Clínica. Cliente interno y externo
Entregar los alimentos preparados en los diferentes departamentos	Clínica. Cliente interno y externo

5. Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso culinario y del área de trabajo	Mantenimiento y Limpieza. Bioseguridad
Elaborar y presentar las preparaciones culinarias	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad
Acondicionar y preparar las materias primas para el servicio	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad
Entregar los alimentos preparados en los diferentes departamentos	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Segundo Nivel Bachiller	Cocinero

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Especificidad de la experiencia	Cocina en áreas hospitalarias

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades	X		
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	X		
Memorizar	La capacidad de recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.	X		
Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Cocina	X	X
Bioseguridad	X	X
Asepsia	X	X
Riesgos del trabajo	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Segundo Nivel bachiller	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
1 año área hospitalaria	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Manejo de recursos materiales	X	
Inspección de productos	X	
Comprensión Escrita	X	
Memorizar		
Atención Selectiva	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
50	25	25	25	25	25	10	15

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General	<b>APROBADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.		
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1. Datos de Identificación:**

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Operativa
<b>Puesto:</b> Conserje	<b>Valoración:</b> 200
<b>Rol del Puesto:</b> Custodiar la seguridad y limpieza de un edificio o establecimiento público o privado	

**2. Misión del Puesto:**

Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones de las áreas asignadas, además de custodiar todo el mobiliario e instalaciones de la Clínica.

**3. Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias de la clínica	5	5	4	<b>25</b>
Realizar la limpieza de las oficinas alternas	5	4	3	<b>17</b>
Llevar documentos de mensajería local	5	4	2	<b>13</b>
Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes	4	3	3	<b>13</b>
Brindar apoyo en bodega cuando se solicite material para los departamentos de la clínica.	3	3	3	<b>12</b>
Apoyar a bodega en la recepción de productos que provienen de los proveedores.	2	3	3	<b>11</b>
Controlar y custodiar las llaves del edificio y dependencias donde presta servicio	5	3	3	<b>14</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

**4. Interfaz del Puesto**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias de la clínica	Gerente General Área Técnica y Administrativa.

	Clientes internos y externos
Realizar la limpieza de las oficinas alternas	Gerencia General Cliente Externo (paciente). Todo el personal colaborador de la empresa
Controlar y custodiar las llaves del edificio y dependencias donde presta servicio	Gerente General Clientes internos y externos
Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes	

**5. Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias de la clínica	Servicios Generales
Realizar la limpieza de las oficinas alternas	Bioseguridad.
Controlar y custodiar las llaves del edificio y dependencias donde presta servicio	Servicios Generales
Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes	Relaciones Humanas

**6. Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Segundo Nivel Bachiller	Ciencias Básicas

**7. Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 Años
Especificidad de la experiencia	Conserje

**8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	X		

Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	X		
-----------------------------	--	---	--	--

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

**9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10. Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Bioseguridad	X	
Relaciones Humanas	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Bachiller ciencias básicas	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Conserje	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Juicio y toma de decisiones	X	
Identificación de problemas	X	
Orientación a los resultados		X
Iniciativa	X	

**11. Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
60	40	25	25	25	10	10	5

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General	<b>APROBADO POR</b> Ing. Galo Mejía. Gerente General
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.		
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

1. Datos de Identificación:

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Operativa
<b>Puesto:</b> Lavandería	<b>Valoración:</b> 100
<b>Rol del Puesto:</b> Mantener la ropa limpia	

2. Misión del Puesto:

Lavar, secar y planchar sábanas, cobijas, cobertores, toallas, batas que se utilizan en habitaciones y demás áreas de la Clínica.

3. Actividades del Puesto:

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Recolección de Ropa en servicios	5	5	2	<b>15</b>
Clasificación de Ropa Hospitalaria	5	5	2	<b>15</b>
Lava según flujos de ropa sucia y disponibilidad de máquinas.	5	5	1	<b>10</b>
Secado, planchado y entrega de Ropa	5	5	1	<b>10</b>

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Recolección de Ropa en servicios	Clínica. Cliente interno y externo
Clasificación de Ropa Hospitalaria	Clínica. Cliente interno y externo
Lava según flujos de ropa sucia y disponibilidad de máquinas.	Clínica. Cliente interno y externo
Secado, planchado y entrega de Ropa	Clínica. Cliente interno y externo

5. Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Recolección de Ropa en servicios	Mantenimiento y Limpieza. Bioseguridad
Clasificación de Ropa Hospitalaria	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad
Lava según flujos de ropa sucia y disponibilidad de máquinas.	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad
Secado, planchado y entrega de Ropa	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Segundo nivel bachiller	Ciencias Básicas

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Lavandería o afines (servicios generales) en áreas hospitalarias

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades	X		
Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo	X		
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Bioseguridad	X	X
Asepsia	X	X
Riesgos del trabajo	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Segundo Nivel bachiller	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
2 años área hospitalaria	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Manejo de recursos materiales	X	
Fuerza Estática	X	
Aprendizaje activo	X	
Manejo del tiempo		
Reconocimiento de Problemas	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
15	10	10	15	25	5	10	10

<b>ELABORADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION  
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

1. Datos de Identificación:

<b>Empresa:</b> Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba Clempa S.A.	<b>Unidad:</b> Operativa
<b>Puesto:</b> Limpieza	<b>Valoración:</b> 100
<b>Rol del Puesto:</b> Ejecución de limpieza de la Clínica	

2. Misión del Puesto:

Mantener la asepsia diaria de las habitaciones y demás áreas de la Clínica.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Asear diariamente la clínica incluido los inodoros	5	5	1	10
Mantener limpios las habitaciones de los pacientes	5	5	1	10
Solicitar el material para la limpieza	2	4	2	10
Sacar basura y reciclables y transpórtalos al área de eliminación	5	5	2	15
Desempolvar muebles, equipo de oficina, usando la aspiradora.	3	3	3	12

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Sacar basura y reciclables y transpórtalos al área de eliminación	Clínica. Cliente interno y externo
Desempolvar muebles, equipo de oficina, usando la aspiradora.	Clínica. Cliente interno y externo
Asear diariamente la clínica incluido los inodoros	Clínica. Cliente interno y externo
Mantener limpios las habitaciones de los pacientes	Clínica. Cliente interno y externo

5. Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Sacar basura y reciclables y transportarlos al área de eliminación	Mantenimiento y Limpieza. Bioseguridad
Desempolvar muebles, equipo de oficina, usando la aspiradora.	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad
Asear diariamente la clínica incluido los inodoros	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad
Mantener limpios las habitaciones de los pacientes	Mantenimiento y Limpieza Bioseguridad

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Segundo nivel bachiller	Ciencias Básicas

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Limpieza de áreas hospitalarias

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	X		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente	X		

	tendiendo al logro de estándares de excelencia.			
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Mantenimiento y Limpieza	X	X
Bioseguridad	X	X
Asepsia	X	X
Riesgos del trabajo	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Segundo Nivel bachiller	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
2 años área hospitalaria	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales</b>		
Inspección de productos	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	
Flexibilidad	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
15	10	10	15	25	5	10	10

ELABORADO	<input checked="" type="checkbox"/>	REVISADO POR	APROBADO POR
-----------	-------------------------------------	--------------	--------------

<b>REFORMADO</b> <input type="checkbox"/>		
María Augusta Córdova. María de Lourdes Uyaguari.	Ing. Galo Mejía. Gerente General	Ing. Galo Mejía. Gerente General
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>



## DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO

<b>Datos de identificación</b>			
<b>Institución</b>		<b>Unidad</b>	
<b>Puesto</b>			
<b>Nivel</b>		<b>Puntos</b>	
<b>Grupo ocupacional</b>			
<b>Rol en el puesto</b>			

1.- Misión del puesto

--

2.- Actividades del puesto:

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
7.-				
8.-				
9.-				

3.- Interfaz del puesto:

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad

4.- Conocimientos

Actividades esenciales	Conocimientos

5.- Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción formal	Especifique el número de años de experiencia	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo,
-----------------------------	--	---

**6.- Experiencia Laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

**7.- Destrezas Técnicas (específicas)****Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Sujetarse al catálogo de Competencias Técnicas

**8.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas		Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Sujetarse a catálogo de competencias conductuales

**9.- Requerimiento de Selección y Capacitación:**

Conocimientos/Destreza	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los conocimientos		
Liste la instrucción Formal		
Liste el contenido de la experiencia		
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		

**10.- Valoración del Puesto:**

Competencias				Complejidad del puesto		Responsabilidad	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				

Elaborado	<input type="checkbox"/>	Aprobado por:	Revisado por:
Reformado	<input type="checkbox"/>		
Fecha:		Fecha:	Fecha:



## Solicitud de Empleo

<b>Nombres Completos:</b>			
<b>Cédula de Ciudadanía:</b>		<b>Estado Civil:</b>	
<b>Dirección:</b>		<b>Teléfono domicilio:</b>	
<b>No. teléfono movil:</b>		<b>E-mail:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Sector:</b>	<b>Ciudad:</b>	

Estudios	Nombre del plantel	Años cursados	Título obtenido
Primaria			
Secundaria			
Universitarios			
Otros estudios realizados			

Capacitaciones	No. de horas
<b>Areas de Interés a trabajar:</b>	

**Empleos anteriores (Relacione los tres últimos empleos que usted ha desempeñado, comenzando por el más reciente)**

Empresa	Cargo	Fecha de ingreso	Fecha de desvinculación	No. de Teléfono de la Empresa	Nombre del Jefe Inmediato

---

**Referencias personales**

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación

**Ciudad y fecha:**

**Firma:**

Espacio de uso estricto para el Departamento Gestión de Talento Humano.

**Verificación de la información:**

**Información verificada por:**



## Requisición de personal

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
Permanente: \_\_\_\_\_ Temporal: \_\_\_\_\_ Reemplazo: \_\_\_\_\_ Adicional: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_ Rango salarial: \_\_\_\_\_

Objetivo de cargo

Funciones Esenciales:

Requisitos mínimos del cargo:

Características personales:

Justificación de la requisición

Jefe de área a Departamento:

Gerente:

Requisición de personal (Dorso)  
Para uso estricto del departamento de  
personal

Autorizado

Negado

Observaciones:

Nombre de los candidatos

Calificaciones

Pruebas	Entrevista

Persona contratada: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

Salario Inicial: \_\_\_\_\_



## Lista Larga de Aspirantes

Fecha: \_\_\_ Día: \_\_\_ Mes: \_\_\_ Año: \_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_ Concurso No. \_\_\_\_\_

Código del puesto: \_\_\_\_\_

No.	Nombres completos	Aspirante		Clave	Observaciones
		Interno	Externo		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Fecha



### Evaluación de entrevistas

Fecha

Día: \_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_ Año: \_\_\_\_

Cargo:

Nombre del Candidato:

No.	Factor de Evaluación	Excelente 76-100	Muy Bueno 51-75	Bueno 26-50	Malo 0-25	Total	Observaciones
1	Estudios						
2	Historia Laboral (experiencia)						
3	Aspectos económicos (pretensiones)						
4	Conocimientos						
5	Relaciones interpersonales						
6	Apariencia exterior						
7	Motivación en el puesto o cargo						
8	Referencias personales						
9	Referencias Laborales						
10	Percepción General						

Evaluador:

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre





### Lista Corta de Aspirantes

Fecha      Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

**Nombre del puesto:**

**Código del Puesto:**

**Concurso No.**

Nombres de candidatos		Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Aspirante	Interno				
	Externo				
Puntaje					

**Certificado por:**

\_\_\_\_\_  
Jefe de Departamento de Gestión de Talento Humano

\_\_\_\_\_  
Nombre

**Decisión:**

\_\_\_\_\_  
Jefe inmediato Cargo a contratar

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Nombres completos del Candidato seleccionado

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de responsabilidad



## Formato para inducción

**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Tutor:** \_\_\_\_\_  
**Area o Departamento:** \_\_\_\_\_ **Fecha de ingreso:** \_\_\_\_\_

Fecha	Hora	Actividad	Tema a Desarrollar (listar Manual de procedimientos párrafos)	Responsable	Firma

### Firmas

**Colaborador:** \_\_\_\_\_ **Tutor:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nota:** Se podrá realizar una evaluación al colaborador a cerca de la inducción recibida, la misma que será parte de el historial laboral.



## Análisis de desempeño

### Información del Colaborador.

<b>Nombre del colaborador:</b>	<b>Identificación del empleado:</b>
<b>Puesto/cargo:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Departamento:</b>	
<b>Responsable:</b>	
<b>Periodo de la revisión: Desde:</b>	<b>Hasta:</b>

### Valoración

	5	4	3	2	1
	Excelente	Muy bueno	Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).	Necesidad de desarrollo	Necesidad de mejora urgente
<b>Conocimiento del trabajo</b>					
<b>Comentarios</b>					
<b>Calidad del Trabajo</b>					
<b>Comentarios</b>					
<b>Asistencia/puntualidad</b>					
<b>Comentarios</b>					
<b>Colaboración/responsabilidad</b>					
<b>Comentarios</b>					
<b>Organización</b>					
<b>Comentarios</b>					
<b>Comunicación</b>					
<b>Comentarios</b>					
<b>Valoración General (promedio)</b>					

<b>Evaluación</b>	
<b>Comentarios adicionales:</b>	
<b>Objetivos (según acuerdo entre el empleado y su responsable)</b>	
<b>Confirmación de la revisión</b>	
<p>Por la firma del presente formulario el colaborador confirma que ha tratado esta revisión en detalle con su supervisor.  La firma del presente formulario no indica necesariamente su conformidad con la evaluación.</p>	
<b>Firma empleado:</b>	_____
<b>Recomendaciones:</b>	
<b>Firma del Jefe inmediato</b>	_____
<b>Gerente de área:</b>	_____
<b>Observaciones de Gestión de Talento Humano</b>	



## Diagnóstico de Clima laboral

Departamento a área: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

**Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima**

### No.1

<b>La empresa.</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>talvez</b>
Se encuentra usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?			
Le gusta la empresa para la cual labora?			
Usted está de acuerdo de la manera en cómo se aplican las políticas, normas, leyes y reglamentos en la empresa para la cual usted labora.			
Si se le presentara una oferta laboral en otra empresa con la misma remuneración y condiciones, aceptaría la propuesta?			
Piensa usted que su trabajo aporta a los objetivos y misión de la empresa?			

### No. 2

<b>Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo.</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>talvez</b>
El espacio físico de su puesto de trabajo le resulta cómodo?			
La iluminación de su ambiente laboral le resulta adecuada?			
La temperatura de su lugar de trabajo es adecuada?			
El nivel de ruido es tolerable?			
El espacio físico de su lugar de trabajo se encuentra regularmente limpio?			
Sus herramientas de trabajo funcionan de manera adecuada?			

<b>No. 3</b>			
<b>Su puesto en la empresa</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>talvez</b>
Esta relacionado con la experiencia que usted posee?			
Está en relación con su preparación académica?			
Está lo suficientemente valorado?			
Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo?			
Existen posibilidad de movilidad en su empresa?			
<b>No. 4</b>			
<b>Relaciones de trabajo</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>talvez</b>
Se lleva bien con sus compañeros?			
Sus compañeros le ayudaron y apoyaron cuando se integró a la empresa?			
Considera que se encuentra en un entorno de amistad en el trabajo?			
Si dejara a la empresa para ir a otra, extrañaría a sus compañeros?			
Trabaja en equipo con sus compañeros?			
<b>No. 5</b>			
<b>Jefes o Jefaturas</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>talvez</b>
Su jefe inmediato o superior le trata con amabilidad?			
Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe inmediato?			
Existe una buena comunicación entre usted y su jefe inmediato?			
Su jefe inmediato escucha sus opiniones y sugerencias?			
Considera que su jefe inmediato actua de una manera justa?			
<b>Elaborado por:</b> _____			
<b>Revisado por:</b> _____			



## Levantamiento de Necesidades de Capacitación

<b>Colaborador:</b> _____	<b>Seguimiento</b>		
	<b>1era Etapa</b>	<b>2 da. Etapa</b>	<b>3 ra. Etapa.</b>
<b>Cargo:</b> _____	Colaborador: _____	Gerencia: _____	Jefe: _____
<b>Area:</b> _____	Fecha: / /	Fecha: / /	Fecha: / /
<b>Departamento:</b> _____	Jefe: _____		
	Fecha: / /		
	Gerencia: _____	GTH: _____	GTH: _____
	Fecha: / /	Fecha: / /	Fecha: / /

### Primera Etapa Identificación de las necesidades de Capacitación

Solución del Problema		Desarrollo del Personal		Desarrollo Organizacional	
Reclamación del Cliente		Evaluación de Desempeño		Nuevas Técnicas/ Procesos	
No- conformidad		Promoción		Planeamiento Estratégico	
Acción Correctiva		Transferencia		Expansión de la Empresa	

**Otros conocimientos, habilidades para fortalecer:**

**Situación Actual:**

**Situación Deseada:**

### Segunda Etapa Plan de Acción

Liste el contenido de la capacitación:	Técnica	Humana	Interna	Externa	Periódica	Esporádica

### Tercera Etapa Evaluación de la capacitación

Dependerá de la capacitación recibida

## **BIBLIOGRAFIA.**

- AGUILAR SILICEO Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, 4ta Edición, Limusa, México 2004.
- ALLES, M. A, Selección por competencias, Granica S.A, Buenos Aires 2010.
- ALLES, M.A, Elija al Mejor, Granica S.A, Buenos Aires 2004).
- ALLES, M. A, Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un area de Recursos Humanos, Granica S.A. Buenos Aires 2007.
- ALLES, M. A, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica S.A. 2 da. Edición, Buenos Aires, 2011.
- CASTILLO Ponte José, Administración de personal, Ecoe Ediciones, Bogotá 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill-Interamericana, México 2007.
- CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill-Interamericana, México 2005.
- DESSLER Gary, Administración de Personal, octava edición, Pearson, México, 2001.
- GUEVARA Toledo Carlos, Metodología de la Investigación, Ediciones Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador, 2000.
- MUCHINSKY Paul M, Psicología Aplicada al Trabajo, Magallanes, Madrid. España, 2004.
- PEREDA, S., BERROCAL, F., & ALONSO, M. A, Psicología del Trabajo, Madrid: Síntesis S.A, 2008.
- RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Administración Modera de Personal, 7ma. Edición, Limusa, México, 2007.

## **BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA**

- <http://www.gestiopolis.com/>
- [Buscador: googleacadémico](#)
- [Buscador: googlelibros](#)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > ... > [Recursos Humanos](#)
- <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/contratacin-e-induccin.html>