

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO
DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS PICHINCHA**

AUTORAS:

**ROJAS ROJAS MARÍA FERNANDA
BAUTISTA ARIAS KARINA ELIZABETH**

DIRECTOR:

ARROYO RAMÍREZ RODRIGO

Quito, julio del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras, Rojas Rojas María Fernanda y Bautista Arias Karina Elizabeth autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, julio 2013

Karina Elizabeth Bautista Aria

CC: 1720212495

Rojas Rojas María Fernanda

CC: 1716780406

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo en primer lugar a Dios quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

A mis padres JAIME BAUTISTA, ROSA ARIAS y hermanas JOHANNA Y MICHELLE quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles.

A mi esposo ROMEL TORRES y mis dos hijos razones supremas de mi existencia por quienes luché todos los días por ser mejor.

Karina

A mis padres JOSÉ ROJAS, MARÍA ROJAS y hermano LUIS XAVIER ROJAS quien con sus consejos ha sabido guiarme por un buen camino y darme la guía correcta para poder culminar mi carrera profesional.

A mi pequeño ángel mi bebe ISAAC ROJAS EL HIJO DE LA PROMESA, gracias mi amor por ser el motor fundamental de mi vida para seguir adelante, por enseñarme a luchar y salir de las pruebas que nos pone la vida.

María Fernanda

AGRADECIMIENTO

A la **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi director de tesis, **Dr. Rodrigo Arroyo** por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotras que podamos terminar nuestros estudios con éxito.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ANTECEDENTES DEL OBJETO DE ESTUDIO	3
1.1 Reseña Histórica.....	3
1.2 Base Legal.....	4
1.2.1 Constitución	4
1.2.2 Organismos que la Controlan.....	5
1.3 Estructura de la Empresa.....	7
1.4 Objetivo.....	10
1.5 Misión	10
1.6 Visión	10
1.7 Análisis del Foda de la Empresa	11
CAPÍTULO II	13
PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	13
2.1 Generalidades	13
2.2 Definición Proceso de Selección por Competencias.....	14
2.3 Perfil del Cargo Vacante	15
2.4 Requisición.....	16
2.5 Diccionario de Competencias	17
2.5.1 Competencias Cardinales	18
2.5.2 Competencias específicas gerenciales.....	18
2.5.3 Competencias específicas por áreas	18
2.5.4 Unidad de medida de los comportamientos:	19
2.6 Descriptivo de Puestos	20
2.6.1 Análisis del Puesto por Competencias	45
2.7 Reclutamiento	123
2.7.1 Reclutamiento Interno	124
2.7.2 Reclutamiento Externo.....	126
2.7.3 Reclutamiento Mixto.....	128
2.8 Solicitud de Empleo	129

CAPÍTULO III	132
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y TÉRMINO DEL PROCESOS DE SELECCIÓN	132
3.1 Entrevista.....	132
3.2 Informe de la Entrevista	133
3.3 Pruebas de Idoneidad y Psicológicas	134
3.4 Pruebas Técnicas	140
3.5 Examen Médico Pre ocupacional.....	141
3. 6 Contratación	142
3.7 Presupuesto	147
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	149
ANEXOS	151

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Hoja de Requisición	152
Anexo N°2 Solicitud de Empleo	154
Anexo N°3 Informe de la entrevista.....	157

RESUMEN

El presente proyecto de tesis, plantea el tema Diseño de un plan de mejoramiento en los proceso de selección del departamento de Gestión de Talento Humano del Hospital de Clínicas Pichincha. Se empieza haciendo un diagnóstico del problema, identificando las causas y los efectos que se originan en el proceso actual.

Esto lleva a la búsqueda inmediata de una solución, para lo cual, se propone la necesidad de contar con un nuevo proceso, que determine los procedimientos a seguir para la selección de personal en el área de Talento Humano, lo que permitirá cumplir con el objetivo fundamental que es captar, desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas por la compañía.

Se presenta una introducción donde se describen los antecedentes de la empresa, se explica el giro del negocio y el desarrollo conseguido por el Hospital de Clínicas Pichincha, así como también organismos que la controlan; matriz FODA. Explica el desarrollo de los temas expuestos para seguir un excelente proceso de selección del personal, conceptos fundamentales que nos ayudara a la realización de la misma, elaboración de diccionario de competencias que serán utilizadas en cada perfil de los puestos.

Indicaremos todo acerca de las entrevistas, los tipos de preguntas que existen y unos ejemplos con los que nos podemos guiar. También contaremos con el informe de la entrevista, las Pruebas de idoneidad y el examen médico pre ocupacional y la contratación, recomendaciones y conclusiones que el Hospital de Clínicas Pichincha, debe tomar en cuenta para el mejoramiento del departamento de Talento Humano.

ABSTRACT

This thesis project raises the issue Design an improvement plan in the selection process of the Department of Human Resource Management of Pichincha Clinic`s Hospital, located in Quito city. We start with a diagnosis of the problem, identifying the causes and effects that originate from the current process.

This leads to the immediate search for a solution, for which it is proposed the need for a new process, which determine the procedures for selection of personnel in the area of human talent, which it will meet the basic objective that is to attract, develop and keep talent with the skills required by the company.

Present provides an introduction that describes the history of the company, explained the tour business and development achieved by the Pichincha Clinics' Hospital, as well as the control organisms, FODA matrix. Explain the development of the exposed subjects to follow an excellent staff selection process, fundamental concepts which it will help us to carry out the same, developing competency dictionary that will be used in each profile posts.

Explains all about the interviews, the types of questions that exist and some examples that can guide us to make the different interviews. We will also have the report of the interview, the suitability tests and pre occupational medical examination to be held to the applicant. Also contains all about recommendations and conclusions that the Pichincha Clinics' Hospital should be taken as for continuous improvement in Personnel Selection in the Department of Human Resource Management.

INTRODUCCIÓN

Desde épocas primitivas vemos que el hombre se vio en la necesidad de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias.

Posteriormente, en etapas más cercanas, también podemos observar que el hombre de nuevo vuelve a elegir, pero en este caso las personas, según su raza, su fuerza, entre otras características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba.

Más aún en la actualidad estamos buscando un mayor desarrollo de nuestra sociedad basado en un capitalismo industrial, donde la importancia para lograr una economía con mayor liquidez y solidez, lo constituye las empresas.

El capitalismo industrial es la etapa en la cual nos encontramos en ese momento, la cual se ha caracterizado por el gran desarrollo de las empresas. También observamos que existen dos clases sociales principalmente el empresario dueño de los medios de producción y el asalariado que lo único que posee es su fuerza de trabajo que es vendida al empresario. Vemos grandes avances tecnológicos que son de gran ayuda a las empresas para optimizar sus recursos al máximo.

Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección de personal se podrá pronosticar, que las empresas tengan el personal adecuado para lograr el éxito. Esto se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

Este trabajo trata acerca del proceso de selección en las empresas y los procedimientos utilizados para dicho reclutamiento se va a elaborar un manual de

procedimientos de selección de personal a seguir, que brinde apoyo al departamento de talento humano para que el personal contratado sea el adecuado y ayude a lograr los objetivos de la empresa.

Se evidencia, desaprobación por parte del personal que labora en la institución, en relación al correcto procedimiento de reclutamiento, debido a que se considera que la forma para ingresar a la institución es solo a través de las referencias, ofrecidas por el personal interno de la organización, al conocer sobre alguna vacante. Ausencia de un archivo de personal elegible.

El proceso de selección empleado por la institución evidencio no poseer técnicas establecidas para estos fines; entre las que se destacan; ausencia de pruebas de selección, niveles de entrevistas, y exámenes pre-empleo

No se da el adecuado uso de la socialización, debido a que la utilizada no se maneja como medio para adaptar el personal a la organización y ni al puesto de trabajo. Carencias de estrategias que persigan la capacitación, formación y adiestramiento del personal. Ausencia de planes de ascenso al personal.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Reseña Histórica

El Hospital de Clínicas Pichincha fue fundado en el año de 1948 y se ubicó en el corazón de la mejor zona de la ciudad – La Mariscal. Esta zona empezaba a desarrollarse muy rápidamente y exigía servicios de alta calidad. Su estratégica implantación, junto con servicios de vanguardia para la época, permitió al Hospital de Clínicas Pichincha atender estas exigencias y constituirse en una de las instituciones médicas de mayor prestigio.

En el año de 1993 por la alta afluencia de pacientes, se actualiza el plan estratégico enfocado hacia lo que será el nuevo Hospital de Clínicas Pichincha, es así que se inicia la ampliación del área de hospitalización, con la incorporación del Edificio de Suites, orientado al occidente, con la entrada principal por la calle Gral. Ulpiano Páez, frente al parque Julio Andrade, paralelamente se concluye la Unidad de Cuidados Coronarios y la de Cuidado Crítico, considerada la más moderna del País.

Desde ese año hasta el año 2000, el Hospital de Clínicas Pichincha, en su proyecto de expansión adquiere las propiedades aledañas e inicia la edificación de tres torres, dos de las cuales se encuentran concluidas. Estas modernas construcciones albergan las nuevas áreas de Emergencia, Laboratorio Clínico, Consultorios médicos, 150 estacionamientos subterráneos y una Cafetería ubicada en el 6to. Piso, con una agradable vista panorámica de la ciudad de Quito.

En el año 2010 concluyó la edificación de la tercera torre, al igual que las anteriores, cuenta con consultorios y estacionamientos, más un centro quirúrgico con seis salas de operación, Recuperación e Imagenología. Este moderno complejo médico de singulares características arquitectónicas se complementará con la edificación de una nueva torre para hospitalización, que se construirá frente a la calle 9 de Octubre y que permitirá contar con 40 suites muy confortables, que sumadas a las habitaciones actuales, el Hospital de Clínicas Pichincha tendrá una capacidad de 100 camas que

cubrirán holgadamente la demanda hospitalaria del centro norte de la ciudad de Quito

Este crecimiento sostenido, consolida la imagen de que el Hospital de Clínicas Pichincha ha sido y será un referente en la medicina Ecuatoriana, encontrándose siempre listo y dispuesto a proveerles servicios de la más alta calidad.

1.2 Base Legal

1.2.1 Constitución

El Hospital de Clínicas Pichincha o Clínica Pichincha son los nombres comerciales con los que se denomina a la compañía anónima Centro Médico Quirúrgico Pichincha CENMEP S.A. organizada bajo las leyes ecuatorianas, se constituyó el 4 de julio de 1980 por escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Noveno del cantón Quito, e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el diecisiete de julio del mismo año, bajo el número seiscientos setenta y tres, tomo ciento once. Su organización, como la de sus asociados, integrantes directivos y empleados se sujetan al ordenamiento jurídico público y privado que regulan de manera general los actos de las personas. En virtud, el Hospital de Clínicas Pichincha se regula por el ordenamiento constitucional, las normas de los Códigos Civil, Penal y de Trabajo y en particular las leyes del sector Salud, como son: Ley Organiza de la Salud, Código de Ética Profesional, Ley de Derechos y Amparo al Paciente y normativa vigente expedida por el Ministerio de Salud.

En la Ley Orgánica de la Salud Cap. I, Art. 180: “La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios públicos, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina pre pagada y otorgará su permiso de funcionamiento.

Regulará los procesos de licenciamiento y acreditación. Regulará y controlará el cumplimiento de la normativa para la construcción, ampliación y funcionamiento de estos establecimientos de acuerdo a la tipología, basada en la capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad”

El Acuerdo Ministerial 12005, publicado en el Registro Oficial 882 del 26 de julio de 1979: Atr. 7,8,12,14,15,16,17,20,22,23,24,26,27,28,29,30,31,32 y 33 del reglamento de Servicios de Salud Privado.

El Acuerdo Ministerial No. 1771, del 1 de diciembre de 1999:

Art.1.- “Los directores provinciales de salud del país, en su respectiva jurisdicción, mediante Resolución, aprobará los reglamentos internos de los establecimientos de salud privados: clínicas, hospitales, institutos médicos y servicios de rehabilitación física y mental”

Art. 2.- “El reglamento interno será elaborado de conformidad con los requisitos establecidos por la Dirección Nacional de Control Sanitario y previa aprobación del Consejo Técnico del establecimiento de Salud Privado”

Art.3.- “El reglamento interno deberá ser revisado por el jefe de control sanitario provincial para verificar el cumplimiento de los requisitos.”

Art.4.- “El Director Provincial de Salud respectivo, antes de la aprobación designara la Comisión Inspector para constatar la veracidad del contenido de la documentación en los establecimientos de salud privados y, levantar el acta correspondiente.”

Además, el Hospital de Clínicas Pichincha en los aspectos técnicos se sujetará a las normas técnicas y jurídicas que regulan los procedimientos de diagnóstico y tratamiento de pacientes y a toda la legislación conexas sobre la materia.

1.2.2 Organismos que la Controlan

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS: Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efecto de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA: Ejerce la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza, vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la salud de la provisión de servicios, de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología.- Articulación de los actores del sistema con el fin de garantizar el derecho de la salud.

MUNICIPIO: encargado de viabilizar los tramites, a través de los cuales, la ciudadanía obtiene obras. Esta unidad, está más enfocada a la ciudadanos internos que son las personas que trabajan tanto dentro de la propia administración, como en todos los entes, sectores y administración zonales que conforman el Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo, es en gran medida gracias a su gestión que la ciudadanía que toda la ciudad de Quito logra ver el trabajo de la alcaldía metropolitana.

El Municipio está encargado de dar los respectivos permisos de funcionamiento como son Patentes, permiso de Medio Ambiente y permiso de funcionamiento en lo que respecta al Hospital de Clínicas Pichincha.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS: Es una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial del país, se caracteriza por ser una entidad de asesoría y apoyo al sector empresarial ecuatoriano realizando estudios, análisis y diagnósticos, que se han sustentado en un sistema estadístico, el que se lo ha ido mejorando a través del tiempo y ha sido la base más adecuada para la mejor comprensión y análisis de la problemática empresarial en el país.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS: Es el organismo que se encarga de controlar los múltiples relacionados con el desarrollo de las actividades bancarias del Ecuador. El estado provee de leyes y reglamentos especiales para que esta entidad realice sus operaciones en efecto.

CUERPO DE BOMBEROS: Es una institución con 67 años de labor y servicio perenne a la ciudadanía, cuya finalidad es socorrer y atender en caso de desastres y emergencias, salvar vidas y proteger bienes mediante acciones oportunas y eficientes en prevención y atención de emergencias en la comunidad del distrito metropolitano de Quito. El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad en el caso del Hospital de Clínicas Pichincha el tipo de funcionamiento que debe adquirí el tipo de funcionamiento A.

Requisitos:

- Solicitud de la inspección del local
- Informe favorable de la inspección
- Copia del Ruc.

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS): Es el organismo Ecuatoriano encargado de brindar la seguridad social, con sede principal en la ciudad de Quito y agencias en casi todas las capitales de provincias. El IESS es una entidad cuya organización se fundamenta en proteger a la población urbana y rural en dependencia laboral o no, contra las limitaciones o falta de contingencia en rubros como maternidad, salud integral, riesgos de trabajo, incapacidad, cesantía, vejez, invalidez o muerte manteniendo actualmente una etapa de transformación estructural considerable desde su base administrativa.

1.3 Estructura de la Empresa

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:

El Hospital de Clínicas Pichincha se encuentra conformado por el área médica y administrativa, y está gobernado por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, El Presidente Ejecutivo, Director Médico, Directores, Contralor, Gerentes, y por todos los demás funcionarios que la Junta General acuerde designar, de acuerdo a la siguiente estructura.

DIRECTOR MEDICO:

El directorio nombrará cada dos años al Director Médico, de entre los profesionales médicos de reconocido prestigio. Es el responsable de la organización y ejecución de la atención que brinda la Clínica a través de los servicios médicos, técnicos de colaboración médica y auxiliar de diagnóstico.

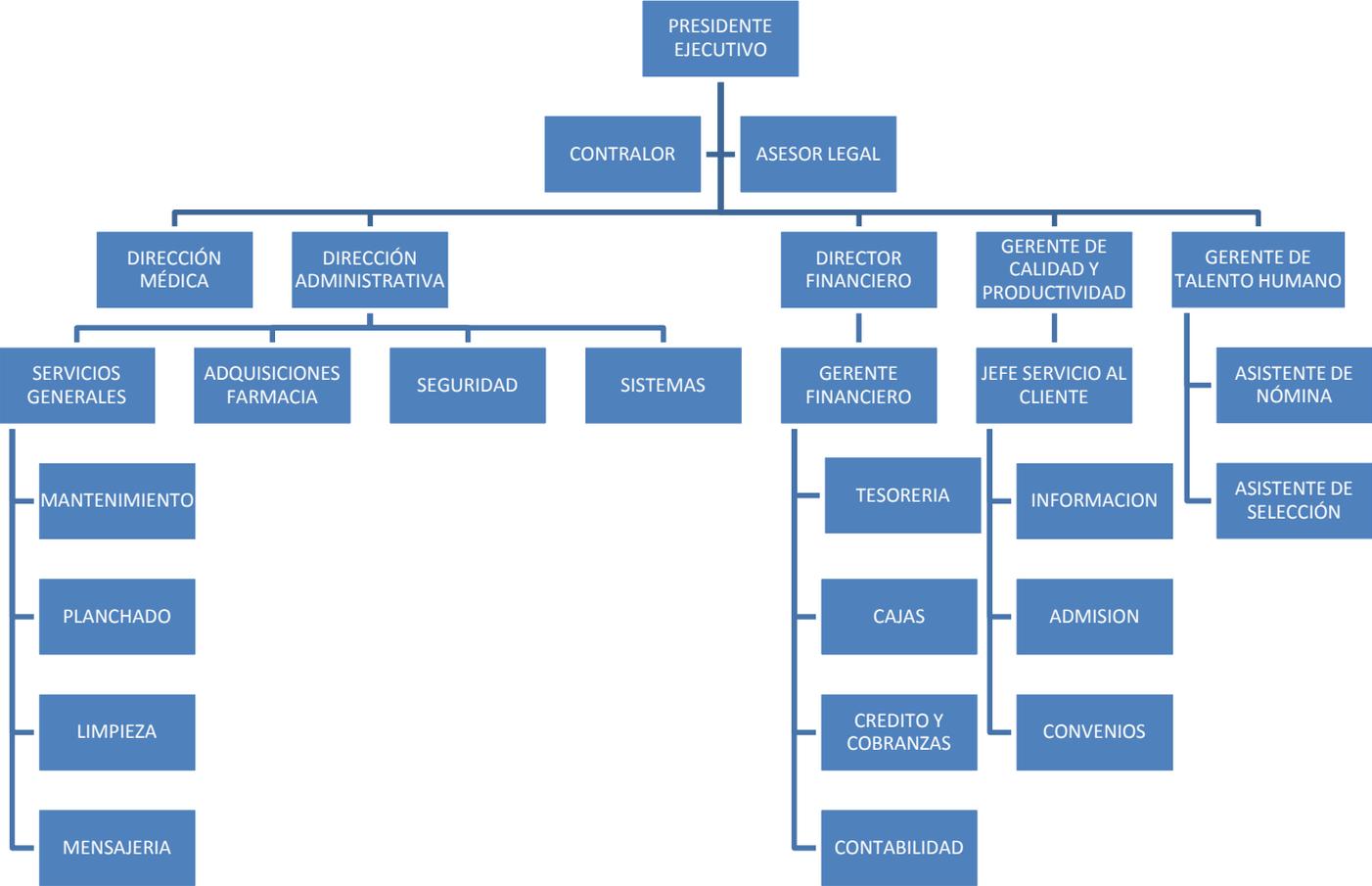
DIRECTOR ADMINISTRATIVO:

Es el área a través del cual se ejecutan las acciones administrativas mediante la programación y control de los recursos naturales. Jerárquicamente depende de la Presidencia Ejecutiva.

DIRECTOR FINANCIERO:

Es el área responsable de planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades financiero-contables y patrimoniales de la Clínica. Jerárquicamente depende de la Presidencia Ejecutiva.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.4 Objetivo

- Contribuir al mejoramiento del nivel de salud de la población del Ecuador y del Distrito Metropolitano de Quito especialmente, a través de servicios médicos altamente especializados de diagnóstico y tratamiento ambulatorio y de internamiento.
- Ser reconocidos a nivel nacional como un servicio de salud privado efectivo, oportuno moderno, que brinda atención de calidad y calidez a la población que demanda nuestra prestación.

1.5 Misión

El Hospital de Clínicas Pichincha, es una institución privada ubicada en el centro geográfico de Quito, que tiene como objetivo fundamental brindar prevención, atención y tratamiento, orientados a proteger y recuperar la salud, por medio de servicios de diagnóstico, procedimientos clínicos y quirúrgicos de la más alta Calidad, con experimentados profesionales, mediante innovación tecnológica, compromiso social y ético.

1.6 Visión

Ser el hospital líder en atención médica, docencia e investigación, con la mejor tecnología, que asegure un cuidado oportuno con calidad, calidez y compromiso social.

1.7 Análisis del Foda de la Empresa

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Prestigio – Nombre y Experiencia2. Tecnología de punta.3. Atención personalizada – Tecnología de punta.4. Ubicación geográfica	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Falta de estructura empresarial: No existe sistema de indicadores. No hay control con estándares de calidad. Sistema informático antiguo,2. Falta de disciplina en el grupo médico – los médicos son accionistas. ej. Honorarios e iliquidez (seguros).3. Falta de motivación y capacitación del personal sin ningún efecto permanente.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Servicio de ambulancias con médicos abordo – Post venta saber cómo siguió el paciente2. Convenios con otras instituciones en general - Petroleras - seguros - hoteles ej. Repsol. Formar parte de la RED de atención nacional Asociación.3. Tener un seguro propio HCP o convenio4. Convenios internacionales para atención médica, capacitación.	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Competencia hospitales : Nova Clínica, Metropolitano, Valles y Voz Andes2. Inseguridad del sector - delincuencia3. Percepción de los precios altos4. SOAT – posibilidad de seguro Universal

Oportunidades y Fortalezas cambiar a estrategias de atacar

<ol style="list-style-type: none">1. Convenios con otras instituciones en general - Petroleras - seguros - hoteles ej. Repsol. Formar parte de la RED de atención nacional Asociación.2. Servicio de ambulancias con médicos abordo – Post venta saber cómo siguió el paciente	<ol style="list-style-type: none">1. Ofrecer buenos convenios con precios preferenciales, servicio de ambulancia (atraer a pacientes adulto mayor o en etapa terminal o incapacitados) y facilidades de pago a las instituciones en general - Plan de Marketing.
<ol style="list-style-type: none">1. Ubicación geográfica.	<ol style="list-style-type: none">1. Gestionar con le Municipio, para que el HCP tengan facilidad de acceso ej. Calle Ramírez Dávalos.

CAPÍTULO II

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Generalidades

El procedimiento de selección de personal dentro del área de Talento Humano, es un proceso completo con el objetivo de escoger al personal más idóneos para cumplir la vacante de una organización, tomando como parámetro las necesidades de la empresa de acuerdo a como se haya llevado el proceso, dependerá el funcionamiento y crecimiento de la misma o su total fracaso, quiebra del ente económico (empresa).

La selección de personal no es uno de los objetivos fundamentales de ninguna empresa, a no ser que se dedique especialmente a eso. Para comprender la necesidad de realizar procesos de Selección de Personal es conveniente saber que ocurre cuando no se realiza. Difícilmente tenemos capacidad para evaluar las competencias de una persona. Caemos en la posibilidad de contratar a alguien “por referencias” más que por sus cualidades profesionales.

Nos podemos dar cuenta del fracaso de la elección pasado cierto tiempo a la contratación por lo que en muchas ocasiones, ya no hay vuelta atrás. Por lo tanto debemos cambiar el paradigma y la manera de pensar de los Gerentes e implementar en su gestión la función de Talento Humano por competencias y asumir las iniciativas de cambio orientándose al incremento de la productividad, buscando nuevas alternativas y oportunidades de negocio generando ventajas competitivas.

El Hospital de Clínicas Pichincha actualmente no consta con procedimientos a seguir dentro del área de talento Humano. La implementación de un diseño de selección de personal para el Hospital de Clínicas Pichincha tiene como objetivo principal dar a conocer los procesos actuales que se manejan en el mercado concerniente a la dirección de personal, mejorar el desempeño, cumplir metas y objetivos de la Clínica.

Dentro de los procedimientos para el proceso de selección de personal para las diferentes áreas del Hospital de Clínicas Pichincha, el departamento de Talento Humano mediante políticas internas de la empresa no está encargado de la selección de personal en lo que compete a servicios médicos, técnicos de colaboración médica y auxiliares de diagnóstico, ya que el departamento de Dirección Médica con su respectivo responsable es el encargado de reclutar el personal adecuado para el funcionamiento de estas áreas mediante proveedores externos que están capacitados para este tipo de reclutamiento.

2.2 Definición Proceso de Selección por Competencias

DEFINICIÓN

La selección del personal es un proceso destinado atraer, buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo.

COMPETENCIAS

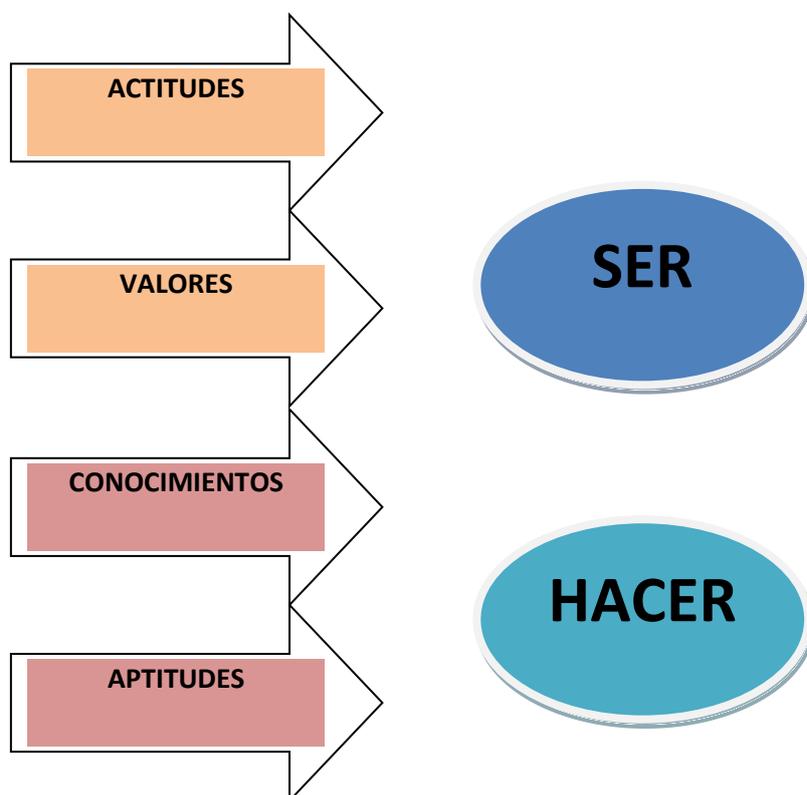
Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, de una empresa determinada, en un contexto determinado.

Característica **subyacente** en un individuo que está causalmente **relacionada** a un **estándar** de efectividad y o a una representación superior en un trabajo a situación (Spencer & Spencer, 2003, pág. 122)

Subyacente: parte profunda de la personalidad que permite predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones.

Relacionada: origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar: Algo que se hace bien medido sobre un criterio general.



Elaborado por: Karina Bautista y María Fernanda Rojas

2.3 Perfil del Cargo Vacante

Independientemente del tipo o giro de la empresa, siempre cuando se realiza el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie. (Chiavenato A. , 2009)

Puesto Vacante: Es un adjetivo que hace referencia a aquello que está sin ocupar o sin proveer. Puede tratarse de un espacio físico, un puesto laboral o un premio, por ejemplo: “Hay una vacante en el departamento de ventas”.

Para poder ocupar un puesto vacante es primordial buscar dentro de la organización al posible candidato. (Chiavenato A. , 2009)

Candidato: es la persona que aspira a acceder a determinado cargo, honor o dignidad. Dicha candidatura puede ser propuesta por ella misma o por terceros. Por ejemplo: “El empresario anunció que se presentará como candidato a diputado en las próximas elecciones. (Chiavenato A. , 2009)

Aspirante: Persona que pretende un empleo, distinción, título, etc. Con esto se pretende el ascenso a un puesto de escala superior al actual, buscando así motivar el crecimiento profesional de los actuales empleados del Hospital de Clínicas Pichincha. (Chiavenato A. , 2009)

En el caso que no se puede cubrir la vacante con el personal interno, se procederá a realizar el proceso de selección con reclutamiento externo en base a la descripción de la requisición del personal solicitada por el jefe inmediato.

TIPOS DE VACANTES

REGULARES

Renuncia
Jubilación
Muerte
Cesantía

ESPECIALES

Licencias
Traslados

2.4 Requisición

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección como es el Departamento de Talento Humano.

En el Hospital de Clínicas Pichincha el Jefe de Talento Humano inicia la búsqueda de los candidatos según las especificaciones denotadas en el Perfil del Cargo que es entregada por cada jefe de departamento, para esta actividad acudirá a las fuentes de reclutamiento que pueden ser: Concurso interno, Universidades, Bolsa de Empleo, Base de datos de la empresa, referidos de empleados de la institución, anuncios de prensa, radio, entre otros.

Proponemos como fuente de reclutamiento más idónea para ser utilizada dentro del Hospital de Clínicas Pichicha una fuente de reclutamiento interno como son programas de promoción de información sobre vacantes. El departamento de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.

El reclutamiento no se debe tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar qué es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

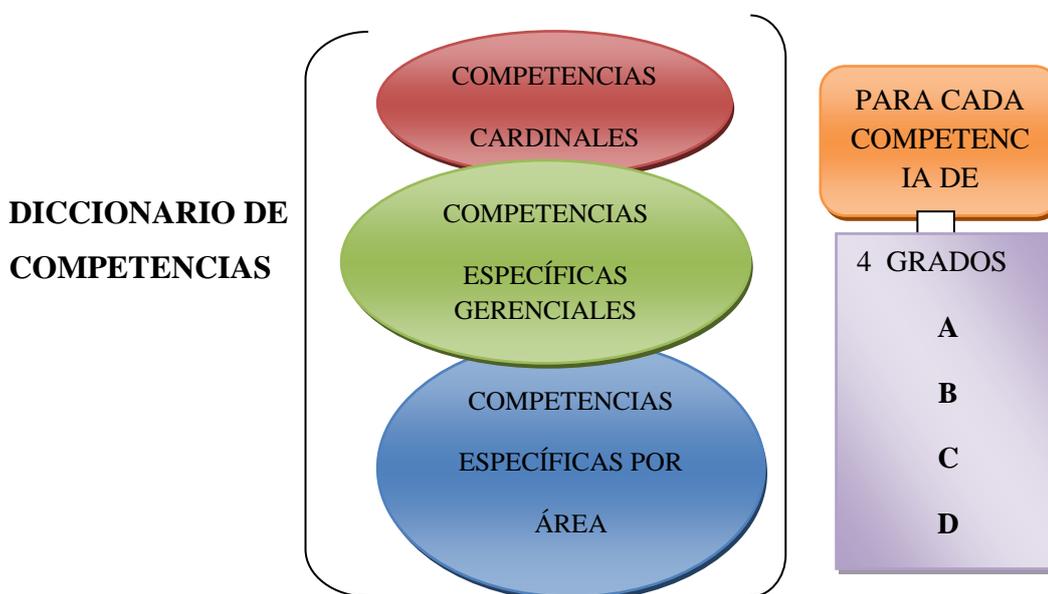
Hemos realizado la creación de un formulario el cual nos ayudara a especificar el requerimiento del personal que solicita cada área en el cual hemos tomado los puntos más importantes como:

- NOMBRE DEL SOLICITANTE
- IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA BÚSQUEDA
- ORIGEN DE LA VACANTE
- REEMPLAZO CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO
- NIVEL ACADÉMICO Y HABILIDADES ESPECIALES
- EXPERIENCIA
- FUENTES RECOMENDADAS DE RECLUTAMIENTO
- REMUNERACIÓN
- DESCRIPCIÓN DE ESENCIALES FUNCIONES

2.5 Diccionario de Competencias

Hemos tomado como base fundamental de nuestra tesis el Diccionario de Competencias la tricología de Martha Alles, Tomo III ya que son las más utilizadas

en este momento y preferidas por las empresas para alcanzar sus estrategias de cara al futuro, analizando y pensando cómo deberían ser los integrantes de cada una de ellas para lograr metas y objetivos. Además presenta una gama muy amplia de definiciones y opciones de competencias más destacadas en la actualidad.



Fuente: (Alles, Diccionario de Competencias, 2009, pág. 72)

2.5.1 Competencias Cardinales: Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

2.5.2 Competencias específicas gerenciales: Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organización con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse; a su vez en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

2.5.3 Competencias específicas por áreas: Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso en función de las necesidades de los diferentes sectores que se divide la organización.

Fuente: (Alles, Diccionario de Competencias, 2009, pág. 72)

2.5.4 Unidad de medida de los comportamientos:

GRADO A:

- Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.
- Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontaneas.
- Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza.
- Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos
- Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.

GRADO B:

- Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas.
- Muestra enteres por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.
- Crea relaciones de confianza.
- Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas.
- Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la colaboración interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos.

GRUPO C:

- Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área.
- Posee buena predisposición para ayudar a otros.
- Cooperar activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de sus obligaciones comunes.
- Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo.

- Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos sin descuidar los propios.

GRUPO D:

- Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.
- Tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos
- Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad
- Está atento y dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.

Fuente: (Alles, Diccionario de Competencias, 2009, pág. 77)

2.6 Descriptivo de Puestos

**COMPETENCIAS CARDINALES
TODOS LOS PUESTOS**

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
ÉTICA				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO				
INNOVACIÓN				
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				

* Estas competencias deberán poseer todos los integrantes de la empresa, serán medidas en base al nivel jerárquico.

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES PARA SU MEDICIÓN

Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y las prácticas profesionales. Respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional, laborar como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos

intereses propios o del sector /organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

- A. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- B. Cuando se equívoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
- C. Busca consejos y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores se interponen con respecto a las exigencias laborales.
- D. Respeta las pautas de acción que le interpone la organización.

Orientación al Cliente

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

- A. Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
- B. Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
- C. Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
- D. Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos

Compromiso con la calidad del trabajo

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir

y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

- A. Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y desarrollarse asegurando la calidad del trabajo, producto o servicio que se ofrece.
- B. Sigue rigurosamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa logrando un nivel excelente de trabajo.
- C. Utiliza las herramientas disponibles para mantener organizada y disponible la información referida a los trabajos de sus áreas o sector.
- D. Cumple al pie de la letra indicaciones recibidas de sus superiores y es respetuoso de los alcances estrictos de su papel.

Innovación

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

- A. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe
- B. Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido
- C. Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares
- D. Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen

dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

- A. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
- B. Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
- C. Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
- D. Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS

Descriptivo de puestos: ÁREA DE GERENCIA GENERAL

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS				
DESARROLLO EN EQUIPO				
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO				
RELACIONES PUBLICAS				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área de gerencia general de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Desarrollo en equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.

Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Liderazgo para el cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

A. Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquélla parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B. Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C. La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.

D. rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos

líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

- A. Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.
- B. Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
- C. En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
- D. Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR AREAS

ÁREA: ADMINISTRATIVAS/FINANCIERAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS				
ÉTICA				
NEGOCIACIÓN				
CREDIBILIDAD TÉCNICA				

* Estas competencias deberán poseer todos los integrantes de la empresa, serán medidas en base al nivel jerárquico

Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y las prácticas profesionales. Respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional, laborar como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector /organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

- A. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de las organizaciones como los valores morales, costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- B. Cuando se equívoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
- C. Busca consejos y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores se interponen con respecto a las exigencias laborales.
- D. Respeta las pautas de acción que le interpone la organización.

Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- A. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

Credibilidad Técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- A. Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
- B. Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
- C. Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
- D. Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.

Descriptivo de puestos: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS				
APRENDIZAJE CONTINUO				
CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS				
INICIATIVA Y AUTONOMÍA				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área de Recursos Humanos de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad

Aprendizaje continuo

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

- A. Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
- B. Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe

papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

- C. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
- D. mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

Capacidad de entender a los demás

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

- A. Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta – dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
- B. los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
- C. Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
- D. Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

Iniciativa – Autonomía

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

- A. Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
- B. Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
- C. Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:
- D. Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Descriptivo de puestos: ÁREA SERVICIO AL CLIENTE

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES				
TRABAJO EN EQUIPO				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área de servicio al cliente de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad

Resolución de problemas comerciales.

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

- A. Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
- B. Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
- C. Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.

- D. Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

- A. La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
- B. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
- C. Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
- D. Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

- A. Una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.

- B.** Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- C.** Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
- D.** mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

❖ Niveles Ejecutivos

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

- A.** Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- B.** Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
- C.** Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

- D. Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

- A. Se anticipa a las situaciones con una visión a 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. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
- B. Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- C. Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- D. Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

- A.** Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
- B.** Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
- C.** Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
- D.** Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Competencia “del náufrago”

Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros e incluye a aquellos managers que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

- A.** Identifica las dificultades y tendencias del mercado. Identifica las tendencias y dificultades de su propia compañía, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas

potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.

- B.** Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a su empresa y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.
- C.** Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes de la organización pensados para solucionar las situaciones planteadas.
- D.** Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal.

Habilidades Mediáticas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

- A.** Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.
- B.** Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la

compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.

- C. Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.
- D. El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

Dinamismo - Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

- A. Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
- B. Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
- C. Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
- D. Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Niveles Iniciales

Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

- A. Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
- B. Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
- C. Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
- D. Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- A. Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- B. Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- C. Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
- D. Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

- A.** Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
- B.** Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
- C.** Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
- D.** Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.

Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- A.** Desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
- B.** Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
- C.** Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
- D.** No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- A. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- B. Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- C. Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
- D. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

- A. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- B. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
- C. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
- D. Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

- A.** Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización o sus superiores.
- B.** Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.
- C.** Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.
- D.** Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

- A.** Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
- B.** Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.

Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

- C.** Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
- D.** No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

Búsqueda de información

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

- A.** Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.
- B.** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
- C.** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
- D.** Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

Conciencia organizacional

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.

- A.** Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
- B.** Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.
- C.** Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
- D.** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos

Confianza en sí Mismo

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

- A.** Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.

- B.** Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
- C.** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
- D.** Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

- A.** Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.
- B.** Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
- C.** Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.
- D.** Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.

Desarrollo de las personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.

- A. Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
- B. Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
- C. Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
- D. Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

Impacto e influencia

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

- A. Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
- B. Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
- C. Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.
- D. Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc.

Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

- A.** Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
- B.** Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados
- C.** Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
- D.** Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

Pensamiento conceptual

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

- A.** Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
- B.** Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

- C. Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
- D. Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

Fuente: (Alles, Dirección Estratégica RRHH, Gestión por Competencias, 2002, págs. 33-72)

2.6.1 Análisis del Puesto por Competencias

El propósito en la descripción de puestos es reunir información y analizar los puestos que operan actualmente en la empresa como medio para determinar los perfiles y las competencias necesarias a manejarse dentro de cada cargo del Hospital de Clínicas Pichincha.

Las áreas que participan en este proceso son:

- Gerencia General
- Coordinación de Talento Humano
- Jefes de Área.

PERFILES
HOSPITAL DE CLÍNICAS PICHINCHA S.A.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: PRESIDENCIA	
Título Actual del puesto: Presidente Ejecutivo	Código del puesto: PPE-001

1.- MISION DEL PUESTO:

El Presidente Ejecutivo será nombrado por la Junta General de Accionistas y durará cinco años en sus funciones, sin perjuicio de que pueda ser reelegido indefinidamente por el mismo periodo. Desempeñara su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO:

1. Ejercer la presentación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, representación que se extenderá a todos los asuntos con su giro o tráfico.
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, los estatutos y los acuerdos legítimos de las juntas generales y del directorio.
3. Actuar como secretario de las sesiones de la Junta General y de Directorio.
4. Presentar dentro de los tres primeros meses posteriores a la terminación del correspondiente ejercicio económico el balance anual, el estado de pérdidas y ganancias, un informe relativo a su gestión y a la marcha de la compañía en el respectivo periodo y la propuesta de distribución de las utilidades si las hubiera, deberá también presentar los balances parciales que requiera la junta general.
5. Elaborar el presupuesto anual de la compañía.
6. Nombrar y remover a funcionarios o empleados de la compañía cuya designación no corresponda a la Junta General, así como determinar sus funciones, remuneraciones y conceder licencias y vacaciones

3.- COORDINACIÓN DE PUESTO:

Jefe Inmediato: Junta General de Accionistas

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Ninguno

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Directores

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, presupuesto anual, el desempeño de funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Directorio

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El Presidente Ejecutivo dedica su tiempo de jornada en un 40% a tareas administrativas en un ambiente de colaboración armonioso, y el 60% de su jornada es para brindar atención médica a sus pacientes.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Velocidad y precisión numérica
3. Observación
4. Toma de decisiones

Manuales

1. Velocidad
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Saber escuchar
2. Relacionarse
3. Disculpase

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular

Equipo de protección personal

El respectivo equipo, cuando ingresa a cirugías.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Doctorados, Masterados, PhD, en Administración de empresas, experiencia laboral más de 4 años en el puesto de Presidencia Ejecutiva, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes a la administración, capacidad operativa, líder de tipo carismático, cuidadoso del clima organizacional, negociador y mediador permanente, con visión de futuro, dominio básico en inglés

8.- Requisitos especiales:

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país de manera continua.

Trabajo Nocturno: disponibilidad para realizar actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	X			
RELACIONES PÚBLICAS	X			
ÉTICA		X		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	X			

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 35 años
- Determinación
- Sociable

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL ÁREA: CONTRALORÍA

Título Actual del puesto: CONTRALOR

Código del puesto:

ACR - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Es el área responsable de efectuar la supervisión de todos los registros de contabilidad de la Empresa. Jerárquicamente depende de la Presidencia Ejecutiva.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Supervisión de los registros contables
- Interpretación de los estados financieros
- Determinar que las transacciones financieras se realicen de manera adecuada
- Informar sobre las causas de desviaciones presupuestarias a través de mediciones
- Controlar periódicamente el pago de obligaciones tributarias.

3.- COORDINACIÓN DE PUESTO:

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Asesor Legal

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Supervisa a: Directores Administrativos, Financieros, Contadora.

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, presupuesto anual, el desempeño de funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Director Administrativo

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El Contralor, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas en un ambiente de colaboración armonioso

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El Contralor dispondrá el tiempo de descanso para su hora de almuerzo

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Velocidad perceptual
3. Convencional
4. Toma de decisiones

Manuales

1. Velocidad
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Honestidad y Responsabilidad
2. Relacionarse
3. Disculparse

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional, celular.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Doctorado en Contabilidad, Leyes, conocimientos contables y administrativos, control interno de entidades privadas, experiencia laboral más de 4 años en cargos similares, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes a la administración, contabilidad, capacidad operativa.

8.- Requisitos especiales:

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país de manera continua.

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	X			
HABILIDAD ANALÍTICA	X			
ÉTICA		X		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	X			

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 35 años
- Determinación
- Sociable
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ASESORÍA LEGAL	
Título Actual del puesto: ASESOR LEGAL	Código del puesto: ASL - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Colaborar con el Jefe del Departamento de Asesoría Jurídica en la asesoría legal permanente, Jefes de Departamento y Unidades en general, al resto de los funcionarios que componen la Institución sobre la correcta interpretación y aplicación de las normas administrativas, entre otras, a fin de que todos los procedimientos, documentos y acciones que emanen de la Autoridad se adecúen al marco jurídico vigente.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Informes de recursos de reposición, reclamación y reconsideración, en el marco de los sumarios.
- Emitir Informes solicitados por otros Organismos Públicos, por ejemplo: Contraloría, Tribunales de Justicia, Ministerio Público, etc.
- Toda otra actividad circunscrita al ámbito legal y funciones desarrolladas.
- Asesoría legal permanente
- Participar en acciones conjuntas para homologar criterios e interpretaciones jurídicas sobre temas sanitarios.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Presidente

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Contralor

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley de acuerdo como el ministerio de salud

pública lo emita, el desempeño de funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Contralor

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El Asesor Legal dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas en un ambiente de colaboración armonioso,

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El Asesor Legal dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga diariamente.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Razonamiento lógico.
2. Dominio del lenguaje, facultad para la expresión de sus ideas.
3. Hábito o aptitud para la comprensión de lectura.
4. Aptitud para relacionarse con otras personas.
5. Capacidad de trabajo en equipo.
6. Relación adecuada con las figuras de autoridad.
7. Pensamiento crítico respecto del funcionamiento de las instituciones sociales.
8. Sentimiento de solidaridad.

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Adecuado uso de la comunicación verbal, corporal y escrita para comunicarse correctamente.

3. Capacidad de respuesta

4. Precisión

Interpersonales

1. Vocación conciliadora.

2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.

3. Habilidad para entablar relaciones interpersonales.

4. Capacidad de análisis y síntesis.

1. 6.- ACCESORIOS

2. Máquinas y Equipo utilizado

3. Computadora

4. Fax

5. Teléfono convencional

6. Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Doctorados, Masterados, PhD, con conocimientos en derecho penal y derecho público , experiencia laboral más de 4 años en puestos similares , debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en Derechos, Asesoría Legal , capacidad operativa, líder de tipo carismático, cuidadoso del clima organizacional, negociador y mediador permanente, con visión de futuro, dominio básico en inglés.

8.- Requisitos especiales:

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país de manera continua.

Trabajo Nocturno: disponibilidad para realizar actividades que puedan presentarse en horas nocturnas. (disponibilidad de tiempo)

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
INTEGRIDAD	X			
RELACIONES PUBLICAS		X		
ÉTICA	X			
HABILIDADES MEDIÁTICAS	X			

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 35 años
- Determinación
- Sociable
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: DIRECTORIO MEDICO	
Título Actual del puesto: DIRECCIÓN MEDICA	Código del puesto: DRM - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO.

Planear, programar, dirigir y vigilar, el proceso de atención médico - quirúrgica de alta especialidad, congruente con las necesidades de salud de la población, para brindar servicios con oportunidad, equidad, eficiencia y calidad.

2.-ATRIBUCIONES DEL PUESTO.

- Establecer y aplicar criterios de evaluación y medidas pertinentes para corregir posibles desviaciones, de las actividades de la atención médica - quirúrgica.
- Planear, coordinar, dirigir y supervisar las funciones asignadas a las Subdirecciones de Medicina, Cirugía, Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento, Consulta Externa y Medicina Crítica, así como la de Hemato-Oncología y Enfermería.
- Fijar políticas y estrategias para contribuir a conservar y mejorar el ambiente laboral

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Director Medico

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Presidente ejecutivo

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Tareas que supervisan: Vigilar y supervisar el cumplimiento de los programas operativos de investigación – clínica Cumpliendo con los reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades de la calidad y productividad de la clínica conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Directorio Medico

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: La Dirección Médica dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes al área en un ambiente de colaboración armonioso,

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprender órdenes, documentos y otros asuntos del área.
2. Expresarse claramente de forma verbal y escrita.
3. Capacidad de trabajo en equipo.
4. Toma de decisiones

Manuales

1. Capacidad de respuesta
2. Precisión
3. Desarrollar relaciones

Interpersonales

1. Entrenamiento en el sistema de su unidad
2. Resolución de problemas y toma de decisiones
3. Adaptabilidad

6.- ACCESORIOS

Máquina y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Doctorados, Maestrías en Ciencias con experiencia laboral más de 2 años en cargos similares, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en el área Médica, la Ley del código de trabajo, gestión de calidad, productividad con capacidad operativa, líder de tipo carismático, cuidadoso del clima organizacional, negociador y mediador permanente, con visión de futuro, dominio básico en inglés.

8.- Requisitos especiales:

Trabajo nocturno: disponibilidad para realizar actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
ÉTICA	X			
TRABAJO EN EQUIPO		X		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X		
TOMA DE DECISIONES		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

1. Excelentes Relaciones Humanas
2. Hombre /Mujer mayor de 25 años
3. Discreto
4. Creativo
5. Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Código del puesto: DAD- 001

1.- MISIÓN
En esta área se ejecutan las acciones administrativas mediante la programación y control de los recursos materiales.

2.- ATRIBUCIÓN DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir y controlar el desempeño de las unidades bajo su responsabilidad. • Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas generales, procedimientos y más disposiciones vigentes que rigen en la Clínica Pichincha. • Proveer oportunamente los recursos materiales solicitados por sus unidades • Distribuir las actividades del personal a su cargo según las necesidades de las unidades operativas. • Elaborar y controlar el presupuesto del área administrativa para su presentación, revisión y aprobación por parte del Director Administrativo. • Organizar y controlar el sistema de seguridad de la Clínica. • Asesorar a la máxima autoridad sobre los temas administrativos para la toma de decisiones. • Establecer políticas y procedimientos que aseguren un desempeño eficiente en el área administrativa. • Preparar anualmente un plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades de la Clínica Pichincha. • Verificar que se cumplan las directrices de compras, observando precios, calidad asistencia técnica, tiempo de entrega, plazo de crédito de los diferentes insumos que la institución requiera.

- Ejecutar las compras autorizadas.
- Supervisar las labores que realizan las unidades a su cargo.
- Presentar informes periódicamente de sus actividades al Presidente Ejecutivo.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores

Supervisa a: Área administrativa

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos, que los suministros de la institución sean ocupados para el cumplimiento de tareas de la empresa, asegurarse del desempeño eficiente en el área administrativa.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El Director Administrativo, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas en un ambiente de colaboración.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El Director Administrativo dispone del tiempo de descanso para su hora de almuerzo, o agenda laboral.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Velocidad perceptual

3. Convencional
4. Toma de decisiones

Manuales

1. Velocidad
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Honestidad y Responsabilidad
2. Seguridad
3. Dinamismo
4. Motivación

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Ingeniero/a en Administración de empresas, control interno de entidades privadas experiencia laboral más de 3 años, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes a la administración, contabilidad, capacidad operativa, mediador permanente, con visión de futuro, planeación estratégica.

8.- REQUISITOS ESPECIALES

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país de manera continua.

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	X			
ACCIÓN ESTRATÉGICA	X			
COMUNICACIÓN		X		
MANEJO PERSONAL	X			

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 30 años
- Determinación
- Sociable
- Que sepa manejar los conflictos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: SERVICIOS GENERALES	Código del puesto: ADS- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO:

Proporcionar el ambiente y los recursos necesarios a los diferentes servicios para el desenvolvimiento normal de la operación de la institución. Coordinar las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, proveeduría de materiales y equipos, comunicaciones, mensajería y correo en una dependencia de la Institución, planificando y controlando las áreas componentes del servicio, a fin de satisfacer los requerimientos de los usuarios y garantizar las óptimas condiciones de las instalaciones

- 2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO**
- 1.- Controla y evalúa el personal a su cargo
 - 2.- Solicita cotizaciones para compras de materiales específicos.
 - 3.- Realiza pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran
 - 4.- Distribuye para cada unidad el material de limpieza, equipos de trabajo y demás bienes de consumo que las mismas requieren.
 - 5.- Supervisa el mantenimiento de equipos y mobiliario de la dependencia.
 - 6.- Ordena y supervisa la reparación de equipos y mobiliarios.
 - 7.- Supervisa y controla los servicios de comunicaciones dentro de la dependencia, transporte, mensajería, correo, etc.
 - 8.- Solicita presupuesto para la construcción de trabajos menores de albañilería, electricidad, plomería y herrería.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Presidente Ejecutivo/Director

Financiero

Interacción Interna con: relaciones frecuentes con unidades administrativas relacionadas al área de servicios generales, y con el personal a su cargo, a fin de apoyar, ejecutar, coordinar, controlar, aprobar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación

Interacción Externa con: El cargo mantiene relaciones continuas con las empresas contratistas, proveedores, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación

Supervisa a: Mantenimiento, planchado, limpieza, mensajería.

Tareas que supervisan: Coordinar las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, proveeduría de materiales y equipos, comunicaciones, mensajería y correo en una dependencia de la Institución, planificando y controlando las áreas componentes del servicio

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El área de servicios generales, dedicará su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas, de mantenimiento en un ambiente de colaboración.

ENTORNO:

El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: polvo, químicos.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El Jefe de Servicios Generales dispondrá el tiempo de descanso para su hora de almuerzo.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Control de presupuesto.
2. Velocidad perceptual
3. Convencional
4. Toma de decisiones

Manuales

1. Manejo de instrumentos de medición
2. Electricidad, plomería, albañilería y mantenimiento en general.
3. Computación

Interpersonales

1. Honestidad y Responsabilidad
2. Seguridad
3. Dinamismo
4. Motivación

6.- ACCESORIOS**Máquinas y Equipo utilizado**

1. Computadora
2. Equipos y materiales medianamente complejos
3. Teléfono convencional
4. Equipos y materiales de fácil uso

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Ingeniero Industrial, Licenciado en administración o equivalente, tres años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisor en el área de mantenimiento de edificios, trabajos comerciales y de oficina

8.- REQUISITOS ESPECIALES

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
INICIATIVA – AUTONOMÍA	X			
DESARROLLO EN EQUIPO	X			
RELACIONES PUBLICAS		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre mayor de 25 años
- Determinación
- Sociable

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: MANTENIMIENTO	Código del puesto: AMT- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar el correcto funcionamiento de los diferentes equipos de la empresa, a través de los mantenimientos preventivos y/o correctivos.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar el programa anual de mantenimiento preventivo a equipos
2. Elaborar las rutinas de mantenimiento para los diferentes equipos de la empresa.
3. Revisar que cada equipo cuente con su bitácora y que esté debidamente actualizada.
4. Llevar a cabo los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo.
5. Revisar que las órdenes de trabajo estén debidamente requeridas con el fin de llevar un control sobre el tiempo y costo invertido a cada una de las unidades.
6. Realizar todas aquellas actividades que el Gerente General, considere convenientes y Necesarias para el desarrollo de este puesto.
7. Mantener informado al Jefe de Servicios Generales, de las actividades realizadas
8. Portar el equipo de protección personal durante su jornada de trabajo

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Jefe de Servicios Generales

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Administrativo, Director Financiero

Interacción Interna: Relaciones frecuentes con unidades administrativas, Limpieza, mensajería.

Interacción Externa: Proveedores

Supervisa a: Mantenimiento, planchado, limpieza, mensajería.

Tareas que supervisan: Materiales y refacciones para la ejecución de los trabajos de mantenimiento.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Ambiente: El área de mantenimiento, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes para el mantenimiento de la Clínica Pichincha en un ambiente de colaboración.

ENTORNO: El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: polvo, químicos.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13:00pm. - 14:00pm.

El área de mantenimiento dispondrá el tiempo de descanso para su hora de almuerzo.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comunicación
2. Coordinación
3. Estimar tiempos

Manuales

1. Manejo de instrumentos de medición
2. Electricidad, plomería, albañilería y mantenimiento en general.
3. Manejo de herramientas

Interpersonales

1. Honestidad y Responsabilidad
2. Relaciones Humanas
3. Trabajo en equipo

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. El uso de herramientas y equipos utilizados en la actividad.
2. Equipos y materiales medianamente complejos
3. Teléfono celular
4. Equipos y materiales de fácil uso

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Secundaria, Capacitaciones, Experiencia

Título De Bachiller, Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de mantenimiento y/o reparaciones de edificios, trabajos comerciales y de oficina

8.- REQUISITOS ESPECIALES

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la Clínica Pichincha durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
TRABAJO EN EQUIPO	X			
CONFIANZA EN SI MISMO	X			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre mayor de 20 años
- Sociable
- Dinámico
- Honesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: PLANCHADO	Código del puesto: APL- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Proporcionar el servicio de planchado de ropa de cama; clasificar la ropa sucia y contaminada considerando el tipo de lavado que necesitan, atendiendo el color, clase de mancha y procedencia.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

1. Lavado, secado y clasificado de ropa lavada.
2. Planchado y clasificado por tipo de ropa.
3. Arreglar la ropa deteriorada
4. Clasificar y proveer a los servicios de lencería y ropa, nueva o tratada, manteniendo los registros actualizados de entrega recepción correspondiente.
5. Llevar un inventario actualizado de toda la lencería y ropa de la clínica.
6. Mantener un estricto control de la lencería y ropa en uso, para lo cual establecerá el sistema de canje directo y registros de pérdidas.
7. Coordinar con enfermería en procura de solucionar problemas comunes de requerimiento de ropa y lencería.
8. Disponer de un stock suficiente de ropa de bodega.
9. Hacer el aseo general del área de trabajo.
10. Mantener limpia la estantería donde se acomoda la ropa.
11. Reportar oportunamente al jefe inmediato las fallas o desperfectos de maquinaria, equipos, herramientas e instalaciones de trabajo.
12. Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su Jefe Inmediato.
13. Observar las normas de seguridad e higiene en el uso de la maquinaria, equipo, herramienta, materiales e instalaciones.

14. Efectuar actividades afines o similares a las anteriores derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato y/o superior.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Jefe de Servicios Generales

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Administrativo, Director Financiero

Interacción Interna: Encargado de la lavandería, usuarios del servicio

Interacción Externa: El ocupante del puesto no se relaciona con personas externas para realizar las actividades sustantivas del puesto.

Tareas que supervisan: ninguna.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Ambiente: El área de planchado, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes para el área, en un ambiente de colaboración.

ENTORNO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13:30.pm. - 14:30pm.

El área de planchado y lavandería dispondrá el tiempo de descanso para su hora de almuerzo.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comunicación
2. Coordinación
3. Estimar tiempos

Manuales

1. Manejo de maquinaria de planchado
2. Manejo de herramientas

Interpersonales

1. Honestidad y Responsabilidad

2. Entusiasmo
3. Trabajo en equipo

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. El uso de herramientas y equipos utilizados en la actividad.
2. Equipos y materiales de planchado
3. Teléfono convencional para el área.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Secundaria, Experiencia

Título Bachiller, conocimientos específicos sobre materiales y técnicas de planchado.

Experiencia 1 año en actividades relacionadas con el puesto.

8.- REQUISITOS ESPECIALES

Ninguno

9.- COMPETENCIAS.-

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
TRABAJO EN EQUIPO	X			
CONFIANZA EN SI MISMO	X			
FLEXIBILIDAD		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Hombre/ Mujer mayor de 19 años
- Responsable.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: LIMPIEZA	Código del puesto: ALP- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Efectuar el aseo en las instalaciones, equipo y mobiliario del Hospital de Clínicas Pichincha, cuantas veces sea necesario, a fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro del mismo.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

1. Realizar la limpieza de los ambientes de pacientes, consultorios salas de espera, habitaciones de internos, enfermeras, baños, muebles, oficinas, halls, corredores, áreas, exteriores.
2. Lavar paredes, ventanas, cortinas, cubos de basura, limpiar pisos, trasladar muebles.
3. Colaborar con labores de embalajes, cargas y descargas de mercadería.
4. Realizar el control de insectos y roedores
5. Aprovechar al máximo los artículos y el material de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades.
6. Aplicar soluciones desinfectantes, detergentes con el fin de mantener los pisos en óptimas condiciones.
7. Solicitar oportunamente al área administrativa los artículos y materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades
8. Atender las indicaciones del área administrativa de intendencia en relación al aseo o alguna otra observación a efecto de mantener el correcto aseo del Hospital.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Jefe de Servicios Generales

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Administrativo, Director Financiero

Interacción Interna: Encargado de la lavandería, usuarios del servicio

Interacción Externa: El ocupante del puesto no se relaciona con personas externas para realizar las actividades sustantivas del puesto.

Tareas que supervisan: ninguna.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Ambiente: El área de limpieza, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes para el área, en un ambiente de colaboración.

ENTORNO: El cargo se ubica en un sitio abierto, ya que tendrá que prestar sus servicios en todo el Hospital.

Horarios de Trabajo: Esta área tendrá horarios rotativos

De 6:00am. - 3:00pm./ 3:00pm – 12:00pm

Periodo de descanso: en el horario de la mañana se dispondrá de una hora de almuerzo que será de:

Hora de descanso: De: 1:30pm – 2:30pm

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Manuales

- 1.-Agilidad
- 2.-Rapidez
- 3.-Manejo rápido de implementos de aseo

Interpersonales

- 1.- Honestidad y Responsabilidad
- 2.- Entusiasmo
- 3.- Trabajo en equipo

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. El uso de herramientas y equipos utilizados en la actividad.
2. Equipos y materiales de limpieza
3. Desinfectantes, detergentes, implementos de aseo.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Secundaria terminada, Experiencia

Conocimientos de aseo de instalaciones, equipos, mobiliario.

Experiencia 1 año en actividades relacionadas con el puesto.

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
TRABAJO EN EQUIPO	X			
CONFIANZA EN SI MISMO	X			
DINAMISMO-ENERGÍA		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Mujer- Hombre entre 18-40 años
- Responsable
- Honesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA

Título Actual del puesto: MENSAJERO

Código del puesto:

AMS- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la Organización, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

1. Distribuir, entregar y retirar todo tipo de correspondencia entre la

institución, y demás organismos públicos y privados.

2. Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como depósitos de cheques, efectivo, retirar chequeras, transferencias, etc.
3. Realizar compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieran de acuerdo a las necesidades presentadas.
4. Reportar a la unidad de administración los gastos ocasionados por transporte.
5. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.
6. Realizar otra tarea a fin que sea asignada.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Jefe de Servicios Generales, Director Administrativo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Gerente Financiero,

Interacción Interna: Con jefes de cada área

Interacción Externa: Con proveedores, instituciones afines al Hospital.

Tareas que supervisan: ninguna.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Ambiente: El mensajero de la Clínica, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes para el área, en un ambiente de colaboración.

ENTORNO: El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar sentado / parado constantemente, transportando periódicamente, y levanta pesos esporádicamente; requiriendo un grado bajo de precisión manual y un grado medio de concentración visual

Horarios de Trabajo: De 8:30am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: En el horario de la mañana se dispondrá de una hora de almuerzo que será de:

Hora de descanso: De: 1:30pm – 2:30pm

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Establecer relaciones interpersonales
2. Captar y seguir instrucciones orales y escritas

Manuales

- 1.-Agilidad
- 2.-Rapidez
- 3.- Manejar

Interpersonales

- 1.- Honestidad y Responsabilidad
- 2.- Entusiasmo
- 3.- Trabajo en equipo

6.- ACCESORIOS**Máquinas y Equipo utilizado**

1. Motocicleta
2. Materiales de acuerdo a la necesidad del área.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Bachillerato, Experiencia

Conocimientos específicos: Afines al puesto,

Experiencia 1 año a nivel operativo

8.- REQUISITOS ESPECIALES

Que el postulante tenga motocicleta con los documentos en regla.

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
MODALIDADES DE CONTACTO	X			
CAPACIDAD PARA APRENDER	X			
CONFIANZA EN SI MISMO		X		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Hombre entre 25-40 años
- Responsable
- Honesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: ADQUISICIONES FARMACIA	Código del puesto: AAF- 001

<p>MISIÓN DEL PUESTO</p> <p>Participar en las actividades relacionadas con el área de farmacia, despachando, registrando y controlando los medicamentos del Hospital de Clínicas Pichincha, a fin de atender a los usuarios en sus necesidades.</p>

<p>ATRIBUCIONES DEL PUESTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende y despacha medicamentos al público en general, de acuerdo al récipe médico. 2. Clasifica y organiza los productos farmacéuticos, según el orden preestablecido. 3. Atiende y orienta al público, sobre la posología de las medicinas solicitadas. 4. Recibe y verifica las medicinas que ingresan a la farmacia. 5. Verifica el listado de las medicinas y fechas de vencimiento. 6. Elabora relaciones y estadísticas de entrega de medicamentos y material médico-quirúrgico. 7. Mantiene informado a Dirección Médica y Dirección Financiera sobre el inventario existente. 8. Lleva el control de medicinas y estupefacientes despachados. 9. Elabora el inventario de medicinas 10. Archiva las comunicaciones y ordenes de pedidos.

<p>3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Jefe Inmediato: Director Administrativo</p> <p>Otro puesto que pueden darle instrucciones: Gerente Financiero, Director Financiero</p> <p>Interacción Interna: El cargo mantiene relaciones continuas con usuarios del</p>

servicio y frecuentes con las secciones del servicio de farmacia, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación

Interacción Externa: El cargo mantiene relaciones frecuentes con laboratorios nacionales y transnacionales y diversas casas de representación, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.

Tareas que supervisan: El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica así como también supervisa que las medicinas no sean utilizadas de una manera inadecuada.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Ambiente: En esta área dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes para el área, en un ambiente de colaboración.

ENTORNO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes tales como: químicos.

Horarios de Trabajo: De 8:30am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: En el horario de la mañana se dispondrá de una hora de almuerzo que será de:

Hora de descanso: De: 1:30pm – 2:30pm

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Establecer relaciones interpersonales
2. Iniciativa

Manuales

- 1.-Agilidad
- 2.-Organizacion
- 3.- Mantener registros

Interpersonales

- 1.- Honestidad
- 2.- Responsabilidad

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computador
2. Teléfono convencional
3. Materiales de acuerdo a la necesidad del área.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Técnico Superior Universitario en Química

Experiencia: Medicamentos del mercado farmacéutico y sus variaciones en precios.

Sistemas de control de ingresos y egresos de medicinas.

Dos (2) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de farmacia.

8.- REQUISITOS ESPECIALES

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
MODALIDADES DE CONTACTO	X			
INICIATIVA	X			
CONFIANZA EN SI MISMO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Hombre/ Mujer entre 23-40 años
- Responsable
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: SEGURIDAD	Código del puesto: ASG- 001

<p>MISIÓN DEL PUESTO</p> <p>Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando el resguardo eficiente y eficaz de los activos, personal y público al interior del Hospital de Clínicas Pichincha.</p> <p>Garantizar la óptima seguridad de las instalaciones, así como el cumplimiento y respeto de las normas legales y municipales vigentes en la materia, políticas y procedimientos de seguridad adoptados por la empresa</p>

<p>ATRIBUCIONES DEL PUESTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar el edificio y bienes muebles. 2. Controlar el ingreso y salida de personal de la clínica especialmente en la noche. 3. Exigir la identificación de todas aquellas personas desconocidas o que no estén autorizadas para entrar y salir de la Clínica, especialmente en la noche. 4. Impedir la salida de equipos, instrumental o material de propiedad de la Clínica. 5. Impedir la entrada de vendedores ambulantes, cobradores, etc. y a personas en estado de embriaguez.

<p>3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Jefe Inmediato: Director Administrativo</p> <p>Otro puesto que pueden darle instrucciones: Gerente Financiero, Director Financiero, Presente Ejecutivo.</p> <p>Interacción Interna: El cargo mantiene relaciones continuas con personal interno del Hospital de Clínicas Pichincha.</p>

Interacción Externa: El cargo mantiene relaciones continuas con usuarios del servicio

Tareas que supervisan: La seguridad interna y externa de la Clínica Pichincha.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Ambiente: En esta área dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes para el área.

ENTORNO: El cargo se ubica dentro del hospital de Clínicas Pichincha en las diferentes entradas y áreas principales del mismo.

Horarios de Trabajo: Turnos rotativo por 24 horas

De 6:00am – 6:00am

Periodo de descanso: Tendrán una media hora de descanso para su respectivo desayuno de 7:00am -7:30am y media hora de almuerzo que será de 13:00pm-13:30pm/13:30pm – 14:00pm.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Formación especializada en seguridad
2. Manejo de situaciones de crisis
3. Capacidad analítica y organizativa

Manuales

- 1.-Organizacion
- 2.- Mantener registros

Interpersonales

- 1.- Manejar conflictos
- 2.- Responsabilidad

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Motorola
2. Manos libres
3. Gas lacrimógeno

4. Pistola 9mm
5. chaleco antibalas

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Bachilleres, Técnica media, Experiencia.

Deseable formación especializada en Seguridad, Policía, Militar o Bombero.
Experiencia previa de dos (2) años en cargos similares.

Conocimientos especializados en materia de seguridad, prevención e incendios, manejo de situaciones de crisis, conocimientos de primeros auxilios.

8.- REQUISITOS ESPECIALES

Conocimientos básicos de legislación vigente en materia de robos, hurtos, etc.
Capacitaciones de seguridad industrial, ocupacional por lo menos anualmente.

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
AUTOCONTROL	X			
CONFIABLE	X			
DINAMISMO-ENERGÍA		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Hombre entre 20-35 años
- Responsable.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: SISTEMAS	Código del puesto: ASS- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Unidad encargada de ingresar y procesar toda la información que genera el movimiento diario de la Clínica y el de implementar programas que permitan contar con datos actualizados.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- 1.- Organizar y mantener un sistema de información mediante un banco de datos
- 2.- Recibir y clasificar la información de los distintos servicios que se hallan integrados al sistema.
- 3.- Elaborar el procesamiento de datos y remitirlos a los respectivos terminales para establecer un resultado real y actualizado de los distintos rubros de información.
- 4.- Colaborar con las unidades operativas para establecer un banco informático biomédico el que facilite los proceso investigativos.
- 5.- Establecer un banco de información de datos de utilidad diaria en el manejo de Historias Clínicas, como de hospitalización, ingresos, egresos hospitalarios y más indicadores de producción y calidad de atención.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Gerente Financiero, Director Financiero,

Interacción Interna: El cargo mantiene relaciones continuas con personal interno del Hospital de Clínicas Pichincha.

Interacción Externa: Proveedores del servicio

Tareas que supervisan: Fallas en el sistema que maneje la Clínica, Impresoras.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Ambiente: En esta área dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes para el área.

ENTORNO: El cargo se ubica en una oficina dentro del hospital de Clínicas Pichincha.

Horarios de Trabajo: De 8:30am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: dispondrá de una hora de almuerzo que será:

De: 1:30pm – 2:30pm

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

- 1.- Programar aplicaciones de software utilizando lógica de programación y lenguajes específicos, para resolver un problema determinado.
- 2.- habilidades para comunicarse en un segundo idioma.
- 3.- Capacidad analítica y organizativa

Manuales

- 1.-Rapidez
- 2.- Capacidad de respuesta
- 3.- Calidad del servicio.

Interpersonales

- 1.- Manejar conflictos
- 2.- Responsabilidad

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadoras
2. Impresoras
3. Acceso a licencias
4. Internet

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Ingeniero en Sistemas, Experiencia.

Programar aplicaciones de software utilizando lógica de programación y lenguajes específicos, para resolver un problema determinado.
Experiencia previa de dos (3) años en el área de sistemas.

8.- REQUISITOS ESPECIALES

Conocimientos de inglés técnico.

9.- COMPETENCIAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
PRO ACTIVIDAD	X			
TRABAJO EN EQUIPO	X			
COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Hombre entre 25-35 años
- Responsable.
- Discreto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: FINANCIERO	
Título Actual del puesto: DIRECTOR FINANCIERO	Código del puesto: fdf - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Es el área responsable de planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades financieros contables y patrimoniales de la clínica. Jerárquicamente depende de la presidencia ejecutiva.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la clínica
- Asegurar el funcionamiento del control interno financiero.
- Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de administración financiera
- Revisar oportunamente la propuesta de presupuesto de cada unidad operativa y colaborar en su perfeccionamiento.
- Entregar con oportunidad la información financiera requerida por los distintos niveles internos de la clínica, así como también los niveles externos como SRI entre otros.
- Cumplir con las demás obligaciones señaladas en la ley nacional.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Administrativo

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Gerente Financiero

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades financieras de la clínica conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El Director Financiero dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas financieras.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El Director financiero dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga diariamente.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Velocidad y precisión numérica
3. Observación
4. Toma de decisiones
5. Razonamiento lógico.
6. Capacidad de trabajo en equipo.

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Resolución de problemas y toma de decisiones.
2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.
3. Capacidad de análisis y síntesis.

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Doctorados, Masterados, PhD en el área financiera , con conocimientos administrativos, experiencia laboral más de 4 años en cargos similares, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en el área Financiera, dominio básico en tres idiomas español, inglés, francés

8.- Requisitos especiales:

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país de manera continua.

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral..

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
NEGOCIACIÓN	X			
HABILIDAD ANALÍTICA	X			
HABILIDADES MEDIÁTICAS		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 35 años
- Discreto
- Creativo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: FINANCIERO	
Título Actual del puesto: TESORERÍA	Código del puesto: FTS - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Unidad encargada de la administración de liquidez de la institución mediante la elaboración semanal de los flujos de caja de la clínica.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Administrar, controlar, verificar y avalar la información de tesorería generada por las diferentes unidades de negocio de la institución.
- Controlar que las cajas estén cuadradas diariamente, los dineros depositados, así como el control de pago de tarjetas de crédito y control de facturación.
- Implementación de controles del manejo interno y externo de tesorería y pagaduría.
- Elaboración de la Posición Financiera, presentación de flujos de caja semanales a la Dirección Financiera y Presidencia Ejecutiva; con el proyecto mensual.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Gerente Financiero

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades financieras con información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que las unidades de Administración, Planificación y Programación Presupuestaria y Vicerrectorado Administrativo puedan programar los desembolsos a realizarse, conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Gerente Financiera

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: La Tesorería dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes con el área.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

La Tesorería dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Velocidad y precisión numérica
3. Observación
4. Toma de decisiones acertadas y oportunas
5. Razonamiento lógico.
6. Capacidad de trabajo en equipo.
7. Comprender las situaciones pertinentes al área de las finanzas

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión
4. Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión

Interpersonales

1. Tener iniciativa
2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.
3. Capacidad de análisis y síntesis.

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular
5. Calculadora

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Ingeniería en Ciencias Contables y Administrativas, experiencia laboral más de 4 años en un cargo similar, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en el área Financiera, dominio básico del inglés.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
NEGOCIACIÓN	X			
HABILIDAD ANALÍTICA	X			
HABILIDADES MEDIÁTICAS		X		
EL NAUFRAGO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 35 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: FINANCIERO	
Título Actual del puesto: CAJAS	Código del puesto: FCJ- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO
Unidad encargada de recaudar los valores generados por la atención médica.

- 2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO**
- Recaudar los valores por la intención médica y conferir la respectiva factura.
 - Informar diariamente los valores recaudados y llevar un registro contable.
 - Realizar el depósito de lo recaudado en la cuenta bancaria de la Clínica.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO
 Jefe Inmediato: Gerencia Financiera
 Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Financiero
 Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados
 Interacción Externa con: Proveedores y público en general.
 Supervisa a: Cobranzas
 Tareas que supervisan: la recepción, desembolso y custodia de valores, verificando y controlando los movimientos de caja; a fin de lograr la recaudación de ingresos a la Clínica y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja conjuntamente con las funciones asignadas.
 Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

4.- CONDICIONES FÍSICAS
 Condiciones que rodean el área laboral
 Ambiente: El área de Cajas dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes con el área.
 Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.
 Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.
 Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Velocidad y precisión numérica
2. Observación
3. Razonamiento lógico.
4. Capacidad de trabajo en equipo.
5. Comprender las situaciones pertinentes al área de las finanzas
6. Manejar documentos.
7. Mantener control efectivo de títulos y valores depositados en caja.
8. Manejo de caja.

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Precisión
3. Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión
 1. Realizar arqueos de caja.

Interpersonales

1. Tener iniciativa
2. Capacidad de análisis y síntesis.
3. Principios y prácticas de contabilidad.

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Calculadora

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia laboral en el área contable Egresada con conocimientos en contabilidad y finanzas, experiencia laboral más de 2 años en un puesto similar.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
ÉTICA	X			
TRABAJO EN EQUIPO	X			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X		
AUTOCONTROL		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor 25 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: FINANCIERO	
Título Actual del puesto: CRÉDITO Y COBRANZAS	Código del puesto: FCC - 001

MISIÓN DEL PUESTO

1.-Unidad encargada del cobro de los valores pendientes de pago y del seguimiento de las cuentas –pacientes, información dada por Caja y los registros contables.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Analizar y verificar la actualización de la calificación de los créditos por nivel de riesgo
- Establecer prioridades para hacer el seguimiento de la cartera de créditos
- Verificar que los deudores cumplan o estén cumpliendo las condiciones pactadas para la atención de la respectiva obligación.
- Verificar la existencia física de los títulos valores que respalden las obligaciones a cargo de los asociados y las medidas de seguridad para su adecuada conservación
- Verificar las acciones de cobro y el estado de los procesos en la cobranza judicial.
- Presentar informes a la junta directiva con los resultados de las evaluaciones de la cartera de crédito.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Director Financiero

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Gerente Financiero/Contabilidad

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades financieras de la clínica conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El área de Crédito y Cobranza dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas financieras.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El área de Crédito y Cobranza dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga diariamente.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Velocidad y precisión numérica
3. Observación
4. Toma de decisiones
5. Capacidad de trabajo en equipo.

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Resolución de problemas y toma de decisiones.
2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.
3. Capacidad de análisis y síntesis.

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora

2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Experiencia laboral más de 2 años en un cargo similar, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en el área Financiera, capacidad operativa.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
NEGOCIACIÓN	X			
HABILIDAD ANALÍTICA	X			
ÉTICA		X		
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 25 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: FINANCIERO	
Título Actual del puesto: CONTABILIDAD	Código del puesto: FCC- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Unidad encargado de registrar en forma sistematizada las operaciones derivadas de los recursos financieros de la clínica, orientados a la obtención e interpretación de estados financieros y cumplimiento de las declaraciones y pago de impuestos del SRI.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Registrar y controlar todo el movimiento económico y financiero de la clínica.
- Producir, analizar, e interpretar los estados financieros según los requerimientos dados por el Presidente, Director Ejecutivo y Administrador de la Clínica.
- Establecer y llevar un sistema de contabilidad de costos.
- Registrar y controlar los ingresos que se produzcan en el hospital.
- Realizar el control previo sobre gastos, mediante la comprobación de su legalidad, exactitud, conveniencias, propiedad, veracidad y disponibilidad presupuestaria y de caja.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Contraloría

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Cobranzas, Tesorería, Cajas

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades financieras de la clínica conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto
Eventualmente es sustituido por: Contralor

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El área de Contabilidad dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas financieras.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El área de Contabilidad dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga diariamente.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Solidez en los conocimientos y habilidades contables y administrativas
2. Velocidad y precisión numérica
3. Toma de decisiones
4. Capacidad de trabajo en equipo.

Manuales

1. Uso experto de software contable e impositivo
2. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
3. Precisión

Interpersonales

1. Idoneidad en los conocimientos y habilidades legales, financieras y económicas
2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.
3. Capacidad de análisis y síntesis.

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

- 1) Computadora
- 2) Fax
- 3) Teléfono convencional
- 4) Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Título Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

Experiencia laboral más de 2 años en cargos similares, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en el área Financiera, Normas contables actualizadas.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
ÉTICA	X			
CALIDAD DE TRABAJO	X			
APRENDIZAJE CONTINUO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 25 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: GERENTE DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Código del puesto: DGC - 001

1.- MISION DEL PUESTO

Departamento encargado de asegurara que la organización funcione de manera eficaz, mediante el desarrollo , documentación, implementación y mejora continua de sus procesos, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Establecer, documentar, implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad de la Clínica Pichincha y mantener continuamente su eficacia
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación y el control de los procesos sean eficaces
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos de la clínica.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos de la clínica.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Presidente Ejecutivo, Director Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Jefe Servicio al Cliente

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades de la calidad y productividad de la clínica conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Jefe servicio al cliente

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El Gerente de Calidad y Productividad dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El Gerente de Calidad y Productividad dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga diariamente.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Observación
3. Toma de decisiones
4. Razonamiento lógico.
5. Capacidad de trabajo en equipo.

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Resolución de problemas y toma de decisiones.
2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.
3. Capacidad de análisis y síntesis.

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

- 1) Computadora
- 2) Fax
- 3) Teléfono convencional
- 4) Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Doctorados, Masterados, PhD en Gestión Ambiental, Calidad y Auditoria para empresas. Experiencia laboral más de 4 años en un cargo similar, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en el área Administrativa, gestión de calidad. Dominio básico en tres idiomas inglés, español y francés.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
DESARROLLO EN EQUIPO	X			
TRABAJO EN EQUIPO	X			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	X			
APRENDIZAJE CONTINUO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 30 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	Código del puesto: JSC - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento. Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del servicio bajo su dirección.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Dirigir la elaboración de forma participativa de los Objetivos del Servicio y la Memoria Anual de Gestión de las unidades que tenga encomendadas, bajo las directrices de la Gerencia.
- Dirigir, planificar, programar y coordinar las actuaciones del personal, de tal forma que sus efectivos dispongan de objetivos definidos para la realización de su trabajo.
- Ejecutar con eficacia las directrices superiores para la consecución de objetivos

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Gerente de Calidad Productividad

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Administrativo, Director Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Información/ Admisión

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades de la calidad y

productividad de la clínica conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Gerente de Calidad y Productividad

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El personal de Admisión e Información dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: Rotativos

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Observación
3. Comunicación
4. Capacidad de trabajo en equipo.

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión
4. Desarrollar relaciones

Interpersonales

1. Resolución de problemas y toma de decisiones.
2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.
3. Adaptabilidad

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

- 1) Computadora
- 2) Fax
- 3) Teléfono convencional, celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Ingeniería en Administración de Empresas, con experiencia laboral más de 2 años en un cargo similar, debe tener conocimientos inherentes en el área Administrativa, gestión de calidad, productividad con capacidad operativa, dominio básico en tres idiomas español, inglés, francés.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
AUTOCONTROL	X			
TRABAJO EN EQUIPO	X			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X			
APRENDIZAJE CONTINUO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 25 años
- Discreto
- Creativo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRATIVA	
Título Actual del puesto: CONVENIOS	Código del puesto: ACV- 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Formular los convenios y contratos a celebrar por el Instituto de acuerdo con los requerimientos de las Unidades Administrativas respectivas.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Dictaminar sobre los convenios y contratos que celebre la clínica, así como llevar un registro actualizado, de resguardo, seguimiento y control de los mismos.
- Intervenir en la determinación de las políticas, normas y lineamientos para la elaboración y celebración de convenios y/o contratos y acciones concertadas con instituciones que ofrezcan servicios similares y complementarios, y con dependencias, organismos, asociaciones y empresas en tareas afines.
- Intervenir en la determinación de las políticas, normas y lineamientos para la contratación de bienes y servicios que requiera la clínica.
- Tener conocimiento y revisar en su caso los convenios y/o contratos formulados por las delegaciones del Instituto.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Jefe de Servicio al Cliente

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Gerente de Calidad y Productividad

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El área de Contabilidad dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes con el área.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

El área de Contabilidad dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga diariamente.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Solidez en los conocimientos y habilidades contables y administrativas
2. Velocidad y precisión numérica
3. Toma de decisiones
4. Capacidad de trabajo en equipo.

Manuales

1. Uso experto de software contable e impositivo
2. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
3. Precisión

Interpersonales

1. Idoneidad en los conocimientos y habilidades legales, financieras y económicas
2. Capacidad para escuchar a sus semejantes para encontrar puntos de negociación.
3. Capacidad de análisis y síntesis.

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Ingeniería en Administración de Empresas con experiencia laboral más de 2 años en un puesto similar, debe tener conocimientos en los aspectos inherentes en el área Financiera.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
ÉTICA	X			
CALIDAD DE TRABAJO	X			
APRENDIZAJE CONTINUO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 25 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: GERENCIA	
Título Actual del puesto: GERENTE TALENTO HUMANO	Código del puesto: GGH - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir la gestión humana de la organización teniendo en cuenta la normatividad vigente, las políticas institucionales, la plataforma estratégica y el plan de gestión institucional para garantizar un talento humano idóneo, satisfecho y comprometido con las políticas, estrategias y procedimientos de la entidad.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Identificar requerimientos del modelo de gestión de talento humano de la organización teniendo en cuenta direccionamiento estratégico, políticas y necesidades
- Definir objetivos, políticas y estrategias del modelo de gestión de talento humano de la entidad de acuerdo con el direccionamiento estratégico.
- Ejecutar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normativa legal vigente.
- Conservar los útiles y equipos de trabajo asignados en condiciones óptimas de acuerdo con instrucciones técnicas y/o institucionales.
- Evaluar el desempeño de los empleados que integran cada área de trabajo, de acuerdo con normatividad vigente y políticas institucionales.
- Elaborar y sustentar planes de desarrollo de personal de acuerdo con el diagnóstico, políticas

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Empresas externas y colaboradoras, universidades,

escuelas de negocio, así como con distintas fuentes de reclutamiento.

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales,

Eventualmente es sustituido por: Asistente de Selección de personal.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El asistente de selección, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes al reclutamiento y selección del personal.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

Dispondrá el tiempo de descanso para la hora de almuerzo de acuerdo al horario establecido.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Rapidez
3. Toma de decisiones
4. Razonamiento lógico.
5. Razonamiento Psicológico

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Capacidad de respuesta
3. Calidad del servicio.

Interpersonales

1. Capacidad para interrelacionarse
2. Análisis

3. Colaboración
4. Dinamismo

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular
5. Pruebas Técnicas, Psicológicas.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Título Profesional en Derecho, Administración de Empresas, Psicología y postgrado en Gerencia del Talento Humano en Desarrollo Organizacional, Derecho Laboral , Seguridad Social , Gerencia Pública.

Tres (3) años de experiencia relacionada en cargos del nivel gerencial, asesor o profesional del sector salud.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
TRABAJO EN EQUIPO	X			
LIDERAZGO	X			
COMUNICACIÓN		X		
PENSAMIENTO SISTEMATICO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- Excelentes relaciones humanas
- Mujer mayor de 28 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: TALENTO HUMANO	
Título Actual del puesto: ASISTENTE DE NÓMINA	Código del puesto: TAN - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO.

Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la Institución, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.

2.-ATRIBUCIONES DEL PUESTO.

- Efectúa los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina del personal obrero, administrativo y docente.
- Introduce, modifica y excluye información en la base de datos para la nómina de personal.
- Introduce en la base de datos la información del porcentaje o cantidad a descontar al personal por concepto de embargo de sueldo.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Gerente de Talento Humano

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Director Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, que se cumpla la ley y las actividades de la calidad y productividad de la clínica conjuntamente con las funciones asignadas.

Tareas que no supervisan: Las demás inherentes a cada puesto

Eventualmente es sustituido por: Asistente de Selección.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El Asistente de Nomina dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas administrativas en un ambiente de colaboración armonioso,

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

5.- .- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Analizar documentos de nómina.
2. Comprender órdenes, documentos y otros asuntos del área.
3. Tener iniciativa.
4. Organizar documentos.
5. Expresarse claramente de forma verbal y escrita.
6. Capacidad de trabajo en equipo.

Manuales

1. Realizar cálculos Numéricos
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión
4. Desarrollar Relaciones

Interpersonales

1. Actualización sobre La ley del Código de trabajo.
2. Entrenamiento en el sistema de su unidad.
3. Resolución de problemas y toma de decisiones.
4. Adaptabilidad

6.- ACCESORIOS

Máquinas y Equipo utilizado

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono Convencional
4. Celular
5. Calculadoras

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Títulos obtenidos como Ingenierías Comercial, con experiencia laboral más de 2 años en cargos similares, debe tener conocimientos de los aspectos inherentes en el área Administrativa, la Ley del código de trabajo, gestión de calidad, productividad. Dominio básico en inglés y español.

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
ÉTICA	X			
TRABAJO EN EQUIPO		X		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X		
APRENDIZAJE CONTINUO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

- 1.** Excelentes Relaciones Humanas
- 2.** Hombre /Mujer mayor de 25 años
- 3.** Discreto
- 4.** Creativo
- 5.** Dinámico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL ÁREA: TALENTO HUMANO	
Título Actual del puesto: ASISTENTE DE SELECCIÓN	Código del puesto: TAS - 001

1.- MISIÓN DEL PUESTO

El candidato se ocupará de las misiones de reclutamiento y selección de personal de la empresa, que comprende las siguientes tareas.

2.- ATRIBUCIONES DEL PUESTO

- Estimar y prever las necesidades de selección de acuerdo con los directores funcionales de las distintas áreas de la empresa.
- Participar en el análisis y descripción de los puestos de trabajo a seleccionar junto con el director funcional respectivo.
- Redactar ofertas de empleo, diseñar anuncios y contactar con los principales medios de publicidad (internet, prensa...).
- Contactar con empresas externas y colaboradoras, universidades, escuelas de negocio, así como con distintas fuentes de reclutamiento.
- Recibir currículos. Crear una base de datos interna y evaluar las candidaturas.
- Administrar y corregir las pruebas psicotécnicas, de personalidad y grafológicos.
- Realizar entrevistas personales por competencias, dinámicas de grupo y redactar informes sobre las mismas.
- Elaborar reportes de actividad del área de selección y su seguimiento.
- Participar en la descripción de las principales competencias de los puestos a cubrir.

3.- COORDINACIÓN DEL PUESTO

Jefe Inmediato: Gerente de Talento Humano

Otro puesto que pueden darle instrucciones: Gerente Financiero

Interacción Interna con: Jefes de área de la empresa y empleados

Interacción Externa con: Empresas externas y colaboradoras, universidades, escuelas de negocio, así como con distintas fuentes de reclutamiento.

Tareas que supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, puede ocuparse igualmente de la integración del candidato en la empresa, su posterior movilidad interna y gestión de su carrera profesional dentro de la empresa.

Eventualmente es sustituido por: Asistente de Nómina.

4.- CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: El asistente de selección, dedica su tiempo de jornada en un 100% a tareas competentes al reclutamiento y selección del personal.

Entorno: Las oficinas poseerán iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguro.

Horarios de Trabajo: De 8:00am. - 5:30pm.

Periodo de descanso: De 13.pm. - 14:00pm.

Dispondrá el tiempo de descanso para la hora de almuerzo de acuerdo al horario establecido.

5.- HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales

1. Comprensión verbal
2. Rapidez
3. Toma de decisiones
4. Razonamiento lógico.
5. Razonamiento Psicológico

Manuales

1. Habilidad para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones más avanzadas.
2. Capacidad de respuesta
3. Calidad del servicio.

Interpersonales

1. Capacidad para interrelacionarse
2. Análisis
3. Colaboración
4. Dinamismo

6.- ACCESORIOS**Máquinas y Equipo utilizado**

1. Computadora
2. Fax
3. Teléfono convencional
4. Celular
5. Pruebas Técnicas, Psicológicas.

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Universidad, Cursos, Capacitaciones, Experiencia

Formación superior universitaria, con especialización en recursos humanos. Extensa experiencia en selección de personal, / consultora de RR.HH. / head-hunter o en sector de actividad similar. Valorable un buen dominio del inglés así como de bases de datos y programas específicos de recursos humanos

8.- Requisitos especiales:

Horas Extras: disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: disponibilidad para realizar actividades afines a la clínica durante los fines de semana.

9.- COMPETENCIAS:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
NEGOCIACIÓN	X			

MODALIDADES DE CONTACTO	X			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X		
TRABAJO EN EQUIPO		X		

10.- CONDICIONES PERSONALES

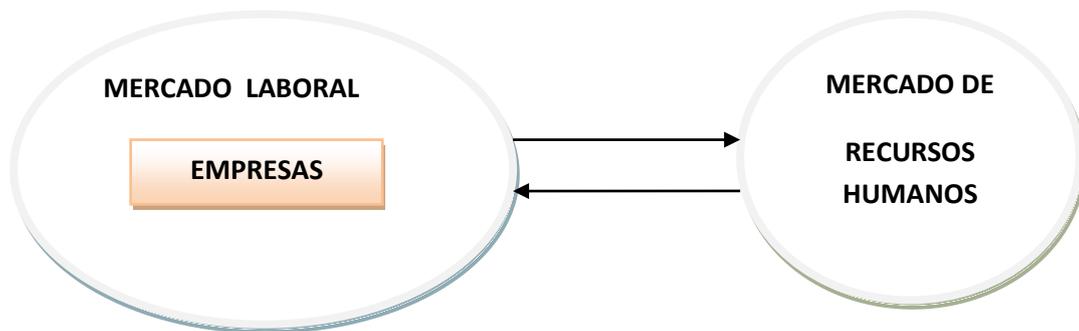
- Excelentes relaciones humanas
- Hombre/ Mujer mayor de 25 años
- Discreto
- Creativo
- Dinámico

2.7 Reclutamiento

Para Chiavenato “en este proceso la organización atrae a candidatos mediante el mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. El reclutamiento tal como ocurre en el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados” (Chiavenato A. , 2009, pág. 116)

En este orden de ideas entonces el reclutamiento consiste en localizar a posibles candidatos a cubrir las vacantes tanto futuras como presentes que tenga la organización, eligiendo aquellas personas que se ajustan al perfil, lo cual ayuda a reducir la probabilidad de que los candidatos después de seleccionados abandonen el puesto, es importante agregar que el proceso de reclutamiento es aquella fase inicial de vínculo entre la organización y candidato y además de lo descrito anteriormente es importante que este proceso tenga políticas claramente definidas, como por ejemplo que tipo de reclutamiento va a utilizar, a qué tipo de fuentes se acude, y quiénes son los encargados de realizarla; ya que en buena parte de un buen reclutamiento se podrá contar con unos talentos acordes en el proceso de selección y seleccionar al candidato más idóneo lo cual tendrá efectos en la organización, ya que cuando hablamos de idóneo no solamente es aquel que tenga los requisitos académicos y de experiencia sino que pueda compenetrarse y desarrollarse dentro de la organización

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados, y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.



Elaborado por: Karina Bautista, María Fernanda Rojas

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

2.7.1 Reclutamiento Interno

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

El reclutamiento interno en cualquier organización, es una de las formas más eficaces de obtener candidatos para un puesto. Esta herramienta es bastante utilizada por empleadores en épocas donde la economía crece y encontrar candidatos en el mercado laboral se convierte en una tarea difícil. A través del reclutamiento interno, la empresa tiene por un lado la ventaja de contar con personas que ya conocen y comparten la cultura organizacional. Además si las búsquedas internas son públicas (de cara al público interno) generan una movilización positiva del personal, generan expectativas de crecimiento y desarrollo, lo que aumenta la motivación, la retención y la mejora del clima laboral.

Los canales para atraer a los candidatos pueden ser las carteleras o tabloneros de anuncios y/o la Intranet o la comunicación en cascada de parte de un superior a su equipo. Cuando se hace pública la búsqueda, algunas empresas deciden publicar los avisos en forma segmentada: los avisos para jefes o superiores en Intranet y los avisos para puestos operarios en carteleras o simplemente anunciado por el jefe o supervisor del operario.

La forma de no hacer pública una búsqueda interna es elegir a varios candidatos y comentarles sobre la búsqueda en forma privada y secreta, al igual que dejar el proceso de selección se realiza en secreto. Esta forma de reclutamiento interno es bastante informal y poco aconsejable. En la mayoría de las empresas globales cada vez se realiza menos dedocracia (elegir a un empleado a dedo para un puesto). Para evitar incompetentes ocupen puestos por amiguismo, o perder fidelidad del resto, cada vez más empresas obligan a que las búsquedas internas sean públicas y el proceso se lleve adelante en forma transparente, incluso que tenga veedores o participantes de varias áreas.

El reclutamiento interno es efectivo cuando

- Se rigen los mismos parámetros o más rigurosos que en las búsquedas externas
- El proceso es público y transparente, y participan varias áreas.
- Cuando se elige a la gente por sus capacidades y no por motivos personales
- Cuando en el mercado externo no se encuentran los perfiles que se necesitan.
- Cuando en el mercado externo un mismo perfil, con iguales competencias para el puesto tiene un costo mayor al del candidato interno en iguales condiciones y la empresa (por motivos financieros, ú otros) no está dispuesta a afrontarlo.
- Cuando hay problemas de clima laboral, excesiva rotación, desmotivación, altos índices de ausentismo o la imagen externa de la empresa no es la ideal como para realizar un buen reclutamiento externo

El reclutamiento interno no es recomendado cuando

- No hay un marco estructural adecuado para garantizar que ocupe el puesto el mejor: deben estar al día las descripciones de puestos, los perfiles de los empleados (o de su mayoría) y al menos 2 o 3 las evaluaciones de desempeño por cada empleado.
- Cuando las condiciones generales del personal interno son peores que los potenciales candidatos del mercado externo: (no están capacitados, desmotivación, altos índices de ausentismo, alta rotación, etc.)
- Cuando la empresa apela al reclutamiento interno, por una cuestión de costos, sólo para no pagar el valor de un buen candidato del mercado laboral externo.
- Cuando siempre se realiza un reclutamiento interno para cubrir una vacante, no hay “sangre fresca” en la Compañía, se prescinde de individuos que podrían traer otras ideas, experiencias, pensamientos, formas de hacer a la empresa. Se pierde en innovación.

2.7.2 Reclutamiento Externo

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

En tiempos de crisis económica las empresas suelen prescindir del reclutamiento interno, y recurren al mercado laboral externo ya que las aspiraciones económicas son más bajas y pueden atraer a personas que tengan mejores competencias o preparación que los candidatos internos.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos. Los candidatos que se presentan de manera

espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.

- Carteles o avisos en la puerta de la empresa es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la Empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. Es utilizado para cargos de bajo nivel.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.
- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas Empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Son destinadas a promover la Empresa y crear una actitud favorable de la misma.
- Contacto con otras Empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre Empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de Empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- Avisos en diarios, revistas, etc. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.
- Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la Empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras Empresas o por los propios candidatos: esto no significa que la Empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
 - Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la Empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Afecta la política salarial de la Empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

2.7.3 Reclutamiento Mixto

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización

siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables

La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.

b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables

La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, concomitantemente: Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

2.8 Solicitud de Empleo

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones

es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Es un formulario, que tiene la finalidad de conocer o presentar la experiencia profesional del individuo que la llena. Así como conocer algunos otros datos que servirán al empleador para poder conocer de una forma superficial al aspirante a un puesto de trabajo.

Dentro de los requisitos que se deben llenar en una solicitud de empleo se mencionan los siguientes:

- Nombre
- Domicilio
- Fecha de nacimiento
- Ciudad de nacimiento
- Edad
- Escolaridad
- Nacionalidad
- Experiencia laboral
- Referencias personales.

En la gran mayoría de las empresas, el departamento de recursos humanos le indica al candidato a una posición que antes de la entrevista de trabajo, llene un formulario que se llama solicitud de empleo.

En otras ocasiones, cuando se deja un currículum de forma espontánea, se requiere que se complete, también, dicho formulario.

El objetivo del formulario de solicitud de empleo consiste en descubrir más sobre el candidato a una determinada posición, ya que como el currículum vitae es resumido, pudiera existir algún dato que requiera más aclaración.

El departamento de Talento Humano usualmente observa en la solicitud de empleo aspectos como el historial de empleo y formación académica. Sin embargo, también pudiera observar algunos detalles como respuestas incompletas (¿Por qué el candidato no contestó una determinada pregunta o la contestó con un simple No o Sí cuando debería explicar más?), errores ortográficas, mala redacción al responder a las preguntas, etc.

Por ello, el formulario de solicitud de empleo, en conjunto con el currículum, suministra material al departamento de recursos humanos para la formulación de preguntas a la hora de la entrevista de trabajo

CAPÍTULO III

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y TÉRMINO DEL PROCESOS DE SELECCIÓN

3.1 Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el entrevistador quienes responden son los entrevistados, los cuáles proporcionarán datos de lo que específicamente le interesan.

En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara con intereses y expectativas para ambas partes. EL entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir. (Alles, Elija el Mejor, Como entrevistar por Competencias, 2003)

El entrevistador es el que dirige la entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

Tipos de preguntas

En una entrevista demos utilizar diferentes tipos de preguntas o uno en específico, según lo que necesitamos saber, algunas de ellas son las siguientes:

Preguntas cerradas

Son preguntas de las cuales el entrevistador espera una respuesta muy concreta por lo tanto solo da pie a que el entrevistado conteste sí, no, algunas veces.

Ejemplo:

¿Tiene hijos?

¿Vive con algún familiar?

¿Estudia usted actualmente?

¿Cuál es el puesto que ocupa en su empresa?

Si usted tuviera elección, ¿preferiría que su salario fuera de acuerdo con su productividad en el trabajo?

Preguntas abiertas

Son preguntas que suelen dar lugar a respuestas amplias, ya que el entrevistado puede expresarse libremente sobre el tema planteado.

Ejemplo:

Cuénteme acerca de usted mismo:

¿Qué planes tiene para el futuro?

¿Qué sabe usted de esta organización?

¿Por qué quiere trabajar para esta organización?

Cuénteme acerca de su capacidad para trabajar bajo presión.

Preguntas de sondeo

Son preguntas que permiten al entrevistador obtener más información, profundizar en el tema.

Ejemplo:

¿Por qué dejó su último trabajo?

¿Qué experiencia tiene usted en este campo?

¿Cuánto dinero o salario usted espera recibir?

¿Está usted dispuesto a trabajar horas extraordinarias? ¿Noches? ¿Los fines de semana?

3.2 Informe de la Entrevista

Un informe de entrevista es un texto mediante el cual se comunica la información obtenida durante una entrevista. En el informe se transcriben solamente algunos fragmentos del diálogo.

La información se presenta mediante un texto conversacional, es decir un texto que refleja la interacción, por turnos, entre dos o más participantes. Además de presentar la formulación pregunta-respuesta, se pueden agregar

descripciones del entrevistado, del lugar y del ambiente en que se realizó la entrevista, opiniones o comentarios, etc.

Para escribir el informe de entrevista, piensa en los siguientes:
El contenido: Son los puntos más relevantes, interesantes o polémicos; la importancia de la persona entrevistada, los objetivos de la entrevista y la importancia del tema.

La organización, en una entrevista escrita podemos distinguir tres partes: introducción (objetivo de la entrevista y presentación del entrevistado); cuerpo o desarrollo (preguntas y respuestas más relevantes); y cierre o conclusión.

Lenguaje: En una situación comunicativa formal como la entrevista, el lenguaje, se adapta a la ocupación, estudios y género del entrevistado. Es conveniente respetar algunas expresiones propias del entrevistado, como palabras coloquiales, regionalismos o términos especializados. Con ello se logrará dar veracidad y realismo al informe.

3.3 Pruebas de Idoneidad y Psicológicas

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes. Todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta el aspirante a determinado puesto. Las mismas se dividen en dos grupos: Pruebas de Aptitudes y Pruebas de Personalidad.

- **EL HOMBRE BAJO LA LLUVIA**

Cuando se toma este test se le pide a la persona que dibuje un hombre bajo la lluvia. Este Test permite obtener una semblanza de una persona en condiciones ambientales poco agradables, en las que la lluvia es un componente alterador.

Frente al agregado de la situación desagradable, el individuo ya no puede sostener su apariencia habitual y debe recurrir a las defensas que normalmente se mantienen ocultas.

ANÁLISIS DE RECURSOS EXPRESIVOS:

- 1) Dimensiones.
- 2) Emplazamiento.
- 3) Trazos.
- 4) Presión.
- 5) Tiempo.
- 6) Secuencia.
- 7) Movimiento.
- 8) Sombreados.

- **TEST DE BENDER**



El Test de Bender fue construido por Laretta Bender, psiquiatra norteamericana, entre los años 1.932 y 1.938. En sus inicios, fue conocido popularmente como B.G. (Bender Gestalt), dado que la autora se inspiró para su confección en los principios teóricos de la Gestalt. Según ésta escuela, el organismo no reacciona a estímulos locales con respuestas locales. Responde a constelaciones de estímulos con un proceso total, que es la respuesta del organismo en su conjunto a la situación total.

La prueba consiste, simplemente, en pedirle al sujeto que copie 9 figuras en un papel en blanco, según la muestra que se le proporciona y luego se analizan los resultados. La autora entiende que la tarea del sujeto consiste en integrar primero el patrón estimular visual para después intentar reproducirlo. Entre ambos procesos median complejos sistemas sensoriales aferentes y eferentes, considerándose que un patrón anómalo de respuesta, es decir, unos trazos que se alejan del modelo original pueden suponer el indicio de un trastorno mental, neurológico o incluso emocional.

- **TEST HTP**



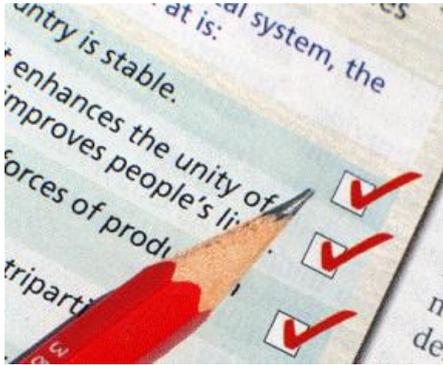
El test de la casa/árbol/persona (House, tree and persons) es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad.

Con los dibujos recreamos cuál es la manera de vernos a nosotros mismos, así como la forma que verdaderamente nos gustaría ser. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo a diferente nivel: con el dibujo de la persona realizamos una autoimagen muy cercana a la conciencia, incluyendo los mecanismos de defensa que utilizamos en la vida cotidiana. En el de la casa proyectamos nuestra situación familiar y en el del árbol el concepto más profundo de nuestro Yo.

Es un test muy valioso por el hecho de poder aplicarse a personas de todas las edades, desde niños a adultos.

Ámbito de aplicación del test HTP: estos tests se utilizan en selección de personal, para observar el tipo de personalidad del individuo, pudiendo contrastarse con otros tests psicotécnicos de preguntas y respuesta, valorando si existen contradicciones entre ambos, y también se utilizan en el ámbito clínico, en el judicial y el forense

¿Qué son los test de Inteligencia?



Dentro de los test de Aptitudes se encuentran los test de inteligencia. Los mismos son utilizados en los procesos de selección de personal de la mayoría de las empresas, ya que reflejan claramente las diferentes aptitudes del candidato.

Habitualmente, los test se dividen en varios bloques, cada uno de los cuales evalúa diferentes facetas de la persona. La duración total del mismo es de, aproximadamente, una hora.

El motivo del empleo de los test como apoyo a la selección de personal es por la obtención de un resultado que permite saber mucho más del candidato y sus virtudes y defectos.

El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

En conclusión, los test aptitudinales son útiles en procesos de selección orientados a perfiles "junior" o sin experiencia profesional, con objeto de predecir su capacidad de aprendizaje, así como en aquellos puestos más técnicos que se requiera de una habilidad o aptitud específica (atención continuada, comprensión de instrucciones complejas, capacidad de análisis, razonamiento numérico, abstracto, capacidad espacial, etc.), y en procesos de selección "masivos" o que incluyen a un gran

número de personas. Todo ello, con objeto de anticipar si una persona que tiene posibilidades de incorporarse a una compañía posee las habilidades y aptitudes que se requieren para desenvolverse en el puesto.

Pruebas de inteligencia

Test de Raven

Se trata de un test no verbal, donde el sujeto describe piezas faltantes de una serie de láminas pre-impresas. Se pretende que el sujeto utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz.

Las Matrices Progresivas de Raven, fueron creadas por Raven (1938), y fue un test pensado para evaluar a un grupo selectivo de personas (los oficiales de la armada estadounidense). Basada en el antecedente de Raven y Penrose (1936). Esta prueba obliga a poner en marcha su razonamiento analógico, la percepción y la capacidad de abstracción

El Raven se transforma en un instrumento para medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogías, independientemente de los conocimientos adquiridos. De esta manera brinda información sobre la capacidad y claridad de pensamiento presente del examinado para la actividad intelectual, en un tiempo ilimitado.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación llevados a cabo por la persona o el equipo profesional que originalmente lo diseñó. En la actualidad, muchas pruebas

psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero los especialistas en administración de pruebas psicológicas deben llevar a cabo sus propios estudios para asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Las **pruebas psicológicas** se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las **pruebas de conocimiento** son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos sobre estas pruebas. El administrador de personal, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

Las **pruebas de desempeño** miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En el ejemplo anterior, es obvio que la organización espera que el cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto ¡y no que prepare tacos al carbón!

Las **pruebas de respuesta gráfica**, generalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es prácticamente inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas, debido tanto a factores éticos (el rechazo que se suele experimentar es muy grande) como a factores económicos. No es previsible su uso extensivo.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Tal puede ser el

caso en muchos puestos de carácter profesional. Si el departamento de personal de una fábrica de pinturas debe contratar a un médico, por ejemplo, es teóricamente factible desarrollar una prueba adecuada para el puesto, pero resulta obvio que el esfuerzo resultaría sumamente costoso.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible. No es absolutamente necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente, sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aptitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad. Su trato personal y con el público, además de su discreción, resultan igualmente importantes.

3.4 Pruebas Técnicas

Para las empresas es fundamental alcanzar un nivel alto de desempeño en sus sistemas y por lo tanto las pruebas técnicas permiten diagnosticar características como: velocidad, escalabilidad, estabilidad, confianza, rendimiento, disponibilidad y seguridad, tanto de los aplicativos como de su entorno. Igualmente permite verificar si los recursos tecnológicos son aprovechados de la mejor manera posible.

Las pruebas técnicas permiten conocer que tan rápido un sistema realiza una tarea al someterlo a condiciones particulares y pre-planificadas de trabajo; el ambiente en que se realicen las pruebas deberá ser la mejor imitación del entorno de producción, ya que en la mayoría de ocasiones no es posible hacer una reproducción exacta por el carácter aleatorio que tienen los aplicativos en producción en su carga y variabilidad de trabajo.

3.5 Examen Médico Pre ocupacional

Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.

El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo. El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas pre ocupacional, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor el perfil básico consta de:

- **Declaración Jurada de antecedentes médicos:** el postulante o empleado responde un cuestionario sencillo al que convalida con su firma, con la supervisión del médico laboral.
- **Examen Clínico:** según una metodología predeterminada. Incluye agudeza visual, examen bucodental y evaluación de todos los aparatos y sistemas, con énfasis en los más comprometidos por la tarea a realizar o realizada.
- **Radiografía de Tórax (digitalizada):** con informe de médico especialista.
- **Análisis de Laboratorio:** en el perfil básico se incluye hemograma, eritrosedimentación, glucemia, uremia y examen completo de orina.
- **Electrocardiograma:** informado por médico cardiólogo.
- **Informe final de aptitud:** firmado por médico laboral.

Cuando los examinados vayan a realizar tareas de riesgo para ellos, terceros o instalaciones, se deben agregar estudios neurológicos y psicológicos.

	SALUD OCUPACIONAL	
12	Programa de Seguridad y Salud Ocupacional	Se describirán las características de la actividad, sus riesgos, la características de sus recursos, y se desarrollaran las estrategias y el plan de acción para evitar daños y pérdidas, se determinaran responsables, tiempos de ejecución y el presupuesto requerido y, finalmente se determinarán los indicadores para controlar esta gestión.
13	Historia Clínica Laboral	Es el documento obligatorio con el cual se evalúa al trabajador al inicio de su actividad para saber si está APTO para enfrentar los riesgos del puesto de trabajo y que luego se revisa anualmente en la finalidad de medir las consecuencias de los mismos en la salud del trabajador.
14	Exámenes ocupacionales	Son las pruebas diagnósticas a que se somete al trabajador con la finalidad de apoyar la gestión de control y preservación de la salud del mismo. Los exámenes son específicos de acuerdo al riesgo a que se expone, en ningún caso se generaliza la toma de los mismos exámenes a toda la población trabajadora.

3.6 Contratación

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

- Se realiza teniendo en cuenta:
- Adecuación al perfil del puesto.
- Cumplimiento de competencias.

- Potencial del candidato
- Acuerdo con condiciones objetivas del puesto (forma de contratación, salarios, beneficios, etc.)
- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.
- Generará afiliación al IESS

3.6.1 MANUAL DE BIENVENIDA

Estos aspectos se complementan a menudo mediante un manual de bienvenida.- En este se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

A continuación se muestran los temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción de nuevos empleados.

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

- Historia de la compañía.
- Estructura de la compañía.
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
- Estructura de edificios e instalaciones.
- Periodo de prueba.
- Normas de seguridad.
- Descripción del proceso de producción.
- Políticas y normas.

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

- Política salarial y de comprensión.
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo.

- Accesoría profesional.
- Seguros individuales y de grupos.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales.
- Servicios de cafetería y restaurantes.

PRESENTACIONES

- Al supervisor.
- A los capacitadores.
- A los compañeros de trabajo.
- A los subordinados.

FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS

- Ubicación del puesto de trabajo.
- Labores a cargo del empleado.
- Normas específicas de seguridad.
- Descripción del puesto.
- Objetivo del puesto.
- Relación con otros puestos

3.6.2 Seguimiento del Proceso de Selección

Una vez que la incorporación se produce, se inicia una nueva etapa, en la cual el candidato escogido se incluye en el campo.

Para verificar que el procedimiento de selección de personal es correcto se debe correlacionar los resultados de los predictores con un criterio externo, esto es, si el postulante elegido que obtuvo el puntaje más alto en la selección (en Pruebas aplicadas), obtuvo también un eficiente desempeño en el puesto de trabajo (Criterio externo), diremos que hay correlación entre ambos factores y que el proceso es correcto, se debe acotar que el seguimiento y evaluación debe realizarse luego de por lo menos tres meses para observar al nuevo trabajador.

La mayoría de las veces el nuevo integrante posee una imagen muy valorada, casi idealizada de la organización. Una esperanza positiva motiva al nuevo integrante, y además, la organización, a través de sus directivos, gerentes y/o jefes, también albergan expectativas positivas; y, la historia comienza.

La primera etapa de toda experiencia enfrenta a sus protagonistas con la realidad, la realidad de confrontar sus expectativas acerca del otro –llámese tarea, compañeros, jefes, gerente, organización en general- con las respuestas y posibilidades que éste le ofrece.

La interacción comienza a ocurrir. Es un período de ajuste cultural, dos mundos de experiencias que se contactan, que necesitan reconocerse y comenzar a amalgamarse.

- La preparación del candidato finalista
- La preparación del cliente a través del informe confeccionado sobre las características, las posibilidades, los aspectos aún no desarrollados, las debilidades o limitaciones del candidato y las recomendaciones para su gerenciamiento;
- El asesoramiento efectuado con la organización acerca del proceso de inducción requerido.
- La tarea de seguimiento, así encarada, cumple el propósito de limpiar el campo de maleza, para que el motivo que dio lugar a la incorporación se sitúe en el centro de la escena, con la menor cantidad posible de interferencias.

El propósito del seguimiento trasciende la mera verificación: es una oportunidad de ajuste, de calibración, de aprendizaje y de enriquecimiento.

En síntesis, **el seguimiento es un proceso de acompañamiento, que debería ser realizado en tres niveles:**

- a) En relación con la persona incorporada.
- b) En relación con la figura de autoridad –jefe directo- (con igual periodicidad que con el incorporado o menor frecuencia, por ejemplo 3, 6, 9 meses).

- c) Con el departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo.

Siempre la etapa de seguimiento aporta elementos revitalizadores al proceso de selección, equivalentes a la retroalimentación o feed-back en el proceso de comunicación, sin el cual ésta resultaría incompleta y condenada a repetir errores por no poder identificar ni recordar los episodios y las razones que intervinieron en su gestación.

3.7 Presupuesto

PRESUPUESTO						
OBJETIVO	PROCESOS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO.
						ANUAL
Establecer la situación actual y necesidades del HCP	Levantamiento de información	1.Recolección de información	2 meses	Investigadoras	Personal de Talento Humano	200
		2.Analizar las necesidades del proceso de selección de personal				
		3.Procesar la información				
Diseñar plan de mejoramiento en el proceso de selección de personal para el departamento de RRHH del HCP	Diseño de un plan de mejoramiento según las necesidades	1.Diseñar plan de mejoramiento del proceso de selección de personal.	4 meses	INVESTIGADORAS Y GERENTE DE RR.HH	Personal de Talento Humano	900
		2. Elaboracion del Manual del Diccionario de competencias			Equipo de cómputo	
		3. Elaboración de la hoja de requisicion, solicitud de empleo				
Presupuestar requerimientos y plan de mejoramiento	·Realizar presupuesto operativo del plan	·Determinar recursos necesarios	1 mes	Gerente Financiero y Contadora	Personal, monetario	1500
		·Seleccionar proveedor de pruebas técnicas y psicologicas				

CONCLUSIONES

- Concluimos en el presente trabajo que es indispensable contar con un personal altamente capacitado y competente que pueda desempeñarse satisfactoriamente en el área que se le asigne, una persona con cualidades positivas que se destaque a cabalidad con una gran entrega y capacidad de cumplir y hacer cumplir al grupo.
- Conocer la importancia de una efectiva Selección de Personal y el impacto que ejerce en la organización.
- También podemos decir, que la función de seleccionar empleados es uno de los aspectos más importantes del programa de personal y, por consiguiente merece una mayor atención a la que frecuentemente se le da.
- Hay que tomar en cuenta todas las Habilidades Requeridas al seleccionar el personal para llegar a un exitoso resultado final que lo obtendremos en un periodo determinado.
- Es importante y debemos tomar en cuenta que la persona seleccionada debe contar con calidad humana que pueda trabajar bajo presión manteniendo su temperamento y carácter.

RECOMENDACIONES

- Hay que hacer un seguimiento del candidato o los candidatos seleccionados para que su encaje dentro de su puesto y dentro de la empresa sean los más adecuados tanto para la empresa donde se crea el puesto de trabajo como para el candidato que pasa a formar parte de la plantilla.
- Conocer a fondo sus necesidades para facilitar el ambiente donde se va a desarrollar, es decir que se sienta a gusto tanto en lo laboral como el medio donde se desenvuelve.
- Seleccionar de manera responsable y honesta al candidato por su desempeño y por el proceso que realizó para el puesto, no por afinidad ni nepotismo dentro de la Institución.
- Evitar todo tipo de corrupción que a veces viene del mismo empresario al momento de la selección del personal no tomando en cuenta sus habilidades ya que todo esfuerzo de la empresa depende del seleccionado.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: La Trilogia Tomo I.

Alles, M. (2002). *Direccion Estrategica RRHH, Gestion por Competencias*. Buenos Aires.

Alles, M. (2003). Elija el Mejor, Como entrevistar por Competencias. En *Elija el Mejor, Como entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, A. (2009). *ADMINISTRACION DE PERSONAL UNIDAD 6. BOLILLA QUINTA EDICION*.

Chiavenato, A. (2009). *Gestión del Talento Humano, McGraw Hill*. Tercera Edicion.

Pereda, S., & Berrocal, F. (08 de 04 de 2003). *Tecnicas de analisis y descripcion de puestos por competencias*. Recuperado el 18 de 02 de 2013, de <http://www.sorad.ual.es>

Spencer, L. M., & Spencer, M. S. (2003). *DEFINICION DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL*.

A N E X O S

ANEXO N°1 HOJA DE REQUISICIÓN



REQUISICION DE PERSONAL

Código: DA-R114

Edición: Primera

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____

IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA BUSQUEDA:

Denominación del cargo: _____

Departamento: _____

Nivel: Mensajería Asistente/Técnico
 Supervisor/Jefe Ayudante Número de personas: _____
 Secretarial/Auxiliares Ejecutivo

ORIGEN DE LA VACANTE:

Reposición por renuncia Estable
 Reposición por cambio o promoción
 Creación de plaza / cargo nuevo Temporal _____ Meses

REEMPLAZO:

Por maternidad
 Por enfermedad Por _____ Meses
 Nombre de la persona a reemplazar: _____

CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO:

Edad: Mínimo _____ Años Máximo _____ años
 Sexo: Masculino Femenino Indistinto

NIVEL ACADÉMICO Y HABILIDADES ESPECIALES:

Competencias:

EXPERIENCIA:

Mínimo: _____ año(s) No necesaria: _____ Como: Ejecutivo telefónico, terreno ó Cobranzas

FUENTES RECOMENDADAS DE RECLUTAMIENTO:

Se recomienda la búsqueda en: Archivo Publicación en la prensa Candidatos internos
 Contactos con: _____
(Institución)

REMUNERACIÓN:

Sueldo Referencial: \$ _____ Sueldo Máximo: \$ _____

DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES:

1. _____
2. _____
3. _____

OBSERVACIONES ADICIONALES:	SISTEMAS EN LOS QUE NECESITA CAPACITACIÓN:

Gerente del departamento

Desarrollo Humano



HOSPITAL DE
CLINICAS
PICHINCHA

REQUISICION DE PERSONAL

Código: DA-R114

Edición: Primera

PARA USO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:

Fecha de recepción: ____/____/____

ANEXO N°2 SOLICITUD DE EMPLEO



HOSPITAL DE CLÍNICAS PICHINCHA

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO
(Tamaño Carnet)

FECHA : Día Mes Año

PARA QUE CARGO APLICA

ASPIRACION SALARIAL DISPONIBILIDAD PARA ASUMIR EL CARGO

ULTIMA REMUNERACION DESDE

Día Mes Año

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>

LUGAR DE NACIMIENTO	FCH NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	SEXO	OTROS
Ciudad <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	Día <input style="width: 30%; height: 20px;" type="text"/>	Soltero (a) <input style="width: 100%; height: 20px;" type="checkbox"/>	Masculino <input style="width: 100%; height: 20px;" type="checkbox"/>	Estatura <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
Provincia <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	Mes <input style="width: 30%; height: 20px;" type="text"/>	Casado (a) <input style="width: 100%; height: 20px;" type="checkbox"/>		Femenino <input style="width: 100%; height: 20px;" type="checkbox"/>
Pais <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	Año <input style="width: 30%; height: 20px;" type="text"/>	Divorciado (a) <input style="width: 100%; height: 20px;" type="checkbox"/>		T/Sangre <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
		Viudo (a) <input style="width: 100%; height: 20px;" type="checkbox"/>		
		Unión Libre <input style="width: 100%; height: 20px;" type="checkbox"/>		

NACIONALIDAD # de ced. Ident.

de pasaporte

HIJOS DEPENDIENTES #

DIRECCION DOMICILIARIA	ADICIONAL
Ciudadela / Barrio: <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	Teléf. <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
Parroquia / Distrito: <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	
Calles: <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	
Depto / Provincia: <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	
Ciudad: <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	Teléf. <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>
	E-mail: <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>

EDUCACION Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS						
TIPO	INSTITUCION	TITULO OBTENIDO	EDAD AL GRADUARSE	FECHA GRADUACION	AÑOS CURSADOS	CIUDAD
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
SUPERIOR (1)						
SUPERIOR (2)						
DETALLE LOS 4 PRINCIPALES CURSOS DE ESPECIALIZACION TECNICA						

Si Ud. Lo cree necesario, envíe adjunto la lista de todos sus cursos

Si conoce idiomas extranjeros, especifiquelos e indique en qué porcentaje:

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Porcentaje <input type="text"/>	Porcentaje <input type="text"/>	Porcentaje <input type="text"/>	Porcentaje <input type="text"/>
CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION	EXCEL	WORD	INTERNET	OUTLOOK
	MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> RG <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> RG <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> RG <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> RG <input type="checkbox"/>

EXPERIENCIA LABORAL

Favor detallar los empleos que Ud. Ha desempeñado comenzando por el más reciente.
Estos datos son personales y estamos autorizados a comprobarlos.

• NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	DIRECCION DE LA EMPRESA	TELF.S.:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cargo que ejerció	Nombre del Jefe Inmediato	Cargo del Jefe Inmediato	Fecha de Ingreso
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sueldo (último)	Motivo del Retiro	Fecha de Salida	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

• NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	DIRECCION DE LA EMPRESA	TELF.S.:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cargo que ejerció	Nombre del Jefe Inmediato	Cargo del Jefe Inmediato	Fecha de Ingreso
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sueldo (último)	Motivo del Retiro	Fecha de Salida	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

• NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	DIRECCION DE LA EMPRESA	TELF.S.:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cargo que ejerció	Nombre del Jefe Inmediato	Cargo del Jefe Inmediato	Fecha de Ingreso
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sueldo (último)	Motivo del Retiro	Fecha de Salida	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Si ha trabajado en más empresas, favor fotocopiar esta carilla, llenarla y adjuntarla.

ANEXO N°3 INFORME DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA



Nombre del Candidato: _____

Empresa: _____

Cargo: Asesor telefónico

Nombre Entrevistador: _____

Fecha: _____

Campaña a la que aplica: _____

1. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN		CUMPLE	NO CUMPLE	Puntaje
1	Fluidez Verbal Es recursivo en el uso del lenguaje. Facilidad de palabra, utiliza sinónimos. No se escuchan silencios prolongados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
2	Lenguaje: No emplea diminutivos, muletillas, tics verbales. (ehh, a ver, es decir, ósea) Coloquialismos. (vale, venga, ok) o modismos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
1.3 VOZ				
3	Articulación: Vocaliza correctamente, no omite sílabas. La voz no se escucha entrecortada o temblorosa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4	Ritmo: Ni muy rápido ni muy lento, ajustándose dinámicamente al interlocutor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
5	Timbre: Ni muy agudo (chillón) ni muy grave (ronco)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
6	Dicción: No tiene frenillo. Menciona las "s". Utiliza correctamente los géneros y números.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
7	Volumen: Intensidad correcta, ni muy alto que moleste, ni muy bajo que no se escuche.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
2. CUALIDADES PERSONALES				
8	Actitud: Deseo de agradar al interlocutor, utiliza palabras como: por favor, con mucho gusto, gracias, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
9	Escucha activa No hace repetir datos. Entiende las preguntas al formularlas la primera vez	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
10	Comprensión: Contesta las preguntas formuladas de manera comprensible y lógica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
11	Confianza: Evita palabras de duda como: quizá, puede ser, a lo mejor, yo creo, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
12	Seguridad: Se mantiene tranquilo. No titubea	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
TOTAL:				30

OBSERVACIONES: