



## RESUMEN

La administración constituye la mejor forma de planificar, organizar, ejecutar o dirigir y controlar de manera eficiente los recursos que existen dentro de una organización, y estos básicamente se refieren a recursos financieros, materiales, mercadológicos, administrativos, tecnológicos y sobre todo humanos que nos ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es por esta razón que la administración general ha tomado en consideración enfocarse a una especialización destinada al estudio del recurso humano, la cual se la denomina “Administración de Recursos Humanos”, cuyo objetivo constituye el estudio y análisis de las interacciones y participaciones del elemento humano dentro de las organizaciones y viceversa.

El presente trabajo se fundamenta en la investigación teórica de los aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos, y en lo que a la práctica se refiere implementando un departamento de recursos humanos en una casa de salud. (Clínica de Especialidades Medicas Internacional).

Palabras claves: talento humano, reclutamiento, capacitación, mantenimiento de personal, manual de funciones



## INDICE

INTRODUCCION	10
--------------	----

### CAPITULO I

1. ANTECEDENTES	12
1.1. RESEÑA HISTORICA	12
1.2. MISION	12
1.3. VISION	12
1.4. SERVICIOS	13
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
1.6. PROBLEMA	15

### CAPITULO II

2. CONCEPTOS BASICOS	16
2.1. IMPORTANCIA	16
2.2. ORGANIZACIÓN	16
2.2.1. CONCEPTO	16
2.3. ORGANIGRAMA	17
2.4. LA EMPRESA	17
2.4.1. CONCEPTO	17
2.4.2. CLASIFICACION	17
2.5. ADMINISTRACION	18
2.5.1. CONCEPTO	18
2.6. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	19
2.6.1. CONCEPTO	19
2.6.2. PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RRHH	20
2.6.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RRHH	21
2.6.4. DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACION DE RRHH	21
2.7. ADMISION DE PERSONAS	22



2.7.1. ROTACION DE PERSONAS	22
2.7.1.1. CONCEPTO	22
2.7.2. RECLUTAMIENTO	24
2.7.2.1. CONCEPTO	24
2.7.2.2. OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO	24
2.7.2.3. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO	24
2.7.3. CANALES DE RECLUTAMIENTO	26
2.7.4. INDUCCION	27
2.7.4.1. CONCEPTO	27
2.7.4.2. OBJETIVOS DE LA INDUCCION	28
2.8. APLICACIÓN DE PERSONAS	29
2.8.1. DISEÑO DE CARGOS	29
2.8.1.1. CONCEPTO DE CARGO	29
2.8.1.2. DISEÑO DE CARGOS	29
2.8.1.3. MODELO DE DISEÑO DE CARGOS	30
2.8.1.3.1. MODELO CLASICO O TRADICIONAL	30
2.8.1.3.2. MODELO HUMANISTA	31
2.8.1.3.3. MODELO DE RECURSOS HUMANOS	31
2.8.1.4. ENRIQUESIMIENTO Y AMPLIACION DE CARGOS	32
2.9. DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS	33
2.9.1. DESCRIPCION DE CARGOS	33
2.9.2. ANALISIS DE CARGOS	33
2.10. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	34
2.10.1. CONCEPTO	34
2.10.2. BENEFICIOS	34
2.10.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	35
2.11. COMPENSACION DE PERSONAS	36
2.11.1. LA REMUNERACION	36
2.11.1.1. CONCEPTO	36
2.11.2. RECOMPENSA PARA LAS PERSONAS	36
2.11.3. RECOMPENSA PARA LAS ORGANIZACIONES	36
2.11.4. COMPOSICION SALARIAL	37



2.11.5. BENEFICIOS SOCIALES	38
2.12. MANTENIMIENTO DE PERSONAS	39
2.12.1. HIGIENE EN EL TRABAJO	39
2.12.1.1. PLAN DE HIGIENE LABORAL	39
2.12.2. SEGURIDAD EN EL TRABAJO	40
2.13. MONITOREO DE PERSONAS	40
2.13.1. BASE DE DATOS	40
2.13.2. SISTEMA DE INFORMACION GENERAL	41

### **CAPITULO III**

3.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLINICA INTERNACIONAL	42
3.2. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLINICA	45
3.3. MANUAL DE FUNCIONES	46
3.3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA	46
3.3.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	46
3.3.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES	47
3.4. ENFOQUES DEL GERENTE DEL PERSONAL	48
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	52



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS EN LA CLÍNICA INTERNACIONAL.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCION DEL TITULO EN  
INGENIERIO COMERCIAL**

**AUTORES: ANDREA PRISCILA ALVARRACIN TOLEDO**  
**PAUL JAVIER QUEZADA CHITACAPA**

**DIRECTOR: ECON. SERVIO INGA**

**AÑO 2010**



## DEDICATORIA

A Dios, por brindarnos la vida y guiar siempre mi camino,

A mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional en toda la etapa de mi vida estudiantil.

A todas las personas que de una u otra forma me supieron brindar su comprensión, colaboración y cariño.

Andrea Alvarracin T.



## DEDICATORIA

A Dios, por darme vida y sabiduría en los pasos que doy en la vida.

A mis padres y hermanos, que supieron guiarme con mucha paciencia tanto en lo personal como en lo profesional.

A Patricia y Martin, por ser parte de mi felicidad.

A todos mis amigos.

Paul Javier Quezada



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos, a Dios por darnos vida y salud, y así poder culminar una etapa más de nuestra vida profesional; también expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a todo el personal docente que labora dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, escuela de Administración de Empresas y de manera especial a nuestro tutor el Econ. Servio Inga quien, con su sabiduría logró guiarnos para desarrollar con éxito este tema de investigación, y además un sincero agradecimiento a quienes conforman la Clínica de Especialidades Medicas Internacional, por facilitarnos la información oportuna, para la elaboración de esta tesis.

Andrea Alvarracin

Paul Javier Quezada





## **RESPONSABILIDAD**

Todas las ideas, opiniones y comentarios vertidos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

**Andrea Priscila Alvarracin T.**

**Paul Javier Quezada Ch.**



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el entorno externo de las empresas es cambiante, es por esta razón que la administración del personal es una de las herramientas más importantes dentro de las organizaciones, debido a que el talento humano debe ajustarse a los cambios expuestos por el entorno.

La administración comprende la mejor forma de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz los recursos existentes en una organización y a su vez estos pueden ser recursos financieros, materiales, tecnológicos, administrativos, y sobre todo humanos, los mismos que se desarrollan dentro de un entorno organizacional que a veces suelen presentar conflictos.

Dentro de una organización las personas constituyen el recurso más importante, ya que son las que planifican organizan ejecutan o dirigen y controlan para la producción de bienes o servicios y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Es por esta razón que la administración general ha visto la necesidad de crear un estudio especializado de las personas, que se le denomina Administración de Recursos Humanos cuyo objetivo principal comprende el estudio y análisis del comportamiento y relaciones laborales exitosas de las personas con las organizaciones y viceversa.

De acuerdo a lo expuesto en las opiniones vertidas por diversos autores expertos en la materia, compartimos el criterio de que la Administración de Recursos Humanos, implica un proceso de atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa; es por esta razón que para la formulación de los objetivos de la organización se debe considerar los aspectos sociales y humanos, en donde se considere la participación tanto de los trabajadores como la de los empleadores.

El presente trabajo se fundamenta en la investigación teórica de los aspectos generales de la Administración del Recurso Humano, incluyendo una breve aplicación sobre la implementación del departamento de recursos humanos en Clínica de Especialidades Medicas Internacional.



El primer capítulo comprende la Reseña Histórica, misión visión y el funcionamiento de la institución a estudiar (Clínica Internacional).

En el segundo capítulo damos a conocer un breve resumen sobre la Administración General y los aspectos más importantes sobre la Administración del Recurso Humano, sus objetivos, dificultades, y el proceso para desarrollar una correcta administración de recursos humanos.

En el tercer capítulo realizamos la aplicación mediante la estructuración sobre el funcionamiento del departamento de recursos humanos en la institución., y finalmente concluimos con la exposición de las conclusiones y recomendaciones que a nuestro criterio creemos pertinentes realizarlas.



## **CAPITULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1. RESEÑA HISTORICA**

La Compañía Pacheco Pacheco e Hijos con su nombre comercial, Clínica de Especialidades Medicas Internacional, Cía. Ltda., es una persona jurídica de derecho privado, dedicada a la prestación de servicios de salud privado, se encuentra domiciliada en la ciudad de Cuenca en la dirección Av. Américas 1922 y Abraham Sarmiento, empezó sus actividades económicas, el 22 de junio del 2005, está conformada por tres accionistas:

- **DOCTOR HUGO PACHECO PACHECO.**
- **SEÑOR HUGO ORLANDO PACHECO PACHECO.**
- **SEÑOR DIEGO HERNAN PACHECO PACHECO.**

Con un capital social suscrito de 1000,00 USD, dividido en acciones ordinarias de un dólar de los Estados Unidos de América, cada uno de los cuales suscriben: novecientas el Doctor Hugo Pacheco Pacheco, Cincuenta el Señor Hugo Orlando Pacheco Pacheco y cincuenta el Señor Diego Hernán Pacheco Pacheco.

#### **1.2. MISION**

Es una compañía dedicada a la prestación de servicios médicos que velan por la salud de las personas de escasos recursos económicos, con equipos de alta tecnología y con personal especializado en cada una de sus áreas.

#### **1.3. VISION**

Llegar a ser una casa de salud que se preocupa por trabajar con responsabilidad y esmero porque la salud es lo primero. Además de ser las pioneras en implementar equipos de alta tecnología para trabajar con facilidad y pensando siempre en el bienestar de las personas a precios módicos.



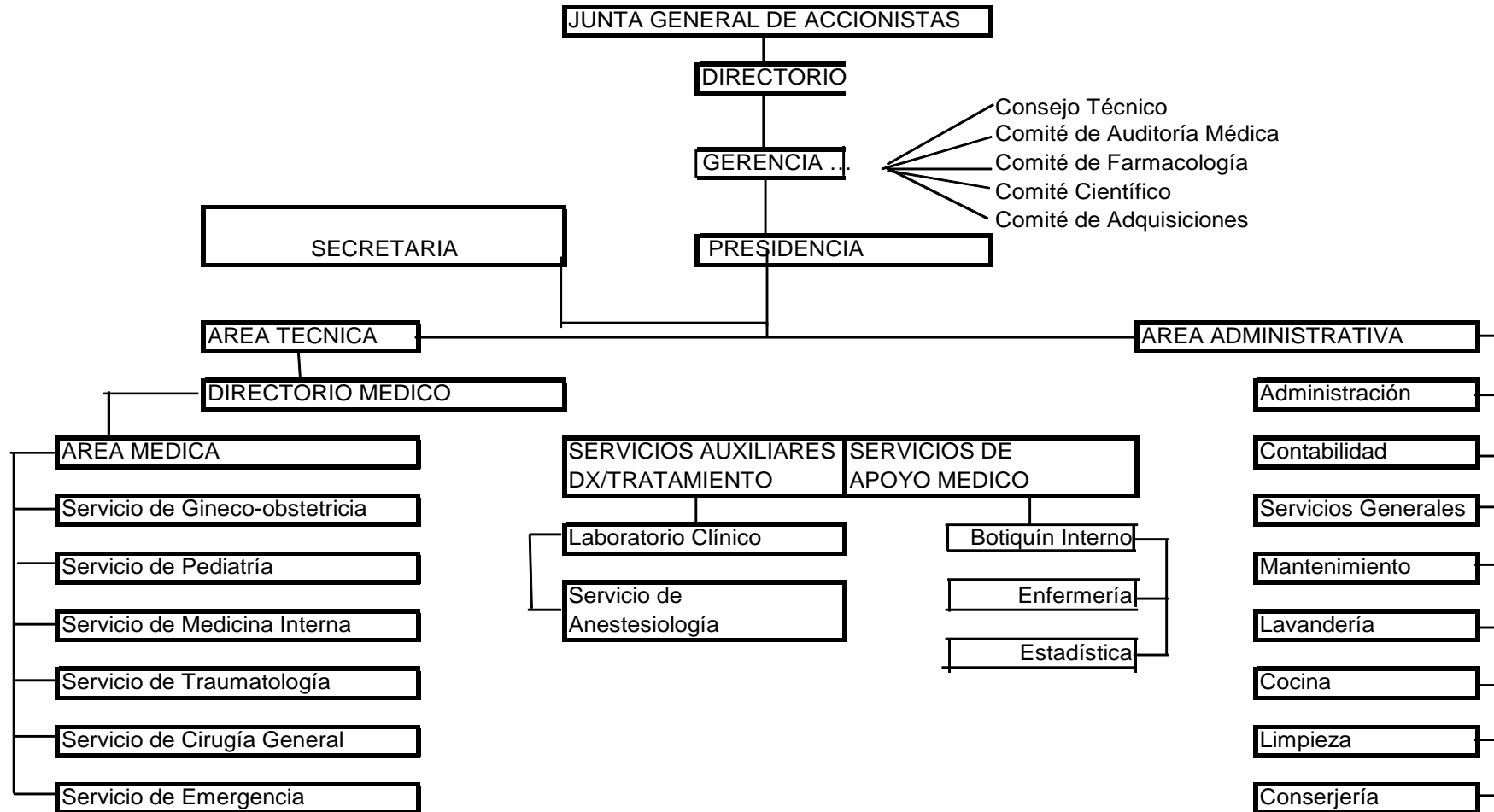
#### **1.4. SERVICIOS**

Los servicios que presta esta casa de salud son:

- PEDIATRIA
- FARMACIA
- LABORATORIO
- NEONATOLOGIA
- ODONTOLOGIA
- FISIOTERAPIA
- OZONOTERAPIA
- ENDOSCOPIA
- ECOGRAFIA
- ATENCION POR EMERGENCIA
- HOSPITALIZACION
- ELECTROCARDIOGRAFIA
- CUIDADOS INTESIVOS
- SALA DE PARTOS
- QUIROFANO
- BAR - CAFETERIA



### 1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS “INTERNACIONAL”





## **1.6. PROBLEMA**

Hoy en día el recurso humano es el principal componente dentro de una empresa, es por esta razón que los gerentes o dueños se han preocupado en desarrollar políticas, procedimientos para el personal, que ayuden al mantenimiento, desarrollo de las personas que laboran dentro de la empresa y de este modo alcanzar los objetivos y metas, que se han propuesto.

El desarrollo acelerado de esta empresa, ha hecho que esta vaya creciendo de manera desorganizada, descuidando su principal recurso y al no contar con un departamento de recursos humanos que posea políticas de reclutamiento, selección, inducción y mantenimiento del personal, la empresa ha contratado personal que no tiene las capacidades necesarias para cumplir con las actividades para el cargo, provocando un elevado porcentaje en la rotación externa del personal.



## CAPITULO II

### 2. CONCEPTOS BASICOS

#### 2.1. IMPORTANCIA

Los conceptos básicos son de suma relevancia; ya que su contenido nos servirá de guía para la aplicación y entendimiento del tema a tratarse.

#### 2.2. ORGANIZACIÓN

##### 2.2.1. CONCEPTO

El individuo desde su existencia no vivió aislado, necesito de sus semejantes; ya que debido a sus limitaciones individuales no puede cumplir con sus objetivos, es por esa razón que conformo organizaciones, que le permitieron cumplir sus objetivos deseados, que solo no podría.

“Una organización es un sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación es esencial para la existencia de aquella.”<sup>1</sup>

Las características de la organización:

- Deben haber personas capaces de comunicarse
- Estar dispuestas a actuar conjuntamente
- Deben alcanzar un objetivo común

La organización permite, coordinar adecuadamente los medios, propósitos, recursos y acciones.

Cualquiera que sea su actividad y capacidad económica, deberá tener su propia organización; pero no podemos hablar de una organización global porque; a su vez ella dependerá de los factores propios de cada empresa.

Dentro de la organización tenemos los organigramas donde se visualiza la estructura organizacional de cada empresa.

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill





## 2.3. ORGANIGRAMA

Es necesario organizar, a la empresa mediante la elaboración de un gráfico, el cual representa la estructura organizacional de la empresa, en orden jerárquico y/o dividido por funciones o por tareas específicas.

En síntesis; **una buena organización dependerá de alcanzar sus objetivos propuestos.**

Como ejemplo de organigrama tenemos la estructura organizacional de la Clínica de Especialidades Médicas Internacional, antes mencionado.

## 2.4. LA EMPRESA

### 2.4.1. CONCEPTO

“Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las necesidades humanas.”<sup>2</sup>

### 2.4.2. CLASIFICACION

Para efectos netamente contables y administrativos, la empresa se clasifica por:

- **La actividad que realiza**

Se clasifican en industriales, comerciales, bancarias, agrícolas, mineras, hoteleras, financieras, de transporte, de servicios, etc.

- **Por su constitución legal**

La ley contempla las siguientes clases de compañías con personería jurídica:

- a) Compañía en nombre colectivo.
- b) Compañía en comandita simple.

---

<sup>2</sup> CONTABILIDAD SUPERIOR, Sarmiento Rubén

- c) Compañía en comandita por acciones.
- d) Compañía de responsabilidad limitada.
- e) Compañía Anónima.
- f) Compañía de economía mixta.

## 2.5. ADMINISTRACION

### 2.5.1. CONCEPTO

La administración se define de varias formas dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo algunos definen a la administración como “la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso”, otros afirman que “la administración es alcanzar los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo utilizando el talento humano y los recursos”, otros la definen sencillamente como “lograr que se hagan las cosas mediante la gente”, y otros manifiestan que puede resumirse en “planeación y ejecución”.

Todas estas definiciones nos aportan aspectos importantes de la administración y hemos llegado a la conclusión de que “la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar para alcanzar los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.”<sup>3</sup>



<sup>3</sup> REYES, Ponce Agustín Administración de Personal, Limusa



- **PLANEACION:** Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se van a emprender para obtenerlos; es decir planeación: es predecir acontecimientos futuros.
- **ORGANIZACIÓN:** Es la coordinación de todas las funciones y recursos de la empresa; es decir: asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar funciones y autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados para alcanzar los objetivos.
- **DIRECCION.-** Consiste en ejecutar lo planeado, por medio de la acción del liderazgo, por tanto; la influencia del administrador sobre los empleados debe conducir al logro de los objetivos.
- **CONTROL.-** Permite comparar los resultados obtenidos con lo planeado para detectar desviaciones y aplicar los correctivos que permitan alcanzar las metas.

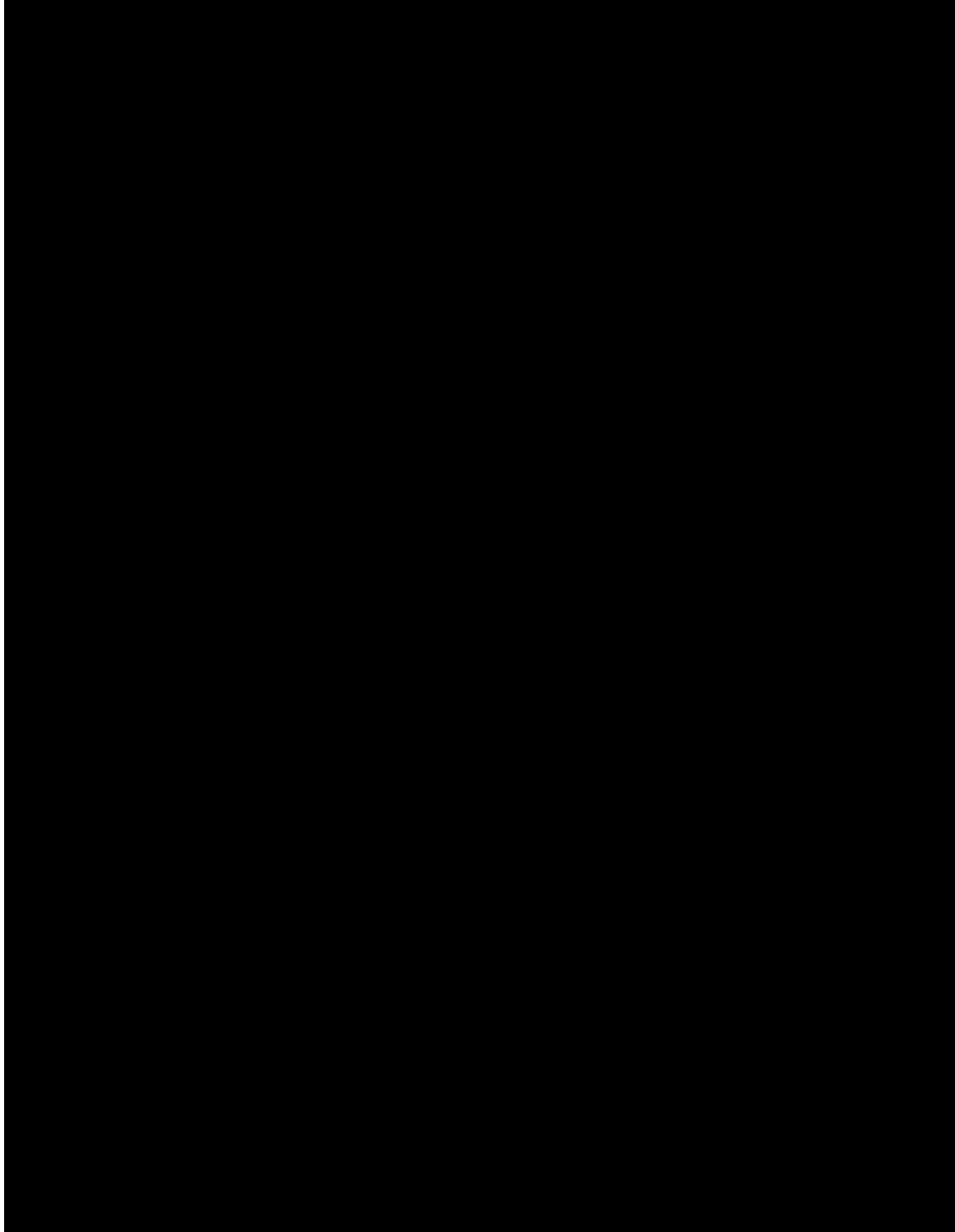
## 2.6. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 2.6.1. CONCEPTO

La Administración de Recursos Humanos consiste en un proceso de planeación, organización, dirección y control de técnicas capaces de promover, el desempeño eficiente del personal; y además pretende lograr la optimización de los Recursos Humanos disponibles, tratando de equilibrar y satisfacer los objetivos tanto del empleador como del empleado ; y a su vez cumplir con los de la organización.



## 2.6.2. PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS





### **2.6.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RRHH**

Los objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Buscar que todos los trabajadores de la empresa logren un desarrollo constante a través de la motivación y un enriquecimiento de cargos, de manera que sean un aporte, para que la empresa cumpla su Plan Estratégico.
- Lograr mayor eficiencia del personal con el mínimo de descontento, problemas o conflictos

Es importante dentro del manejo de recursos humanos, minimizar la subjetividad en las decisiones y tratos con los empleados; es decir maximizar la participación de los mismos en las tomas de decisiones.

### **2.6.4. DIFICULTADES EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos es más complejo que administrar cualquier otro tipo de organización; debido a que las personas aportan a la organización habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes, percepciones, etc. Entonces es por esta razón que el administrador o jefe de personal debe enfrentarse ante esta situación de la mejor manera posible.

Una de las dificultades básicas que presenta la administración de recursos humanos son:



- Es que se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas, quienes cambian de actividad, de posición, de ambiente.
- También, tiene que tratar con todas las aéreas funcionales de la empresa y buscar la eficiencia en cada una de ellas, por esa razón existe variaciones en los niveles de desempeño de acuerdo con cada función del trabajador.

## **2.7. ADMISION DE PERSONAS**

### **2.7.1. ROTACION DE PERSONAL**

#### **2.7.1.1. CONCEPTO**

“Se podría definir como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. La rotación del personal se expresa mediante la relación porcentual entre admisiones y las salidas y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo y a su vez este puede ser mensual o anual, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.”<sup>4</sup>

Hoy en día lo que les preocupa a los ejecutivos o gerentes del área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que debería compensarse con el aumento de entradas, a fin de mantener un equilibrio porcentual adecuado.

Este flujo de entradas y salidas de personal se denomina rotación de personal. En toda organización es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personas, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill



<b>MERCADO LABORAL</b>	OFERTA	Elevada oferta de empleos Baja oferta de recursos humanos  Poca interaccion entre el mercado laboral (ML) y mercado de recursos humanos (MRH) Pleno empleo	Elevada oferta de empleos Elevada oferta de recursos humanos  Intensa interaccion entre ML Y MRH Desarrollo economico y absorcion de personal.
	DEMANDA	Baja oferta de empleos Baja oferta de recursos humanos  Minima interaccion entre ML MRH Recesion Economica	Baja oferta de empleos Elevada oferta de recursos Humanos  Poca interaccion entre MRH y ML Recesion Economica y desempleo
		DEMANDA	OFERTA
<b>MERCADO DE RECURSOS HUMANOS</b>			

Generalmente la rotación puede ser provocada o no provocada. Cuando la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente; es decir a reemplazar una parte de los recursos humanos por otros recursos de mejor calidad que existen en el mercado laboral. Sin embargo cuando las pérdidas de personas no son provocadas por la organización; es decir se presentan independientemente de los objetivos de esta, es necesario establecer los motivos por el cual existe esta desasimilación de personas, para que la organización estudie y pueda actuar y disminuir estas salidas inoportunas.

Luego de conceptualizar lo que es la rotación, procedemos a estudiar los datos que nos proporciona esta casa de salud sobre las entradas, salidas y personal existente dentro de ella para realizar el cálculo del porcentaje de rotación del personal del año 2009.



## 2.7.2. RECLUTAMIENTO

### 2.7.2.1. CONCEPTO

“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, además es un sistema de información mediante el cual la organización anuncia y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.”<sup>5</sup>

Podemos sintetizar diciendo que el reclutamiento: **es un proceso de identificar y atraer hacia la empresa a candidatos capacitados e idóneos para llenar las vacantes.**

En conclusión decimos que el proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

### 2.7.2.2. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

- Emplear los métodos adecuados de reclutamiento para atraer diferentes tipos de candidatos.
- Desarrollar un formato de solicitud de empleo apropiado a las necesidades específicas de empresas de servicios de salud.

### 2.7.2.3. SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO

- **INTERNO**

Se realiza el concurso interno, cuando dentro de la organización existe una vacante, es por esta razón que la organización deberá llenarla mediante la reubicación de sus empleados, quienes pueden ser ascendidos. El reclutamiento interno puede implicar transferencias del personal, ascensos del personal, programas de desarrollo del personal, planes de profesionalización.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill





- **EXTERNO**

En este sistema de reclutamiento opera con candidatos que no pertenecen a la organización; es decir candidatos reales (están buscando trabajo) o potenciales (trabajan en otra organización), quienes son atraídos por las diferentes canales de reclutamiento.

#### **2.7.2.4. CANALES DE RECLUTAMIENTO**

Entre los distintos canales de reclutamiento tenemos:

- Candidatos espontáneos.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa.
- Anuncios en la prensa.
- Agencias de Empleos.
- Instituciones Educativas.
- Asociaciones Profesionales.

Un sistema óptimo de Reclutamiento exige un amplio grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

- Que tipos de trabajo desea realizar.
- Cuantas personas son necesarias de acuerdo a los cargos de trabajo.
- Cuantas personas existen en la organización actual y que habilidades tienen.
- Donde se debe buscar.
- Como se debe redactar anuncios efectivos.
- Como obtener personas para las entrevistas.



## 2.7.3. SELECCIÓN

### 2.7.3.1. CONCEPTO

“Es el proceso de elegir entre un grupo de aspirantes, a la persona o personas que ofrezcan el mayor potencial a las características de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones internas y externas de la empresa.”<sup>6</sup>

### 2.7.3.2. PROCESO DE SELECCIÓN<sup>7</sup>

#### Proceso de selección

#### Razones para el rechazo

<b>1. Solicitud formal</b>	<b>No cumple requisitos.</b>
<b>2. Entrevista</b>	<b>Habilidad o ambición insuficiente; Desempeño interpersonal deficiente.</b>
<b>3. Pruebas</b>	<b>Puntuaciones bajas en las pruebas.</b>
<b>4. Verificaciones de referencias</b>	<b>Malas referencias.</b>
<b>5. Examen Físico</b>	<b>Físicamente no apto para el trabajo.</b>
<b>6. Análisis y decisión</b>	<b>El potencial general es bajo.</b>

Dentro del proceso de selección del personal, podemos definir los siguientes puntos:

- **ENTREVISTAS:**

La entrevista es uno de los pasos más importantes dentro del proceso de selección del personal, ya que es un intercambio de comunicación entre la persona aspirante al puesto y el entrevistado, que debe ser una persona especializada en la rama de Recursos Humanos.

Para dirigir una entrevista, se debe cumplir con los siguientes pasos:

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill

<sup>7</sup> JOHN R. SCHERMERHORN, JR. Administration; Lumisa Wiley.



- Preparación de la entrevista:
  - Se debe determinar los objetivos específicos de la entrevista.
  - Tener una visión clara de los requerimientos del puesto.
  - Donde realizar la entrevista.
  - El tiempo que durará la entrevista.
- Creación de una atmosfera adecuada.
  - Métodos que contribuya a obtener la información más importante sobre los candidatos.
  - Estimular al candidato a abrirse espontáneamente y a suministrar detalles.
  - Probar al candidato en situaciones tensas (Depende del puesto).
- Organización y control de la entrevista
  - Realización de preguntas adecuadas
  - Preguntas Iniciales como: Qué sabe usted del cargo que desempeña? Cómo llegó usted a interesarse por nuestra organización?.
  - Preguntas sobre la experiencia de trabajo.

## **2.7.4. INDUCCION**

### **2.7.4.1. CONCEPTO**

“Es el conjunto de actividades diseñadas para familiarizar a los nuevos empleados en sus puestos, sus compañeros de trabajo y los aspectos claves de la empresa, dándoles a conocer la misión, la visión, explicar cada uno de los objetivos, comunicar políticas y procedimientos e identificar a las personas claves dentro de la organización. Una buena inducción aumentará el conocimiento de la persona sobre la organización y le dará sentido a las actividades que desarrollará dentro de su puesto de trabajo.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> SCHERMERHORN, Jhon R. Jr. Administración Limusa Wiley



Se puede definir a la inducción, como un proceso de integración, orientación, socialización o acoplamiento del nuevo empleado, dentro de este proceso es importante hacerle conocer al empleado:

- Antecedentes, políticas, practicas de la compañía.
- Plantas, instalaciones, y oficinas
- Productos y servicios que se venden
- Responsabilidad en cuanto a horarios y a métodos de registros de ingresos y salidas, vacaciones, turnos, reportes, seguridades
- Planes de salud comisariato.
- Dejarle en claro todas las reglas de conducta
- Presentarlas a sus nuevos compañeros
- Entregarle el reglamento interno de la empresa
- Participarle del plan estratégico y objetivos de la empresa

#### **2.7.4.2. OBJETIVOS DE LA INDUCCION**

Dentro de los objetivos de la inducción tenemos:

- Crear una actitud positiva del nuevo empleado hacia la empresa, sus políticas y su personal.
- Crear un ambiente agradable de trabajo frente a supervisores y a compañeros de trabajo
- Crearle un sentimiento de pertenencia a la organización
- Generar entusiasmo, aceptación, y elevar la moral del nuevo empleado.
- Evitar faltas a los procedimientos y reglamentaciones.



## **2.8. APLICACIÓN DE PERSONAS**

### **2.8.1. DISEÑO DE CARGOS**

#### **2.8.1.1 CONCEPTO DE CARGO**

“Conjunto de tareas, atribuciones y funciones que debe realizar el empleado dentro de su puesto de trabajo.”<sup>9</sup>

#### **2.8.1.2. DISEÑO DE CARGOS**

Para diseñar un cargo se debe cumplir con las siguientes condiciones fundamentales:

- a) Conjunto de tareas y funciones que el trabajador deberá cumplir (contenido del cargo).
- b) Como deberá cumplir esas tareas (Métodos y procesos de trabajo).
- c) A quien deberá reportarse el empleado (Responsabilidad); relación con su jefe.
- d) A quien deberá supervisar o dirigir autoridad, la relación con sus subordinados.

“El diseño de cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir con requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.”<sup>10</sup>

Generalmente la administración de recursos humanos no es la que se encarga de diseñar los cargos, esto pasa a ser responsabilidad del departamento de ingeniería industrial.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill



### **2.8.1.3. MODELOS DE DISEÑO DE CARGOS**

#### **2.8.1.3.1. Modelo Clásico o Tradicional**

Este modelo destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Mientras Taylor buscaba la cooperación entre la administración y los obreros, sus seguidores buscaron determinar la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y la utilización de incentivos salariales (premios a la producción) para garantizar la total entrega del empleado a los métodos de trabajos establecidos. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

La especialización del trabajador y la simplificación de las tareas tenían las siguientes ventajas:

- a.-** Admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios menores.
- b.-** Reducción de los costos de entrenamiento.
- c.-** Normalización de las actividades y facilidad de supervisión y control.
- d.-** Aplicación del principio de la línea de montaje.

Presenta las siguientes desventajas:

- La rutina excesiva provoca apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo.
- Los cambios sociales y económicos indican que la simplificación de cargos crea problemas en el futuro o transfiere algunos de los que ya existen

En realidad, la administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

- Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea.
- Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación.
- Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo.



- Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación, etc. no reduzcan la eficiencia.
- Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada. La idea que subyace en este enfoque clásico es clara: **el trabajador y su cargo son tratados como máquinas; ya que las personas tienen que ajustarse a la tecnología, y los cargos se diseñan en base a la misma.**

#### **2.8.1.3.2. Modelo Humanista**

Este modelo no difiere mucho del modelo clásico. La diferencia está en que fue una reacción humanista contra el mecanismo predominante en la administración de empresas de esa época. El modelo humanista tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña. Permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad.

El modelo humanista hace énfasis en:

- Énfasis en la persona y el grupo social.
- Recompensas sociales y simbólicas
- Mayor eficiencia, por la satisfacción grande de las personas.
- El gerente es el líder
- Participación en la toma de decisiones.

#### **2.8.1.3.3. Modelo de Recursos Humanos**

El administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa, autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento. Este modelo supone que los empleados logran su satisfacción al ejercer la capacidad de autodirección y de autocontrol, en cuanto a los objetivos planeados conjuntamente entre el supervisor y el trabajador.



De acuerdo con el modelo de recursos humanos, el cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas:

- Variedad: las personas deben utilizar su creatividad (varias habilidades y competencias) para la ejecución de la tarea.
- Autonomía: se refiere a que la persona debe tener independencia y autodirección; es decir planear su trabajo y seleccionar el equipo y los procedimientos a seguir para la ejecución de sus tareas.
- Identificación con la tarea: se refiere a la posibilidad de que el empleado efectúe un trabajo integral para poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.
- Retroalimentación: Se refiere cuando la persona descubra y evalúe su propio desempeño; es decir tome un sentido de evaluación, autodirección y autocontrol, mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros.

#### **2.8.1.4. ENRIQUESIMIENTO Y AMPLIACION DEL CARGO**

“Para que un cargo presente retos constantes, Herzberg propone el "enriquecimiento del cargo", consiste en ampliar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. Puede ser horizontal (aumento de responsabilidades en el mismo nivel) o vertical (aumento de responsabilidades de nivel gradualmente más elevado). Si bien el enriquecimiento del cargo produce efectos convenientes y positivos, también puede generar efectos colaterales inconvenientes (mayor ansiedad, mayor conflicto, etc.).”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill.





## 2.9. DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

### 2.9.1. DESCRIPCION DE CARGOS

Se puede definir a la descripción de cargos “como un proceso que consiste en enumerar detalladamente las funciones o tareas del cargo, los métodos que utiliza para la ejecución de las tareas, y los objetivos a alcanzar con la ejecución de las tareas.”<sup>12</sup>

### 2.9.2. ANALISIS DE CARGOS

El análisis de cargos se encarga de estudiar y determinar los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y condiciones que exige el cargo para ser desempeñado de la mejor manera.

Este análisis se refiere a cuatro requisitos, que los enunciamos a continuación:

a) Requisitos intelectuales:

- Instrucción Básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad del cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

b) Requisitos Físicos

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

c) Responsabilidades implícitas

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill.



- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos o externos

d) Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo
- Riesgos.

## **2.10. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

### **2.10.1. CONCEPTO**

La evaluación del desempeño “es un proceso para estimular la excelencia, las cualidades de una persona.”<sup>13</sup>

Se podría decir que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico; ya que las empresas siempre evalúan a sus empleados con cierta frecuencia, ya sea esta formal o informal.

Con una evaluación de desempeño bien desarrollada se obtiene beneficios para el individuo, gerente, organización.

### **2.10.2. BENEFICIOS**

#### **a) Beneficios para el jefe**

Permite establecer medidas, disposiciones y la comprensión del esquema de evaluación como un sistema importante para conocer cuál es su desempeño.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill.



**b) Beneficios para el subordinado**

Al subordinado le permite conocer las reglas de juego y también cuales son las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño; ya sean estas, programas de capacitación, autoevaluación (por cuenta propia del empleado)

**c) Beneficios para la organización**

Puede identificar con facilidad cuales son los empleados que necesitan actualización y quiénes son los que pueden ser ascendidos. Además la organización ofrece otro tipo de oportunidades a los empleados como los de progreso y desarrollo del personal.

### **2.10.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

- Crear parámetros de medición del potencial de las personas para determinar su pleno empleo.
- Tratar a los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa.
- Brindar oportunidades de conocimiento y supervisión de los empleados de la organización, teniendo presente los objetivos organizacionales y por otra parte los objetivos individuales.

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.



Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

## **2.11. COMPENSACION DE PERSONAS**

### **2.11.1. LA REMUNERACION**

#### **2.11.1.1 CONCEPTO**

El concepto de remuneración total tiene tres componentes:

**1. Remuneración básica:** o pago fijo que recibe el empleado de manera regular en forma mensual o por hora.

**2. Los incentivos salariales:** programa diseñado para recompensar a los empleados de buen desempeño, pueden ser bonos, participación en los resultados, etc.

**3. Beneficios:** también llamados remuneración indirecta, son las vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, etc.

### **2.11.2. RECOMPENSAS PARA LAS PERSONAS**

Generalmente las personas se comprometen a una rutina diaria y a las relaciones interpersonales dentro de la organización, a cambio de un salario, sueldo; es decir a cambio de dinero.

El salario es el indicador por el cual se define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

### **2.11.3. RECOMPENSAS PARA LAS ORGANIZACIONES**

Para las organizaciones el salario se conceptualiza como costo y a la vez como inversión:

- Como costo porque se refleja en el costo del producto o servicio final.



- Como inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción.

La utilización de los salarios depende básicamente de la organización industrial; ya que cuando más automatizada sea la producción, menor será incidencia de los salarios en los costos de producción, y caso contrario cuando mayor sea el uso de mano de obra, mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. En ambos casos se debe administrar de mejor manera el dinero.

#### 2.11.4. COMPOSICION SALARIAL

##### a) Factores Internos:

- Tipos de cargos de la organización.
- Política Salarial de la organización.
- Desempeño y capacidad financiera.
- Competitividad de la organización.

##### b) Factores Externos:

- Situación del mercado laboral.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Sindicato.
- Legislación laboral.
- Situación del mercado de clientes.
- Competencia en el mercado.

La administración de salarios se puede definir como “el conjunto de reglas o normas que tienden a mantener estructuras salariales justas de la organización.”<sup>14</sup>

Esta administración de salarios debe cumplir con los siguientes objetivos:

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill



- Remunerar al trabajador de acuerdo al valor del cargo que ocupa
- Remunerar al empleado por su desempeño y dedicación
- Lograr que los empleados acepten las políticas de remuneración de la empresa
- Mantener equilibrio entre la capacidad financiera de la empresa y la política de relaciones con los empleados.
- Cumplir con la legislación laboral

### **2.11.5. BENEFICIOS SOCIALES**

Estos beneficios sociales pueden ser:

#### **a) Beneficios legales:**

- Prima Anual
- Vacaciones
- Seguros de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Subsidio Familiar
- Salario por maternidad
- Horas Extras
- Recargo por trabajo nocturno, etc.

#### **b) Beneficios Voluntarios:**

- Bonificaciones
- Restaurant
- Transporte
- Prestamos
- Asistencia médica – hospitalaria



## **2.12. MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

### **2.12.1. Higiene en el trabajo.**

Se refiere al conjunto de normas que busca proteger la integridad física y mental de los trabajadores, y está relacionada con el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales.

#### **2.12.1.1. Plan de higiene laboral**

La higiene en el trabajo está encaminada al bienestar y salud de los trabajadores para evitar que se enfermen y se ausenten temporalmente o definitivamente de la empresa para ello se debe:

- Eliminar las causas de enfermedad profesional.
- Reducir los efectos que perjudican, personas enfermas o con defectos físicos e el trabajo.
- Mantener la salud de los trabajadores y aumento de la productividad mediante el control del ambiente de trabajo.

Los principales elementos del programa de higiene laboral son:

#### **1) Ambiente físico de trabajo**

- a) Iluminación; la luz adecuada a cada tipo de tarea.
- b) Ventilación; eliminación de gases, humo, olores desagradables.
- c) Temperatura; mantener el nivel adecuado de temperatura.
- d) Ruidos; eliminación del ruido o utilización de auriculares.

#### **2) Ambiente psicológico de trabajo**

- a) Relaciones laborales desagradables.
- b) Estilo de gerencia democrática y participativa.
- c) Eliminación de posibles efectos de estrés.



### 2.12.2. Seguridad en el trabajo

“Es un conjunto de técnicas que nos ayudan a prevenir accidentes profesionales incapacitando a las personas que laboran.”<sup>15</sup>

La seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales:

#### 1. Prevención de accidentes.

Es un hecho no predeterminado que causa daño.

El servicio de vigilancia de cada área debe estar en constante mantenimiento.

#### 2. Prevención de robos.

Un control de robos:

- a) Control de entradas y salidas del personal.
- b) Control de entradas y salidas de vehículos.
- c) Estacionamiento afuera del área de la empresa.
- d) Registro de maquinaria equipo y herramientas.
- e) Controles contable.

#### 3. Prevención de incendio.

Se debe realizar un plan de revisión por lo menos anualmente en empresas que no trabajan con un riesgo considerable, caso contrario el control debe ser trimestralmente.

En este caso se debe contratar un seguro contra incendios y lucro cesante, para asegurar el patrimonio de la empresa.

## 2.13. MONITOREO DE PERSONAS

### 2.13.1. BASE DE DATOS

“Es un conjunto de información relacionada que se encuentra agrupada o estructurada, para dar servicio a muchas aplicaciones al mismo tiempo al combinar los datos, de manera que aparezcan estar en una sola ubicación.”<sup>16</sup>

En este caso una de la funciones del departamento de recursos humanos va a ser la de recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que las

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill.

<sup>16</sup> [www.recursos.com](http://www.recursos.com).





personas involucradas al control, supervisión del talento humano puedan planificar y tomar decisiones sobre sus empleados.

### **2.13.2. SISTEMA DE INFORMACION GENERAL**

"El concepto Sistema de Información Gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información".<sup>17</sup>

Se realizará un sistema informático interno, para la clínica, al cual puedan ingresar mediante una clave o huella digital las personas que estén vinculadas con el control, supervisión, planificación del personal de la empresa.

---

<sup>17</sup> [www.recursos.com](http://www.recursos.com).



## **CAPITULO III**

### **3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLINICA INTERNACIONAL**

Este departamento como en casi todas las empresas tiene que cumplir con una gama de funciones, es por esta razón que el departamento de recursos humanos de esta institución cumplirá con funciones específicas como de obtención, desarrollo, utilización, evaluación de los trabajadores, además de mantener la calidad y el número apropiado de los mismos para brindar una fuerza laboral adecuada a la empresa.

Nuestro departamento va a tener tres funciones básicas a cumplir que son:

#### **1) INTEGRACION**

- **ADMISION DEL PERSONAL**

Hace referencia al reclutamiento, el proceso de reclutamiento se realizará de manera simple y tradicional con la utilización de medios de comunicación tales, como radiales, prensa escrita, y además se puede utilizar el servicio de agencias de empleo como CENSERVI. Mientras que el proceso de selección se debe tener carácter muy juicioso; ya que se trata de conseguir las personas más idóneas para llenar la vacante, y esto se realizará mediante el llenado de una solicitud de empleo previamente estructurada; luego de esto se procede a la parte penúltima del proceso de admisión que es la contratación del personal seleccionado, por último la inducción se llevará a cabo en primer lugar haciendo que el nuevo empleado conozca el funcionamiento de la institución, luego un proceso de adaptación y compañerismo y por último darle a conocer el reglamento interno y sus funciones. Todo esto se debe realizar en el menor tiempo posible.



- **ENTRENAMIENTO**

En este caso hace referencia a que los supervisores entrenan a los trabajadores, por medio de la capacitación, adiestramiento y de la formación. Este proceso de entrenamiento lo realizará de manera simple apegándonos a las leyes, si un empleado decide renunciar a su puesto de trabajo, tendrá que realizarlo con quince días de anticipación; entonces la persona saliente será la encargada de capacitarle al nuevo empleado.

- **HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

Comprende la creación de un ambiente laboral adecuado para cada trabajador, mediante una gerencia democrática y participativa, y un lugar de trabajo iluminado y libre de ruidos que no perjudiquen el bienestar de los trabajadores. Y con lo que a seguridad se refiere cumplir con el seguro obligatorio, y además proporcionarles seguros privados más importantes que contribuyan al bienestar de los mismos.

## **2) DIRECCION**

- **ELEVAR LA MORAL DEL PERSONAL**

Se refiere al establecimiento de técnicas que nos permitan analizar la rotación desde dos perspectivas. La primera rotación externa, la cual se debe reducir al máximo para evitar pérdidas cuantiosas a la institución. La segunda se trata de la rotación interna que se convierta en un factor positivo para la organización, porque permite el desarrollo profesional a los trabajadores dentro de la institución, que debe ser manejada estratégicamente. En cuanto a la parte operativa de la institución, es inevitable que exista la rotación externa. Y en la parte administrativa se nos haría beneficioso mantener una rotación interna del personal.

- **ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

La cual siempre se debe manejar de acuerdo al código de trabajo y con ética profesional; es decir en principio los sueldos serán, el salario



mínimo vital más los beneficios sociales estipulados por las leyes laborales.

### **3) CONTROL**

- **REGISTROS DEL PERSONAL**

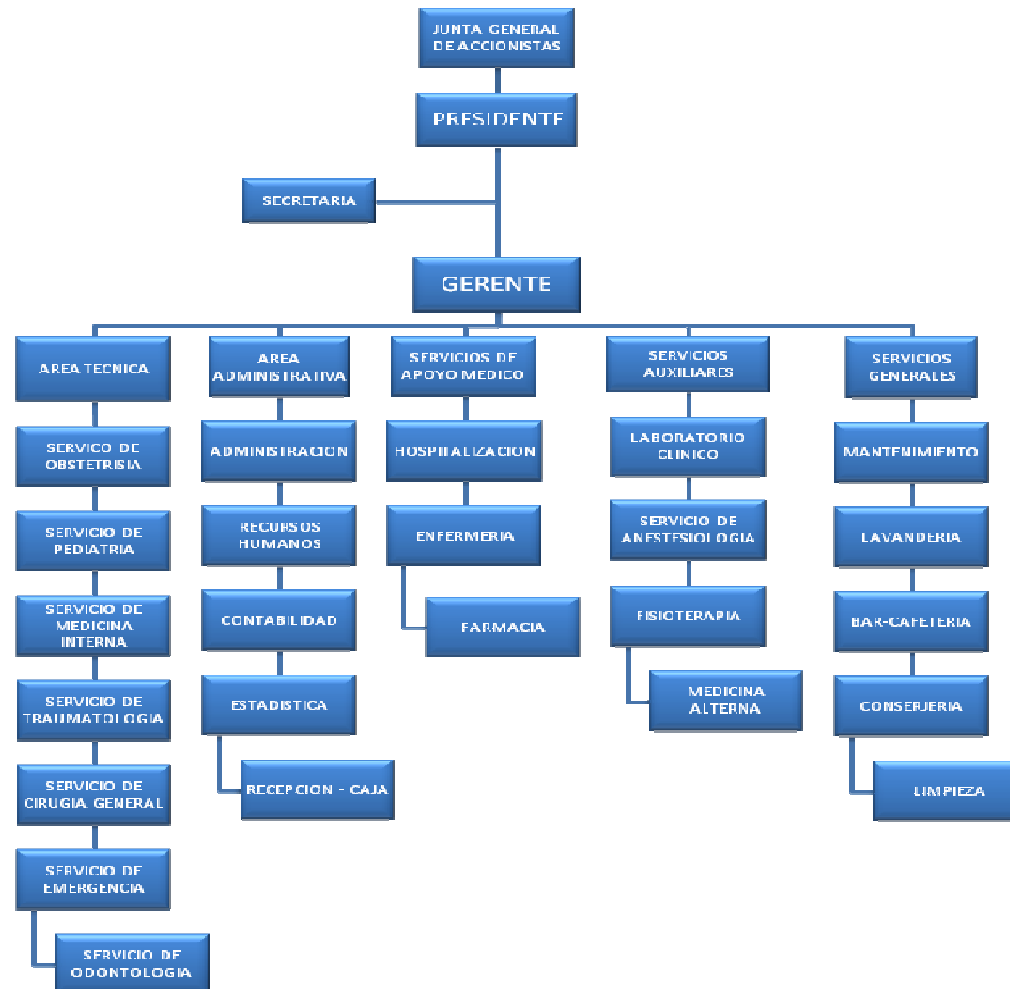
Nos manejaremos mediante la responsabilidad individual y colectiva en cuanto a asistencia y puntualidad de cada uno de los trabajadores de la institución, pero también añadido a esto se implementara el manejo de tarjeteros, que permiten un mejor registro de entradas y salidas del personal; pero sin dejar de lado pequeñas multas por atrasos no justificados.

- **EVALUACION Y DESEMPEÑO**

Establecer estándares de medición del trabajo, para la evaluación del desempeño exitosa que se le realiza al trabajador de acuerdo a las tareas asignadas, semestralmente.



### 3.2. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLINICA INTERNACIONAL





### **3.3. MANUAL DE FUNCIONES**

#### **3.3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA**

“Es un folleto que contiene las políticas, reglas, procedimientos, funciones o informaciones generales que sirven de guía, para orientar las actividades de una empresa.”<sup>18</sup>

Una empresa organizada, necesita elaborar un manual de funciones en el cual debe estar detallado la historia, desarrollo, misión, visión, los objetivos, la estructura organizacional y las funciones de cada cargo.

Es importante para la institución, establecer un manual de funciones, el cual le beneficiará; y servirá de orientación para las personas que laboran en ésta y también para los nuevos trabajadores.

#### **3.3.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

##### **VENTAJAS**

El manual de funciones de esta casa de salud tendrá las siguientes ventajas:

- Asegura que todos los miembros de la institución conozcan sobre su misión ,visión, objetivos
- Facilita el estudio de los problemas de la institución
- Sirve como guía para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la empresa.
- Pone en claro los grados de autoridad de los diversos departamentos.
- Sirve como guía para el adiestramiento de los nuevos empleados.

##### **DESVENTAJAS**

Entre los poco inconvenientes que se podrían encontrar:

- Es demasiado laborioso elaborar un manual de funciones y mantenerlo al día.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill.



- Existe el temor de que pueda llevar a un ambiente de trabajo con una excesiva reglamentación y rigidez.; es decir limitar la iniciativa de cada uno de los trabajadores.

### **3.3.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES.**

Para la elaboración de un manual de funciones, este debe contener los siguientes puntos clave:

#### **INTRODUCCION**

Se debe incluir un mensaje del titular de la dirección en el cual se explique cuáles son los objetivos que se persiguen y la correcta aplicación del contenido que posee el manual de funciones.

#### **ANTECEDENTES HISTORICOS**

En esta parte se debe redactar una breve historia de la empresa, en la cual puede incluirse, el desarrollo que ha tenido, durante el tiempo de su existencia.

#### **MARCO LEGAL**

Enunciar las disposiciones constitucionales, leyes, reglamentos y acuerdos de los cuales se derivan las atribuciones y facultades de la unidad administrativa, así como las disposiciones en vigencia que reglamentan las actividades de la empresa.

### **CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Este dependerá mucho del tipo de manual que se va a desarrollar entre estos encontramos los siguientes:

#### **Por su área de aplicación**

- general
- particular
- de puesto o individual

#### **Por contenido**

- políticas
- de organización
- de procedimientos



- de contenidos múltiples

## **GLOSARIO DE TERMINOS PARTICULARES**

Es importante incluir la definición de los términos administrativos

### **3.4. ENFOQUES DEL GERENTE DE PERSONAL**

La persona que esté al frente del departamento de recursos humanos de la clínica de especialidades medicas internacional, debe tener como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar la administración del personal, así como las de realizar las tareas necesarias para coordinación y conducción de la misma. Además es responsable ante el gerente general de la institución.

Las funciones que debe cumplir son:

- Establecer o supervisar los sistemas de pagos aprobando los documentos para solicitar al departamento financiero las cantidades necesarias.
- Coordinar para la selección y desarrollo del personal.
- Entrevistar antes de su contratación a los candidatos, a fin de dar el visto bueno.
- Estructurar, dirigir y coordinar el departamento de forma que las actividades se desarrollen, supervisar y controlar los resultados.
- Descripción y análisis de cargos.
- Formular políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño.
- Formular y revisar políticas salariales, conjuntamente con el gerente general, administrador y contador.
- Elaborar y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad.
- Formular y revisar sistemáticamente las políticas de ascensos.
- Formulación de políticas de reconocimiento.
- Elaborar sistema de motivaciones.
- Formular y supervisar las políticas de entrenamiento y capacitación.
- Preparar el presupuesto anual del departamento.





## CONCLUSIONES

Terminada la investigación teórica del estudio previo para la implementación del departamento de Recursos Humanos, el mismo que lo aplicamos en la Clínica de Especialidades Medicas Internacional y que nos permitió conocer sobre la administración de esta institución, concluimos diciendo que :

La Administración de Recursos Humanos a desarrollarse dentro de la institución es de suma importancia; ya que principalmente se conseguirá establecer de forma organizada las tareas o actividades a cumplir por el trabajador, mediante un manual de funciones. Además se podrá realizar y desarrollar una correcta admisión del personal (Reclutamiento, Selección y la Inducción), Descripción de cargos, compensación, desarrollo, mantenimiento de personas. Se podría decir que el desarrollar este proceso no es una tarea fácil para lo cual se necesita de una persona que lo dirija, es por esta razón que también mencionamos algunas funciones a cumplir por el jefe de departamento quien debe administrar de forma justa y adecuada.

En base a toda la información obtenida por parte de la clínica, podríamos decir, en vista que la institución no cuenta con el departamento de recursos humanos, Tomando en consideración que la administración de recursos humanos es compleja, elaboramos el primer paso de ARH en el cual se desarrolló, las funciones del departamento, funciones del gerente del departamento, manuales de funciones del personal de la institución que constan como anexos en este trabajo.



## RECOMENDACIONES

Uno de los grandes problemas que, en la actualidad presenta la Clínica de Especialidades Medicas Internacional, es el gran porcentaje de rotación externa del personal, lo cual ocasiona pérdidas para la misma, también no poseen un proceso formal de admisión de personas, y no existen motivación al personal. Es por esta razón que se recomienda a los accionistas de esta institución la creación del departamento de Recursos Humanos., con los pasos más importantes para una administración de recursos humanos de acuerdo a la Clínica; es decir se recomienda una ARH pequeña para comenzar.

Como hemos investigado, la aplicación de la Administración de Recursos Humanos es un proceso complejo; ya que cada uno de los pasos son de suma importancia, Es por esta razón que se recomienda a futuro un estudio profundizado de cada uno de los pasos de la misma para llevar una Administración de Recursos Humanos exitosa.



## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill.

TERRY George R.; Principios de la Administración, Nueva Edición, Continental.

SARMIENTO, Rubén; Contabilidad Superior.

HAMPTON, David R.; Administración, Tercera Edición, Mc Graw Hill.

REYES, Ponce Agustín Administración.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; Fundamentos de Administración, Tercera Edición, Prentice Hall.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; Administración; Novena Edición.

DESSLER, Gary; Administración del Personal, Cuarta Edición.

WERTHER, William B. Jr.; DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, Mc Graw Hill.

IVANEEVICH, John M., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Mc Graw Hill.

HARRIS, Jeff Jr., Administración de Recursos Humanos, Primera Edición, Limusa.

SIKULA, Andrew F., Administración del Personal, Limusa.

VIRICH, Dave ; LOSEY, Michael; LAKE, Gerry, El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Primera Edición, Gestion 2000.

Apuntes de clase, Año Lectivo y Curso de Graduación 2009 – 2010.



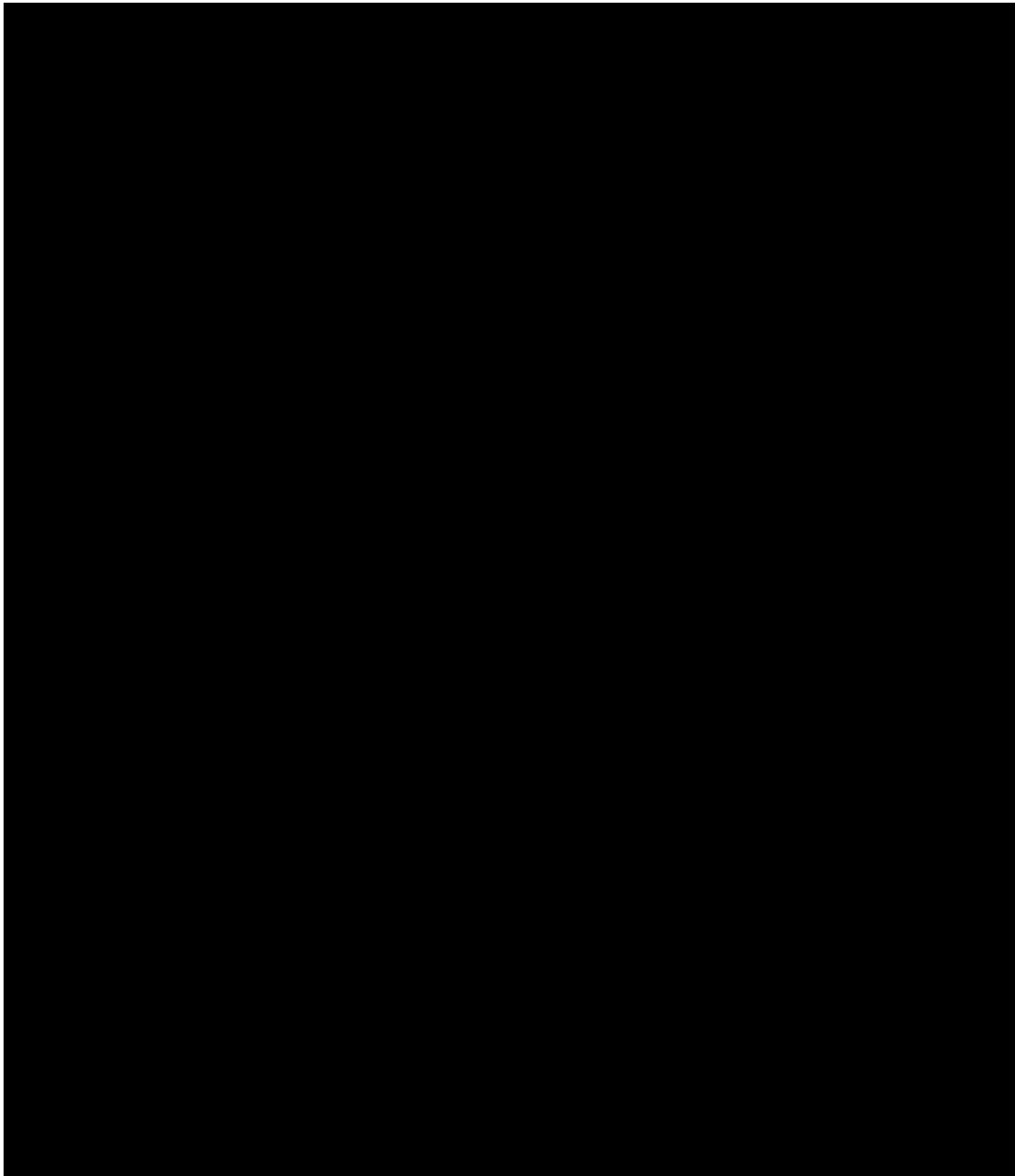
ANEXOS

CALCULO DEL PORCENTAJE DE ROTACION DE SALIDAS ESPONTANEAS

AÑO 2009		ÁREA MÉDICA												FORMULA	
MÉDICOS RESIDENTES		Salidas Espontáneas												$\frac{D \times 100}{(N_1 + N_2 + \dots + N_n) \times a}$	
		mes												0 denuncias espontáneas que deben sustituirse N1+N2+...+Nn Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes a Número de meses del período	
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	8	8		
ENFERMERIA															
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	3	3		
LABORATORISTA															
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	7	7		
FARMACEUTICO															
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	1	2		
CONTADORIA		ÁREA ADMINISTRATIVA													
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	1	1		
AUXILIAR CONTABLE															
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	5	5		
CAJERO RECEPTIONISTA															
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	0	0		
CONSISTENTE RESIDENTE															
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	12	12		
COCINA															
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	38	38		

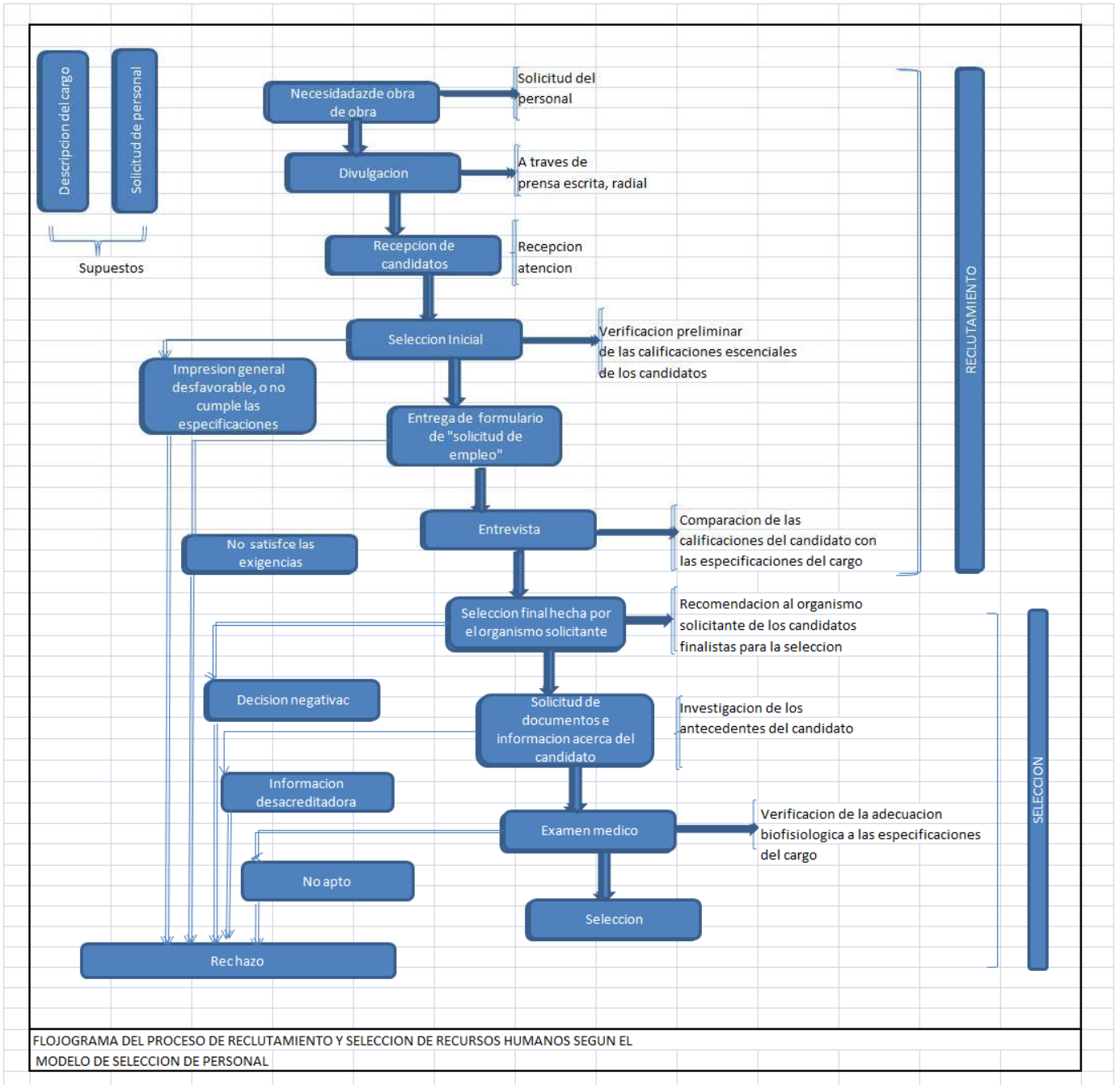


## SOLICITUD DE EMPLEO DE LA CLINICA INTERNACIONAL





## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS





## **ESTRUCTURA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS INTERNACIONAL**

**AV. AMERICAS 19-22 Y ABRAHAM SARMIENTO**

**Email: cinter\_espe@yahoo.es**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**EVALUACION DE SERVICIOS**

**DATOS DE IDENTIFICACION DEL EVALUADO**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL FUNCIONARIO**

**CARGO: ..... UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**PERIODO DE EVALUACION: De..... A.....**

**EVALUACION: Anual..... Reevaluación.....Periodo a Prueba.....**

Lea cuidadosamente la siguiente información, antes de proceder a llenar este formulario:

### **LA EVALUACION DE GESTION:**

Permite apreciar el rendimiento, la actitud y el comportamiento demostrados por el servidor en un periodo determinado. El resultado de la presente evaluación servirá para establecer parámetros claros que refuercen la toma de decisiones para eventuales mejoras generales o toma de medidas correctivas necesarias.

### **QUIEN EVALUA:**

- El jefe de personal, del departamento de recursos humanos, con el fin de establecer la valoración individual, y a su vez si el caso lo requiere se revisará la veracidad de la evaluación efectuada.

### **COMO SE EVALUA:**

- Para formarse un criterio cabal del contenido de cada factor léalo detenidamente y luego señale con un X el casillero que mas cercanamente describa al funcionario evaluado.
- Tome en cuenta las situaciones ordinarias de trabajo y comportamiento del evaluado, no permita influencia de hechos aislados y que no están relacionados con el estricto sentido de esta evaluación.
- Juzgue la labor de todo el periodo y no solamente de los últimos hechos
- Sea Objetivo, justo e imparcial.



**NOTAS:**

- 1) Si usted tiene dudas respecto de cómo realizar la evaluación de servicios, acuda al departamento de Recursos Humanos, a fin de que le brinden un adecuado asesoramiento.
- 2) Si estima necesario efectuara explicaciones adicionales en su calidad de responsable de la evaluación con relación al servidor evaluado, puede utilizar la última sección de "Observaciones y comentarios."
- 3) Una vez que haya llenado completamente este formulario, entréguelo al funcionario autorizado en el Departamento de Recursos Humanos.

**FACTOR 1: TRABAJO**

**1.1. CONOCIMIENTO DEL PUESTO:**

- a) Tiene conocimiento y experiencia básica de las actividades del puesto... ( )
- b) Su experiencia y conocimiento de las actividades del puesto son superiores a lo requerido. Amplia y proyecta la relación funcional a otras actividades. ( )
- c) Su desarrollo en el puesto demuestra falta de experiencia que puede ser obtenida.....( )
- d) No tiene experiencia y el conocimiento requerido para el desarrollo del puesto.....( )

**1.2. CALIDAD DEL TRABAJO**

- a) Presenta pocos errores y de escasa relevancia. La calidad de su trabajo es buena ..... ( )
- b) La calidad de su trabajo es insatisfactoria, sus errores son frecuentes y de relativa trascendencia..... ( )
- c) Sus errores son continuos y de significativa trascendencia. La calidad de trabajo es mala..... ( )
- d) La calidad de su trabajo es alta, presenta errores mínimos e intrascendentes.....( )

**1.3. CALIDAD DEL TRABAJO:**

- a) Su rendimiento es excelente. Produce un trabajo mayor al esperado...( )
- b) Su rendimiento es malo. Su producción es mínima.....( )
- c) Su rendimiento es bueno. La cantidad de trabajo que produce es alta..( )
- d) Su rendimiento es insatisfactorio. La cantidad de trabajo que produce es baja..... ( )

**1.4. INICIATIVA**

- a) Aporta ocasionalmente con innovaciones e ideas que contribuyen a mejorar el trabajo..... ( )
- b) Permanentemente aporta con innovaciones acertadas que mejoran el trabajo.....( )
- c) No aporta con ideas nuevas..... ( )





d) Su iniciativa poco contribuyente para el mejoramiento del trabajo.....( )

**1.5. RESPONSABILIDAD**

a) Demuestra alto cumplimiento de las obligaciones asignadas y asume plena responsabilidad por sus acciones.....( )

b) Cumple bien con las obligaciones asignadas y asume limitadamente las responsabilidades por sus acciones y decisiones.....( )

c) No se responsabiliza por sus acciones y decisiones. Incumple sus obligaciones.....( )

d) Es variable en el cumplimiento de sus obligaciones. No asume responsabilidad.....( )

**1.6. SOLUCION DE PROBLEMAS**

a) Requiere mínima supervisión y consulta para resolver dificultades de trabajo.....( )

b) No resuelve los problemas si no bajo instrucciones detalladas.....( )

c) Resuelve los problemas de trabajo en forma independiente.....( )

d) Consulta excesivamente para resolver dificultades en su trabajo.....( )

**1.7. CAPACIDAD DE ANALISIS:**

a) Requiere mínima supervisión y consulta para resolver dificultades del trabajo .....( )

b) Tiene muy buena capacidad de análisis, sus trabajos son notables...( )

c) No tiene la capacidad de análisis que se requiere para los trabajos que se les asignan. Sus resultados son malos.....( )

d) Demuestra buena capacidad de análisis, sus trabajos y conclusiones son adecuadas..( )

**1.8. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

a) Demuestra muy buena organización en el desempeño de sus actividades. Es sistemático .....( )

b) Tiene mala organización, los olvidos son frecuentes.....( )

c) Se esfuerza por organizarse. Eventualmente se presenta olvidos ....( )

d) Demuestra organización necesaria.....( )

**1.9. APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN CAPACITACION**

a) Lleva a la práctica los conocimientos adquiridos .....( )

b) Combina bien la capacitación y su experiencia para crear respuestas adecuadas a las situaciones de trabajo .....( )

c) No demuestra en resultados la capacitación que adquiere .....( )

d) Eventualmente pone en práctica los conocimientos que haya adquirido.....( )



## FACTOR 2: ACTITUD

### 2.1. COLABORACION:

- a) Brinda su colaboración y apoyo cuando se le solicita..... ( )
- b) Brinda espontanea y continuamente su apoyo y colaboración..... ( )
- c) No brinda su apoyo y colaboración.....( )
- d) Se resiste a brindar su apoyo y colaboración..... ( )

### 2.2. RELACIONES INTERPERSONALES

- a) Sus relaciones interpersonales son satisfactorias..... ( )
- b) Sus relaciones interpersonales no son satisfactorias..... ( )
- c) Sus relaciones interpersonales son excelentes, armoniza con el grupo..... ( )
- d) No demuestra interés por integrarse..... ( )

### 2.3. ATENCION AL CLIENTE:

- a) Frecuentemente afronta reclamos por su disposición negativa para atender al cliente.....( )
- b) Muy pocas veces se presentan reclamos por su disposición negativa para atender al cliente..... ( )
- c) Rehúye totalmente la atención al cliente..... ( )
- d) Se identifica con la institución, le siente como algo propio..... ( )

### 2.4. ACTITUD FRENTE A LA INSTITUCION

- a) Demuestra poco interés por identificarse con la institución..... ( )
- b) Generalmente se preocupa por la institución trabaja por su progreso..... ( )
- c) La institución le es indiferente..... ( )
- d) Se identifica con la institución, le siente como algo propio..... ( )

### 2.5. ADAPTABILIDAD:

- a) Admite el cambio y se adapta a nuevas situaciones..... ( )
- b) No admite fácilmente el cambio..... ( )
- c) Posee gran capacidad de innovación, promueve el cambio..... ( )
- d) No acepta el cambio..... ( )



## 2.6. SUPERACION

- a) No tiene afán de superación..... ( )
- b) Demuestra afán de superación..... ( )
- c) No demuestra mayor interés por superarse..... ( )
- d) Tiene gran interés por superarse..... ( )

## 2.7. INTERES POR APRENDER Y CAPACITARSE

- a) Incorpora nuevos aprendizaje a través de los medios que tiene a su alcance..... ( )
- b) Busca activamente incorporar nuevos conocimientos..... ( )
- c) No le interesa aprender ni capacitarse..... ( )
- d) Ocasionalmente se interesa en adquirir nuevos conocimientos.....( )

## FACTOR 3: NORMATIVA

### 3.1. ASISTENCIA

- a) Se atrasa con frecuencia..... ( )
- b) Excepcionalmente se atrasa..... ( )
- c) Puntual y cumplido en su horario..... ( )
- d) Siempre se atrasa..... ( )

### 3.2. PERMANENCIA DURANTE JORNADA DE TRABAJO

- a) Frecuentemente y sin ningún permiso previo, abandona el lugar de trabajo..... ( )
- b) Rara vez se ausenta del lugar de trabajo previa solicitud del permiso correspondiente..... ( )
- c) Ocasionalmente se ausenta del lugar de trabajo, sin previa solicitud del permiso respectivo.....( )
- d) Con frecuencia se ausenta del lugar de trabajo, previa solicitud de permiso respectivo..... ( )

### 3.3. CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES

- a) Acepta y cumple con apremio y diligencia las disposiciones legítimas..... ( )
- b) Protesta y se resiste a obedecer las disposiciones legítimas..... ( )



- c) Ocasionalmente reacciona en forma negativa ante disposiciones legítimas..... ( )
- d) Cumple adecuadamente las disposiciones legítimas..... ( )

.....

EVALUADOR

.....

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



## MANUAL DE FUNCIONES

- Nombre del Cargo:** GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
- Departamento:** Departamento de Recursos Humanos.
- Objetivo:** Planificar, organizar, ejecutar y controlar todas acciones y actividades relativas a la administración de personal, así como impulsar y controlar las actividades necesarias para la buena coordinación y conducción del mismo.
- Supervisa a:** Tiene autoridad sobre la secretaria de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección y vela para que los servicios contratados marchen conforme lo Planificado.
- Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General.
- Requisitos:**
- ✓ Ingeniero Comercial o Economista.
  - ✓ Con especialización en administración del personal.
  - ✓ Experiencia mínima 3 años en el manejo del Talento Humano.
  - ✓ Liderazgo.
  - ✓ Poder de convocatoria.
  - ✓ Edad entre 28 a 40 años.
- Funciones:**
- ✓ Representar a la empresa ante los organismos públicos y privados y ante personas jurídicas en todo lo relativo a cuestiones de su departamento, y en las negociaciones de personal en los contratos colectivos.
  - ✓ Establecer o supervisar los sistemas de pagos aprobando los documentos para solicitar al departamento financiero las cantidades necesarias.
  - ✓ Coordinar para la selección y desarrollo del personal.
  - ✓ Entrevistar antes de su contratación a los candidatos, a fin de dar el visto bueno.
  - ✓ Marcar las directrices generales de los planes de formación de la empresa, a todos los niveles,



autorizando la asistencia a los cursos internos y externos.

- ✓ Estructurar, dirigir y coordinar el departamento de forma que las actividades se desarrollen y supervisar y controlar los resultados.
- ✓ Descripción y análisis de cargos.
- ✓ Formular políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño.
- ✓ Formular y revisar políticas salariales, conjuntamente con el gerente general, administradores, contadores.
- ✓ Elaborar y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad
- ✓ Formular y revisar sistemáticamente las políticas de ascensos
- ✓ Formulación de políticas de reconocimiento.
- ✓ Elaborar sistema de motivaciones.
- ✓ Formular y supervisar las políticas de entrenamiento y capacitación.
- ✓ Preparar el presupuesto anual del departamento.



<b>Nombre del Cargo:</b>	SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS
<b>Departamento:</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>Objetivo:</b>	Mantener en orden la base de datos del personal y todos los documentos necesarios para el normal funcionamiento del departamento.
<b>Supervisa a:</b>	No supervisa, pero puede sugerir cambios en el departamento al gerente de recursos humanos.
<b>Reporta a:</b>	Es responsable ante el Gerente de recursos humanos.
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estudios superiores en administración de empresas.</li><li>✓ Conocimientos en computación.</li><li>✓ Deseos de trabajar y superación.</li><li>✓ Edad entre 25 a 35 años</li></ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Receptar las carpetas de los aspirantes.</li><li>✓ Revisar las carpetas que contengan los documentos necesarios.</li><li>✓ Facilitar la entrevista con el gerente de recursos humanos y con el responsable de reclutamiento y selección.</li><li>✓ Comunicar al personal de la empresa sobre los recursos internos para llenar las vacantes.</li><li>✓ Comunicar a los posibles aspirantes para que se presenten a la entrevista.</li><li>✓ Realizar los trámites de:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Contrato de trabajo.</li><li>▪ Ingreso de seguro.</li><li>▪ Apertura de cuenta de ahorros.</li></ul></li><li>✓ Archivar todos los documentos, notificaciones, sanciones, permisos, etc. de cada empleado.</li><li>✓ Efectuar los roles de pago para la fecha indicada.</li><li>✓ Cualquier otra función que le sea encomendada relacionada al cargo que desempeña.</li></ul>



<b>Nombre del Cargo:</b>	RECLUTADOR Y SELECCIONADOR
<b>Departamento:</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>Objetivo:</b>	Conocer todos los puestos de trabajo de la empresa, procurar que tanto los puestos actuales y los que se creen en el futuro estén ocupados por las personas más competentes y eficaces con relación con las políticas salariales de la empresa.
<b>Supervisa a:</b>	No posee autoridad jerárquica sobre otros cargos pero tiene influencia sobre los otros departamentos de la empresa.
<b>Reporta a:</b>	Es responsable ante el Gerente de recursos humanos.
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estudios superiores en administración de empresas y psicología.</li><li>✓ Conocimientos en computación.</li><li>✓ Deseos de trabajar y superación.</li><li>✓ Edad entre 25 a 35 años.</li></ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Llevar un registro de los empleados que podrían sustituir en un momento dado ya sea por muerte, accidente, incapacidad, problema familiar, etc.</li><li>✓ Estudiar nuevas fuentes de reclutamiento para ampliar y mejorar las existentes.</li><li>✓ Revisar las carpetas que contengan los documentos necesarios.</li><li>✓ Actuar como supervisor en todos los exámenes para ascensos, salvo en los que se delega al jefe.</li><li>✓ Entrevistar a todos los candidatos.</li><li>✓ Seleccionar a los mejores candidatos, mediante pruebas, test.</li><li>✓ Recibir y clasificar las solicitudes de empleo, contestando a todos los aspirantes en cada caso, bien para citarlos para las pruebas y exámenes o</li></ul>





para demorar estos exámenes y pruebas hasta cuando se produzcan vacantes.

- ✓ Solicitar la realización del examen médico.
- ✓ Obtener una rápida integración del personal nuevo, proporcionándole toda información disponible referente a la empresa.
- ✓ Presentar al nuevo empleado a sus autoridades y compañeros.
- ✓ Indicarle la misión, visión, políticas, beneficios de la empresa al nuevo empleado.
- ✓ Cualquier otra función que le sea encomendada relacionada a su cargo y conocimientos.



- Nombre del Cargo:** GERENTE GENERAL
- Departamento:** Departamento Administrativo
- Objetivo:** Administrar para que la empresa pueda llegar a la consecución de sus objetivos, planes y programas tanto en el corto, mediano y largo plazo.
- Supervisa a:** Tiene autoridad sobre la secretaria de Gerencia y todas las personas encargadas de los demás departamentos.
- Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General de accionistas.
- Requisitos:**
- ✓ Ingeniero Comercial, Economista y/o Contador.
  - ✓ Conocimientos profundos en administración.
  - ✓ Experiencia mínima 4 años en el cargos similares.
  - ✓ Liderazgo.
  - ✓ Capacidad de generar trabajo en equipo.
- Funciones:**
- ✓ Representar a la empresa ante los organismos públicos y privados y ante terceras personas naturales y jurídicas.
  - ✓ Coordinar las actividades de los departamentos de la empresa.
  - ✓ Responder sobre los resultados económicos de la empresa, ante la junta general.
  - ✓ Valorar y decidir que proyectos van a llevarse a la práctica.
  - ✓ Controlar los resultados de la empresa
  - ✓ Estructurar, dirigir y coordinar el departamento de forma que las actividades se desarrollen y supervisar y controlar los resultados.

**Nombre del Cargo:** SECRETARIA DE GERENCIA.

**Departamento:** Departamento Administrativo.



**Objetivo:** Tener los documentos en orden y al día, para todos los compromisos del gerente general.

**Supervisa a:** No posee autoridad sobre otro cargo.

**Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General.

**Requisitos:**

- ✓ Estudios superiores en administración de empresas.
- ✓ Conocimientos en computación (EXCEL, WORD).
- ✓ Excelente presencia.
- ✓ Deseos de trabajar y superación.
- ✓ Edad entre 23 a 30 años

**Funciones:**

- ✓ Redactar las comunicaciones que el gerente general requiera comunicar a la empresa y/o a terceros.
- ✓ Realizar con oportunidad los asuntos que le ordenen.
- ✓ Recibir y despachar toda clase de comunicación a gerencia.
- ✓ Llevar una agenda de los compromisos del gerente.
- ✓ Realizar la organización de actos reuniones, conferencias en los que el gerente general tenga que intervenir.
- ✓ Archivar todos los documentos pertinentes a gerencia.
- ✓ Cualquier otra función que le sea encomendada relacionada al cargo que desempeña.



**Nombre del Cargo:** CAJERO - RECEPCIONISTA

**Departamento:** Departamento Administrativo

**Objetivo:** Organizar y ejecutar todas acciones y actividades relativas al manejo de dinero y atención al cliente.

**Reporta a:** Responsable ante Gerente general y el Contador.

**Requisitos:**

- ✓ Bachiller.
- ✓ Experiencia en manejo de dinero.
- ✓ Con especialización de servicio al cliente.
- ✓ Edad entre 25 a 45 años.
- ✓ Buena Presentación.
- ✓ Deseos de trabajar y superación.

**Funciones:**

- ✓ Elaborar Informes de manejo de dinero de los pacientes y honorarios médicos.
- ✓ Cumplir con normas de ética y formación de valores y con el reglamento interno de la empresa.
- ✓ Recaudar el dinero de cada paciente
- ✓ Realizar los depósitos respectivos al manejo de efectivo
- ✓ Aplicar normas de servicio al cliente
- ✓ Organizar un directorio telefónico y de consultorio de los médicos y especialistas.
- ✓ Contestar todas las llamadas entrantes con el saludo estipulado.
- ✓ Dar información sobre la localización de cada consultorio médico y sobre los pacientes hospitalizados
- ✓ Registrar las cirugías programadas solo por información necesaria.
- ✓ Tener buenas relaciones con el auxiliar contable y con el resto del personal



- Nombre del Cargo:** MEDICO RESIDENTE.
- Departamento:** Departamento Médico
- Objetivo:** Velar por el bienestar de los pacientes hospitalizados y los pacientes que ingresen por el área de emergencia.
- Supervisa a:** Supervisa las actividades que realizan las enfermeras.
- Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General.
- Requisitos:**
- ✓ Tener título de Doctor en Medicina General.
  - ✓ Conocimientos en computación (EXCEL, WORD).
  - ✓ Edad entre 28 a 35 años.
  - ✓ Dispuesto a trabajar en turnos rotativos.
- Funciones:**
- ✓ Atender a los pacientes que requieran del servicio de consulta de emergencia.
  - ✓ Elaborar la Historia Clínica del paciente (escrito y en el sistema de computación)
  - ✓ Elaborar el examen físico minucioso y detallado, de tal forma que sea el instrumento básico del diagnóstico.
  - ✓ Asegurarse de que el paciente o su representante, firme la Autorización de Procedimientos.
  - ✓ Llenar las órdenes de botiquín, pedidas de exámenes, transfusiones, etc.
  - ✓ Llevar diaria y adecuadamente la evolución del paciente, (escrito y en el sistema de computación).
  - ✓ Cuidar que todas las órdenes sean debidamente ejecutadas.
  - ✓ Realizar conjuntamente con el Médico tratante la visita diaria al paciente, colaborar con la atención diaria, curaciones, solicitudes de exámenes inter consultas y maniobras que su estado amerite.



- ✓ Supervisar de todo el personal que labora en la Clínica, en el área de emergencia y hospitalización, debiendo reportar cualquier novedad, por escrito al Gerente en un lapso no mayor de 24 horas ocurrida la anomalía.
- ✓ Cualquier otra función relacionada al cargo que desempeña.



- Nombre del Cargo:** ENFERMERA.
- Departamento:** Departamento Médico.
- Objetivo:** Controlar, supervisar y suministrar los medicamentos que el doctor tratante los recete.
- Supervisa a:** Al personal que realiza la limpieza en las habitaciones.
- Reporta a:** Es responsable ante el médico residente y ante el médico especialista.
- Requisitos:**
- ✓ Tener título en Enfermería.
  - ✓ Conocimientos en computación (EXCEL, WORD).
  - ✓ Excelente presencia.
  - ✓ Deseos de trabajar y superación.
  - ✓ Edad entre 23 a 30 años
- Funciones:**
- ✓ Suministrar los medicamentos al paciente, según las indicaciones del médico.
  - ✓ Controlar periódicamente al paciente.
  - ✓ Cualquier otra función que le sea encomendada relacionada al cargo que desempeña.
  - ✓ Ingresar a pacientes.
  - ✓ Supervisar limpieza de habitaciones.
  - ✓ Revisar las habitaciones que estén limpias.
  - ✓ Cambiar las sábanas y cobijas.
  - ✓ Llevar diaria y adecuadamente la evolución del paciente, (escrito y en el sistema de computación).
  - ✓ Realizar inventario de pinzas, equipos, ropa y medicamentos
  - ✓ Efectuar la limpieza de los equipos e instrumental quirúrgico.
  - ✓ Efectuar la esterilización del instrumental quirúrgico.
  - ✓ Armar los equipos necesarios para las diferentes cirugías.



- Nombre del Cargo:** AUXILIAR DE FARMACIA.
- Departamento:** Departamento Médico
- Objetivo:** Manejar el inventario de los medicamentos e insumos.
- Supervisa a:** No posee autoridad sobre otro cargo.
- Reporta a:** Responsable ante el Gerente General, médico residente.
- Requisitos:**
- ✓ Estudios superiores en químico farmacéutico.
  - ✓ Conocimientos en computación (EXCEL, WORD).
  - ✓ Deseos de trabajar y superación.
  - ✓ Edad entre 23 a 30 años
- Funciones:**
- ✓ Suministrar todos los medicamentos y materiales necesarios para la atención médica en las diversas áreas.
  - ✓ Mantener un inventario completo de medicinas e insumos.
  - ✓ Mantener en forma actualizada un listado de los medicamentos disponibles.
  - ✓ Asesorar al personal médico y paramédico sobre nuevos productos disponibles.
  - ✓ Asesorar a los médicos sobre normas de tratamiento.
  - ✓ Cualquier otra función que le sea encomendada relacionada al cargo que desempeña.





- Nombre del Cargo:** CONTADOR
- Departamento:** Departamento de Contabilidad
- Objetivo:** Ejecutar y controlar actividades relativas al manejo contable de la institución, para de esta manera tener conocimiento de la situación económica actual de la institución.
- Supervisa a:** Tiene autoridad sobre el auxiliar contable y velara por el manejo contable.
- Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General y la Junta General de Accionistas
- Requisitos:**
- ✓ Ingeniero Comercial o Contador Auditor
  - ✓ Con especialización en auditoria ( opcional)
  - ✓ Experiencia mínima seis meses en el manejo de Contabilidad en una casa de salud.
  - ✓ Liderazgo, con poder de convocatoria.
  - ✓ Edad entre 25 a 40 años.
- Funciones:**
- ✓ Elaborar los Estados Financieros.
  - ✓ Realizar los anexos transaccionales
  - ✓ Elaborar las declaraciones mensuales del IVA, y la declaración anual del impuesto a la renta.
  - ✓ Presentar informes semanales o mensuales sobre el movimiento de la empresa.
  - ✓ Elaborar el presupuesto anual para el funcionamiento de la institución.
  - ✓ Presentar los Estados Financieros a la Superintendencia de Compañías.
  - ✓ Elaborar un análisis de costo – volumen – utilidad semestral de la institución.
  - ✓ Asistir a la institución por lo menos tres veces a la semana y cuando las circunstancias la requieran obligatoriamente.
  - ✓ Revisar el manejo de inventarios.
  - ✓ Supervisar los roles de pago conjuntamente con el auxiliar contable.



- ✓ Controlar todo el procedimiento contable de acuerdo a las normas de contabilidad legalmente constituidas.



**Nombre del Cargo:** AUXILIAR CONTABLE

**Departamento:** Contabilidad

**Objetivo:** Planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las acciones y actividades relacionadas con el manejo adecuado de la Contabilidad.

**Reporta a:** Es responsable ante el Contador

**Requisitos:**

- ✓ Bachiller en Comercio y Administración.
- ✓ Experiencia mínima de seis meses en el manejo de la contabilidad.
- ✓ Edad entre 18 a 30 años.
- ✓ Deseos de trabajar y superación.

**Funciones:**

- ✓ Realizar las planillas mediante la facturación de cada paciente.
- ✓ Procesar las compras para incrementar al inventario.
- ✓ Pagar las facturas de compra.
- ✓ Realizar las retenciones.
- ✓ Presentar al Contador mensualmente el manejo de los Estados Financieros que el sistema reporta.
- ✓ Realizar el cobro de cuentas pendientes.
- ✓ Manejar el libro de bancos.
- ✓ Realizar la conciliación bancaria.
- ✓ Realizar los roles de pagos mensualmente para que el contador supervise.
- ✓ Presentar informes semanales sobre las planillas de los pacientes cobrados, por cobrar, saldo en bancos.
- ✓ Elaborar las declaraciones mensuales para el INEC.
- ✓ Llevar un registro sobre la numeración de las facturas.
- ✓ Ayudar al Contador cuando lo necesite.



**Nombre del Cargo:** MANTENIMIENTO.

**Departamento:** Servicios Generales

**Objetivo:** Organizar y controlar todas las actividades relacionadas con el cuidado de los equipos quirúrgicos, post – quirúrgicos de la clínica.

**Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General.

**Requisitos:**

- ✓ Secundaria y especialización en la rama
- ✓ Experiencia mínima 2 años en el manejo de equipos quirúrgicos
- ✓ Edad entre 25 a 35 años.
- ✓ Deseos de trabajar y superación.

**Funciones:**

- ✓ Realizar un programa de mantenimiento preventivo a los equipos.
- ✓ Informar con anticipación las anomalías de los equipos.
- ✓ Tomar las medidas necesarias para reparar las anomalías.
- ✓ Elaborar un listado de los repuestos.
- ✓ Estimar e informar el tiempo que se tomara para la reparación de los equipos.
- ✓ Realizar las pruebas necesarias que garanticen el buen funcionamiento de los equipos.
- ✓ Capacitar a la personas que utilizan el equipo, sobre el funcionamiento del equipo
- ✓ Enviar mediante informe el dinero gastado en la reparación con los justificativos pertinentes.



- Nombre del Cargo:** GUARDIA
- Departamento:** Departamento de Servicios Generales
- Objetivo:** Ejecutar y controlar todas acciones y actividades que velan por la seguridad externa a la institución la de sus visitantes y clientes.
- Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General.
- Requisitos:**
- ✓ Bachiller.
  - ✓ Con especialización en Normas de Seguridad.
  - ✓ Edad entre 25 a 40 años.
  - ✓ Deseos de trabajar y superación.
  - ✓ Conocimientos en defensa personal
- Funciones:**
- ✓ Realizar turnos cuando las circunstancias lo ameriten
  - ✓ Velar por la seguridad externa de la institución.
  - ✓ Ejecutar la tarifa estipulada por los directivos en el cobro al controlar vehicular en el parqueadero de la clínica
  - ✓ Elaborar informes sobre anomalías cuando lo hubiere
  - ✓ Estar en optimas condiciones; físicas y mentales
  - ✓ Asistir a las reuniones realizadas por la J.G.A
  - ✓ Velar por la seguridad de los clientes
  - ✓ Aplicar las reglas de servicio al cliente, como ayudar al paciente en el ingreso a la casa de salud, al igual en el momento de su salida. Saludo y presentación.



**Nombre del Cargo:** CONSERJE - RESIDENTE

**Departamento:** Departamento de Servicios Generales.

**Objetivo:** Planificar, organizar, ejecutar todas las actividades relativas a velar por la seguridad, diligencias. Además organizar el manejo de la limpieza de toda la institución para bienestar de la misma. Este cargo requiere mínimo de dos personas

**Reporta a:** Es responsable ante el Gerente General.

**Requisitos:**

- ✓ Bachiller
- ✓ Edad entre 25 a 35 años.
- ✓ Deseos de trabajar y superación.

**Funciones:**

- ✓ Realizar turnos; ya que la clínica es abierta las veinte y cuatro horas.
- ✓ En la mañana se encarga de realizar la limpieza de la siguiente manera; por dos partes, la primera por grado de importancia la limpieza de las habitaciones de los pacientes, cuando se encuentran en estadía y después de su salida. Y la segunda la limpieza de los baños y pasillos de cada piso de la clínica.
- ✓ Como aporte a lo antes mencionado presentar un cronograma de actividades al Gerente para que lo apruebe y lo más importante se lo cumpla.
- ✓ Notificar la salida para hacer diligencias
- ✓ Reemplazar al cajero recepcionista en horas de almuerzo.
- ✓ Reportar a administración los daños y averías que puedan presentarse en las instalaciones de la Clínica.
- ✓ Mantener en bodega los insumos necesarios para la limpieza
- ✓ Cuidar los jardines de la institución



- Nombre del Cargo:** COCINERO.
- Departamento:** Departamento de Servicios Generales.
- Objetivo:** Organizar, elaborar todas las acciones y actividades relativas a la alimentación de los pacientes.
- Reporta a:** Responsable ante el médico residente y médico especialista.
- Requisitos:**
- ✓ Instrucción Primaria.
  - ✓ Conocimientos en nutrición y dietas.
  - ✓ Con especialización en coser los alimentos.
  - ✓ Edad entre 25 a 45 años.
- Funciones:**
- ✓ Elaborar una lista de alimentos a adquirirse de acuerdo a las dietas planificadas.
  - ✓ Ajustarse y cumplir con las normas de sanidad pertinentes para el funcionamiento del bar – cafetería.
  - ✓ Estar debidamente uniformada para realizar las actividades de cocina.
  - ✓ Preparar las comidas para pacientes y personal de acuerdo a lo dispuesto por el Médico tratante y al Servicio de Nutrición.
  - ✓ Mantener los alimentos en su estado natural; para que estos conserven sus propiedades alimenticias.
  - ✓ Lavar y mantener los enseres de cocina.
  - ✓ Cuidar el aseo del área de cocina.