



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

POYECTO DE GRADO

**“Gestión de Recursos Humanos en la
Clínica de la Concepción”**

-2015-

Alumnos:

- Fasano, Ana Paula
- Perriello, Daniela Fernanda
- Simone, Natalia Carolina

Tutor del Trabajo Final:

- Zuliani, Verónica



ÍNDICE

1. RESUMEN	6
2. GLOSARIO.....	9
3. INTRODUCCIÓN	10
4. ESQUEMA DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN	12
5. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	13
5.1. HISTORIA	15
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	16
5.3. ENTORNO: SITUACIÓN ACTUAL.....	18
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
6.1. METOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	19
6.2. ANÁLISIS DE DATOS	20
6.3. EXPLICITACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	41
6.4. DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS Y/O NECESIDADES ORGANIZACIONALES:	44
7. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	45
7.1. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN	45
7.2. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....	47
7.3. ESPECIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS DEL MARCO TEÓRICO PARA EL ABORDAJE DE LA INTERVENCIÓN.....	48
7.3.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	48
7.3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	55
7.3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	72
7.3.4. CAPACITACIÓN.....	90
7.3.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	103
7.4. POBLACION AFECTADA	111
8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	112
9. CONCLUSIÓN	199
10. BIBLIOGRAFÍA	200
11. ANEXOS.....	201



DEDICATORIA

Nuestra dedicatoria es para todos aquellas personas que a lo largo de este camino nos acompañaron y contribuyeron para cumplir con este anhelo, aportando cada uno conocimientos, predisposición, apoyo, tiempo, dedicación, consejos, experiencia; incentivándonos a que este momento llegara.

Para nuestros docentes, familiares, amigos, parejas, hijos, compañeros de trabajo, en honor a todos ellos, GRACIAS



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los docentes que durante nuestra carrera, nos aportaron sus conocimientos, experiencia y apoyo para formarnos como profesionales éticos y responsables socialmente.

Agradecemos particularmente al Dr. Pedro Armelini Directivo de la Clínica de la Concepción, quien nos abrió las puertas de la Institución; a la Cúpula Directiva por brindarnos una excelente oportunidad de trabajo y a quienes esperamos nuestros aportes les sean significativos. También al personal de la Clínica por su predisposición, tiempo y dedicación

Agradecemos especialmente a la Lic. Verónica Zuliani, por haber confiado en nosotros, por su incondicionalidad en este camino y por su excelente desempeño como tutor para orientarnos y guiarnos a lo largo de todo el desarrollo de este proyecto final de grado.

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares, amigos, parejas e hijos; por brindarnos apoyo, contención y paciencia en el transcurso de los años en los que cursamos la carrera y, sobre todo, en este tramo final.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

Gestión de Recursos Humanos En la Clínica de la Concepción



1. RESUMEN

En este trabajo final de grado se pretende dar a conocer el desarrollo de una propuesta de mejora que tiene como principal objetivo el de profesionalizar y formalizar de manera integral los distintos puestos de trabajo y la gestión de los Recursos Humanos en la Clínica de la Concepción, institución del rubro salud ubicada en la provincia de Córdoba, cuya especialidad es la atención de la madre y del niño por nacer.

Tal propuesta se sustenta, en necesidades/problemáticas que fueron diagnosticadas con la Clínica a través del análisis e interpretación de datos, los que fueron recabados mediante la administración de dos instrumentos: entrevistas abiertas, realizadas a gerentes, y entrevistas semiestructuradas efectuadas a una muestra representativa del personal, la cual fue diseñada teniendo en cuenta que estuvieran representados en la misma la totalidad de las áreas de la Clínica, los distintos horarios dentro de las jornadas laborales, antigüedad y cantidad de personal de cada sector; llegando a entrevistar prácticamente el 50% del personal. También se realizó observación directa al personal en general y fundamentalmente en los puestos de secretarías, mesa de entrada y admisión.

Las necesidades/problemáticas encontradas en la organización, se detallan a continuación:

- ❏ Misión, visión y objetivos organizacionales no son comprendidos ni conocidos por todo el personal, lo que dificulta el alcance de los objetivos deseados por la gerencia.
- ❏ La estructura organizacional no está formalmente definida, lo cual genera confusiones y barreras para el desempeño eficiente de la Clínica.



- ❏ No hay claridad en la asignación de tareas y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo, lo que conlleva a una falta de comprensión en la definición de roles que cada persona debe asumir.
- ❏ No existe en la Clínica un procedimiento formal y establecido para reclutar y seleccionar personal.
- ❏ La capacitación al personal es utilizada solo para que los ingresantes conozcan cómo se realiza la tarea y es llevada a cabo en el puesto de trabajo y dictada por quien la hace actualmente.
- ❏ El seguimiento y la evaluación al personal se realiza en base al libro de quejas.

De acuerdo a estas necesidades, se desarrolló un marco teórico que sirviera de sustento para formular una propuesta de mejora, que hiciera foco en los siguientes ejes de trabajo integrados e interdependientes:

- ❏ Desarrollar un análisis de puestos, para posteriormente realizar el diseño de los mismos y presentar las descripciones asociadas a cada uno, herramientas básicas para la gestión de los recursos humanos, y de esta manera facilitar el proceso de reclutamiento y selección, el plan de capacitaciones, la evaluación de desempeño. Realizar los diseños de todos los puestos de la Clínica salvo los de la Cúpula Directiva.
- ❏ Elaborar un procedimiento para reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes presentadas; teniendo en cuenta el desarrollo, las etapas, los medios a utilizar, los métodos y la planificación de tiempos.
- ❏ Presentar un plan de inducción desarrollando su contenido, temática, y plan de clase, tomando como base que es un aspecto fundamental en la relación del empleado ingresante y la Clínica.



- 📄 Diseñar un Plan general de capacitaciones, en donde puedan desarrollarse los conocimientos y habilidades básicas para cubrir los puestos y lograr el desempeño esperado en las funciones y tareas.
- 📄 Desarrollar un método para evaluar el desempeño del personal con su correspondiente manual de uso.



2. GLOSARIO

Análisis de Puesto: es un proceso que permite determinar las tareas y funciones que comprende cada uno de los puestos de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos.

Descripción de Puesto: es un proceso que consiste en la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace).

Especificación de Puestos: es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico.

Responsabilidad: es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Hace referencia al deber de un empleado de realizar la tarea asignada.

Reclutamiento: proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos. Convocatoria de candidatos.

Selección: actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido.

Proceso de Selección: serie de pasos específicos para decidir que solicitantes deben ser contratados.

Selección Interna: proceso de selección que se lleva a cabo dentro de la organización y donde los postulantes son internos.

Selección Externa: proceso de selección que se lleva a cabo dentro de la organización; los postulantes son candidatos externos.



3. INTRODUCCIÓN

Este proyecto final de grado se inició por intermedio de una conexión que gestionamos con la Clínica de la Concepción, institución privada del rubro salud que posee 53 empleados, una cúpula directiva conformada por doce socios capitalistas; más los profesionales de la salud que prestan sus servicios a la misma.

Fue así como llegamos a entrevistarnos con uno de sus socios, quien nos contactó con los gerentes, nos llevó a conocer las instalaciones de la Clínica y nos introdujo en la actividad que realizan y los servicios que ofrecen, como así también nos comentó sobre el funcionamiento de la misma, abriéndonos las puertas para comenzar a trabajar.

De este primer acercamiento conocimos que la Clínica de la Concepción cuenta con un importante valor agregado al considerar a la madre y al niño como un concepto integrado; además es una prestigiosa clínica escuela formadora de profesionales de la salud en tocoginecología, obstetricia y pediatría con este mismo valor.

Teniendo en cuenta lo anteriormente citado y considerando que dentro del rubro de la salud en la actualidad existe una tendencia a tomar a estas organizaciones como empresas, nos dimos cuenta que, como profesionales de recursos humanos, podíamos aportar a la actual gestión de estos recursos en la Clínica, un conjunto de herramientas para enriquecer y agregar valor a la misma, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

Consecuentemente comenzamos a realizar entrevistas iniciales a responsables de área y colaboradores que se desempeñan en la institución, a los fines de conocer con mayor profundidad la Clínica y su funcionamiento; hasta lograr recabar la información necesaria para analizarla e interpretarla, pudiendo de



esta manera, elaborar un pre-diagnóstico y desarrollar un anteproyecto que sentara las bases de un plan de trabajo.

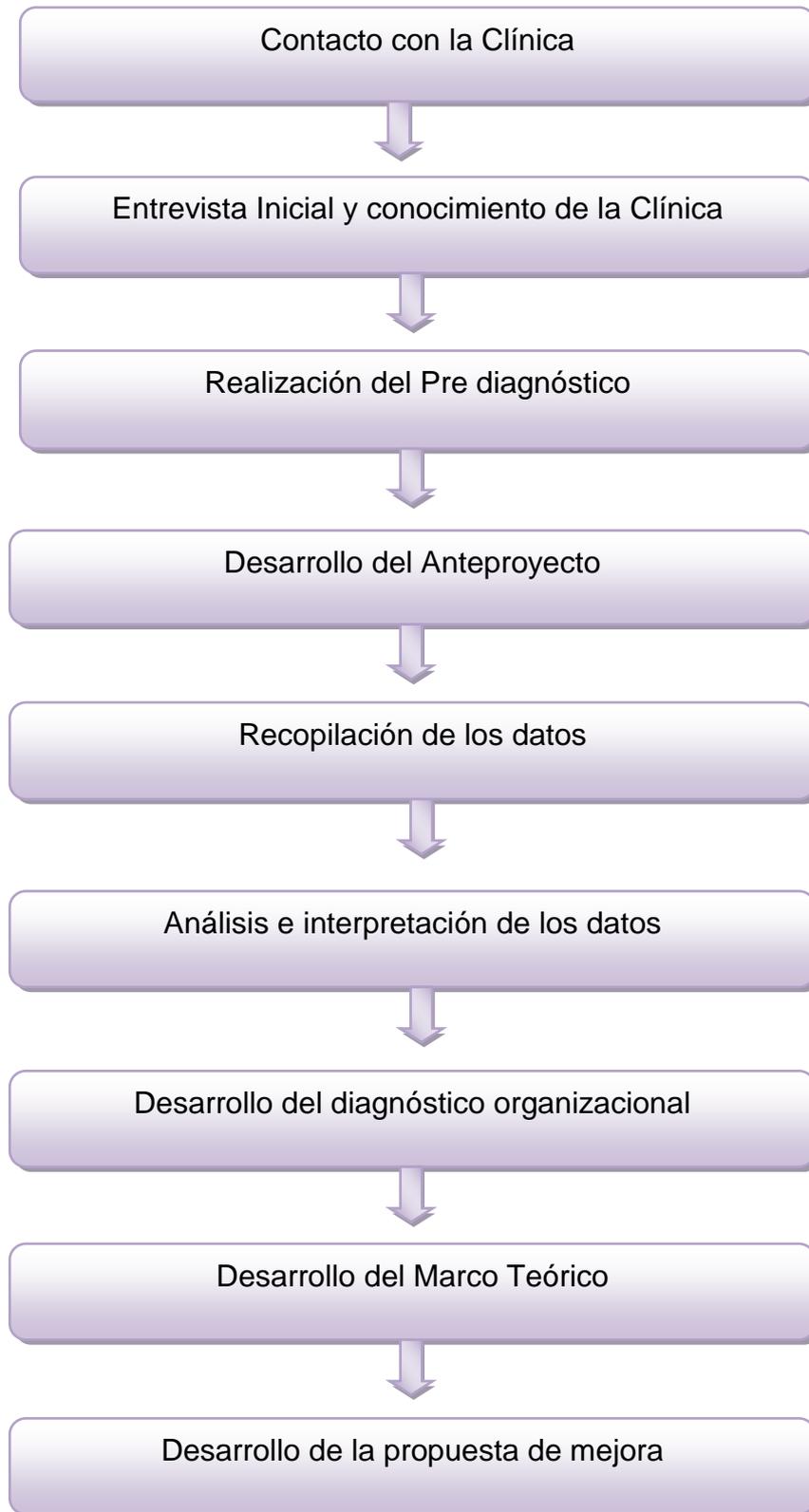
Luego se comenzó a trabajar para la realización de un diagnóstico organizacional, en el que se definieran y corroboraran objetivamente los problemas y/o necesidades de la institución, siendo los mismos asumidos y consensuados con los gerentes de la Clínica.

Finalmente se trabajó en el desarrollo de una propuesta integral de mejora acorde a las necesidades identificadas y sustentadas con un Marco Teórico específico que le diera validez.

A continuación presentamos el desarrollo del trabajo, exponiendo al final del mismo una propuesta integral de mejora, en donde se detallan: los objetivos, la justificación y la metodología de cada uno para poder ser puestos en práctica.



4. ESQUEMA DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN





5. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Clínica de la Concepción SRL es una institución del rubro de servicios de salud, privada, que posee más de 30 años de trayectoria, prestando servicios orientados a maternidad e infancia.

Fundada en 1978 por un equipo de 12 médicos constituido por Pediatras y Obstetras, se encuentra ubicada en la calle San Lorenzo 110, en Barrio Nueva Córdoba de la Ciudad de Córdoba.

La institución es de carácter tradicional y conservador, haciendo alusión a esto uno de sus gerentes expresó, *“a lo largo de estos 34 años los fundadores han logrado consolidar sus ideas y proyectar en una segunda generación de médicos los mismos principios y objetivos”*. Posee una estructura lineal y jerárquica, donde existen pocos mandos medios, teniendo el personal una participación muy reducida en la toma de decisiones; siendo centralizada la misma en la gerencia, así lo citó uno de los gerentes *“Al tener pocos empleados podemos nosotros mismos resolver las situaciones del personal”*.

En el aspecto asistencial el objetivo principal es el cuidado de la madre y del niño desde su concepción y es donde la Clínica se ha desarrollado desde su creación.

A nivel de docencia cuentan con residencias médicas en tres especialidades: Tocoginecología, Pediatría y Neonatología, siendo una clínica escuela formadora de médicos de valor en estas especialidades.

En cuanto a las investigaciones *“la Clínica no participa de ningún proyecto ya que es más difícil de concretar porque se requiere de recursos humanos diferenciados y altos componentes de recursos financieros; y la búsqueda de investigadores”* así citaron los gerentes.



Su valor fundamental es sostener los derechos del niño y de la madre. En la entrevista ambos gerentes expresaron *“no existe un decálogo de valores, eso se ve en las empresas, acá lo principal es sostener el derecho de la madre y del niño”*

La Clínica ofrece los siguientes servicios:

Pediatría

Fonoaudiología

Traumatología

Neurología infantil

Rayos

Ginecología y Obstetricia

Neonatología

Internación

Laboratorio



5.1. HISTORIA

La Clínica de la Concepción nace en el año 1978 en la ciudad de Córdoba, cuando un grupo de 12 profesionales de la salud especializados en Pediatría y Obstetricia, preocupados por otorgar una atención personalizada a las madres en el momento del parto, se unen para crear esta institución con el objetivo de brindar un servicio de distinción en el cuidado de la madre y el niño desde su concepción. De este concepto nace el nombre, “Clínica de la Concepción”. Fundamentalmente este servicio de atención personalizada se basaba en que en el momento del parto la madre y el niño estuvieran asistidos por el médico de cabecera y no por el profesional que estuviera de turno en la institución, esto le dio un servicio de distinción a todos los nacimientos de la época ya que eran el único lugar que contaba con este tipo de atención. Tal como dice su gerente “en el resto de las instituciones privadas el parto era atendido por el médico que se encontrara de turno en la institución, esto le dio una diferencia a todos los nacimientos de la época”.

Iniciaron las actividades en una casona en la calle Buenos Aires 744. A medida que se fueron expandiendo adquirieron la propiedad que lindaba a la Clínica y años más tarde, una tercera propiedad, manteniéndose así hasta el año 2003. Debido al importante crecimiento y posicionamiento de la Clínica, decidieron vender esas tres propiedades y alquilar las instalaciones donde se encuentran actualmente en la calle San Lorenzo en el Barrio de Nueva Córdoba.

En la actualidad la Clínica ha adquirido un importante terreno que se encuentra ubicado en el camino a San Antonio de la Ciudad de Córdoba, con la idea de construir un nuevo edificio. Por ahora es solo un proyecto y se encuentran en la búsqueda de financiamiento para emprender el mismo. Los fundadores a lo largo de estos 34 años han logrado consolidar sus ideas y proyectar en una segunda generación de médicos los mismos principios y objetivos, siendo dos



de los hijos de los dueños/fundadores de la Clínica los que actualmente están gerenciando la misma.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

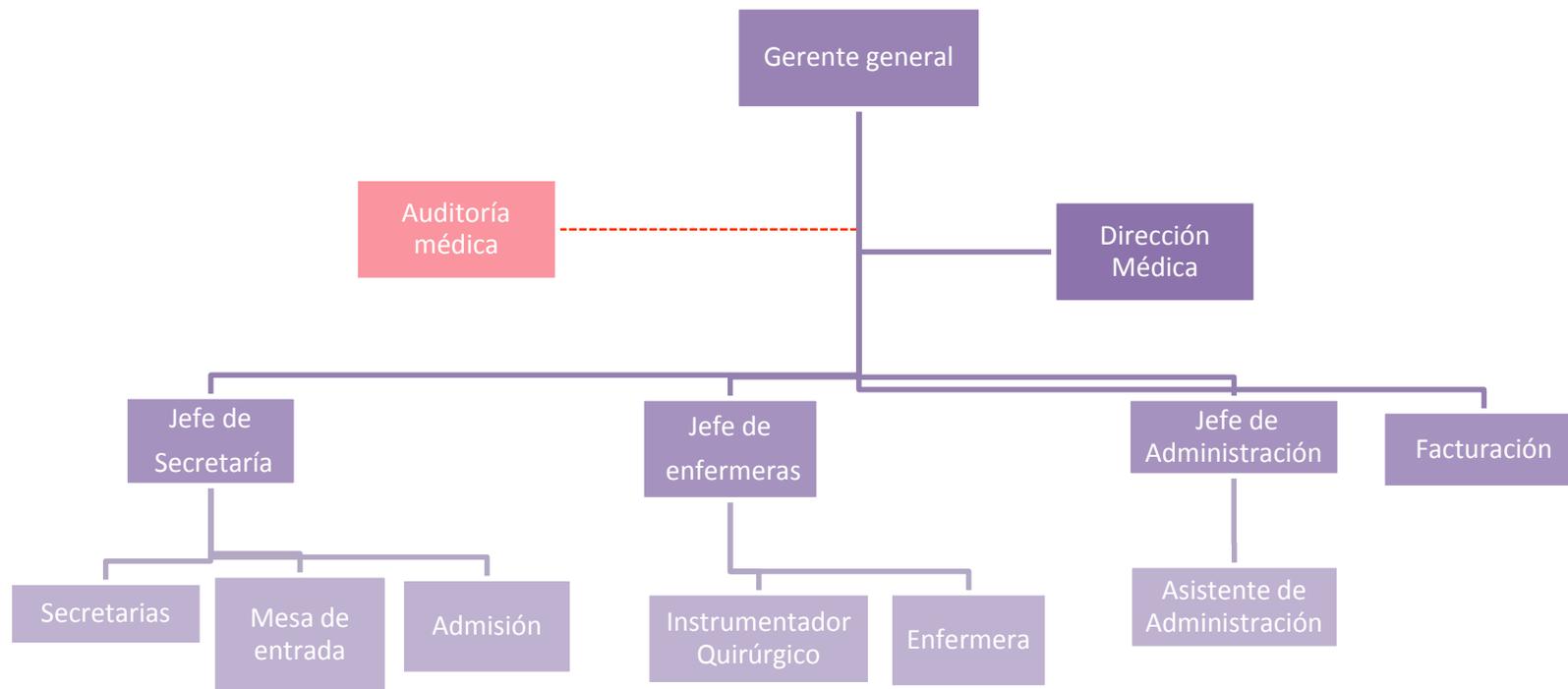
La Clínica de la Concepción cuenta con una dotación de personal de 53 empleados, una cúpula directiva conformada por 12 socios capitalistas y el cuerpo médico que presta servicios.

Los 53 empleados se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Área	Cantidad de Personas
Gerencia	2
Administración	3
Mesa de entrada	2
Admisión	2
Facturación	4
Farmacia	1
Secretaría	17
Enfermería	16
Instrumentista	5
Dirección Médica	1



También cabe destacar, que no cuenta con un organigrama formalmente descrito. De la información recabada en las entrevistas realizadas a los gerentes podemos decir que el mismo sería de la siguiente manera:





5.3. ENTORNO: SITUACIÓN ACTUAL

El enfoque actual de tipo gerencial de los sistemas de prestación de salud en el mundo, surge como una exigencia de la globalización y un mercado competitivo que busca mayor productividad y calidad.

La sociedad actualmente demanda a las organizaciones a que se articulen con la necesidad de recursos humanos calificados, capacitados y motivados en su desempeño.

Se exige a las prestadoras de servicios de salud un trato diferencial y preferencial a cada paciente. Para responder a esta demanda los centros de salud están implementando nuevas formas, incorporando una adecuada selección de recursos humanos basada en una correcta descripción de puestos, seguido de una capacitación acorde a cada función.

Desde siempre el principal objetivo de las organizaciones está relacionado con la minimización de los costos y la maximización de los recursos, pero sin descuidar la calidad en sus actividades. En los centros de salud, el Recurso Humano es un valor fundamental debido la calidad de atención esperada por cada paciente.



6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

6.1. METOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación presentamos los instrumentos que utilizamos a los fines de recabar la información pertinente, para el desarrollo de un diagnóstico organizacional, que nos permitiera poder trabajar conjuntamente con la organización, las necesidades detectadas con el objeto de delinear un plan de propuesta de mejora.

Entrevistas abiertas y semiestructuradas

Este instrumento fue seleccionado para ser aplicado a los gerentes de la Clínica, a los responsables de área y a una muestra de empleados. El mismo nos permitió conocer información detallada y de carácter estratégica sobre el funcionamiento de la Clínica. De la misma manera podíamos indagar en aquellas cuestiones que considerábamos importantes.

Se diseñaron preguntas, incluyendo preguntas cerradas y abiertas, siguiendo una guía elaborada con anterioridad.

Se diseñaron dos modelos de entrevistas a seguir:

-  Guía de entrevista a los Directivos de la Clínica de la Concepción. (Anexo 1)
-  Guía de entrevista al personal de la Clínica de la Concepción. (Anexo 2)

Las entrevistas se realizaron a la siguiente muestra de personal: Gerentes (2), Facturación (4), Jefa de Enfermeras (1), Jefa de Secretarías (1), Farmacia (1), Director Médico (1), Administración (2), Secretarías (7), Mesa de entradas (1), Admisión (1), Instrumentistas (1), Enfermeras (2). Para conformar la misma se



tuvo en cuenta que estuvieran representadas la totalidad de las áreas de la Clínica y los distintos horarios dentro de las jornadas laborales y cada uno de los responsables de los distintos sectores. En el caso de la secretarías tuvimos en cuenta que en la muestra estén presentes empleadas de antigüedad mayor a cinco años y también secretarías con menor antigüedad; llegando a entrevistar prácticamente el 50% del personal.

Observación Directa: es un instrumento de recolección de información y datos que consiste en el registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Utilizamos la observación “no participante” fundamentalmente en los puestos de secretarías, mesa de entrada y admisión para observar de manera sistemáticamente el lugar que ocupaban, con quiénes interactuaban y la tarea que realizaban.

6.2. ANÁLISIS DE DATOS

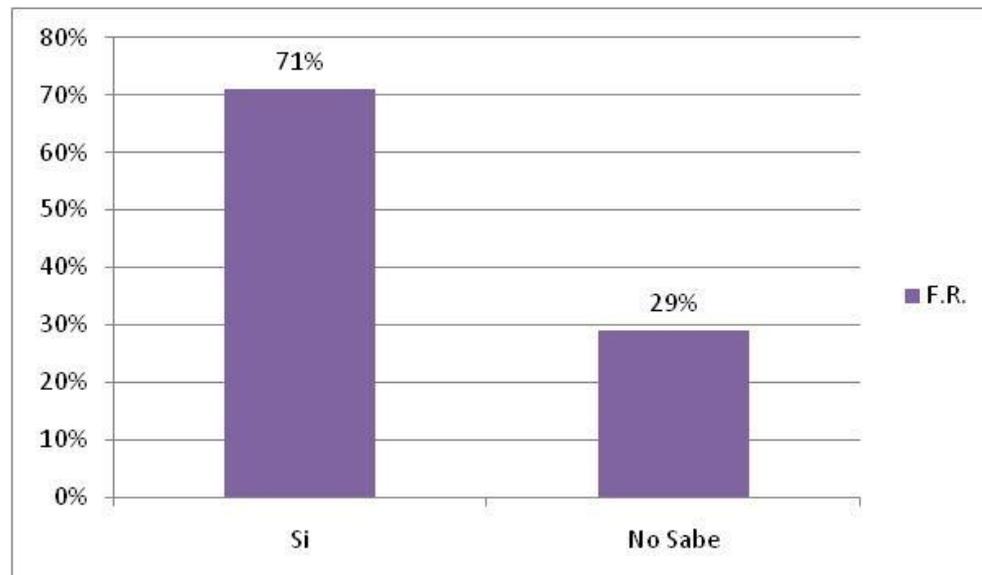
1. **Visión, Misión, Valores**

Se puede observar que el 71% de las personas entrevistadas respondieron que “sí” conocen la Misión de la Clínica, la misma no se encuentra formalizada, los empleados saben que el fin de la Clínica es “El cuidado de la madre y del niño desde la concepción”. No hacen referencia a la Visión formalizada como tal, solamente se conoce el concepto de Misión. Sería importante clarificar, formalizar y comunicar la visión de la Clínica y fortalecer el concepto sobre la Misión de la misma de manera formal, delimitando de esta manera el camino a seguir de la clínica como Institución.



1.1. ¿Tienen definidos Visión, Misión?

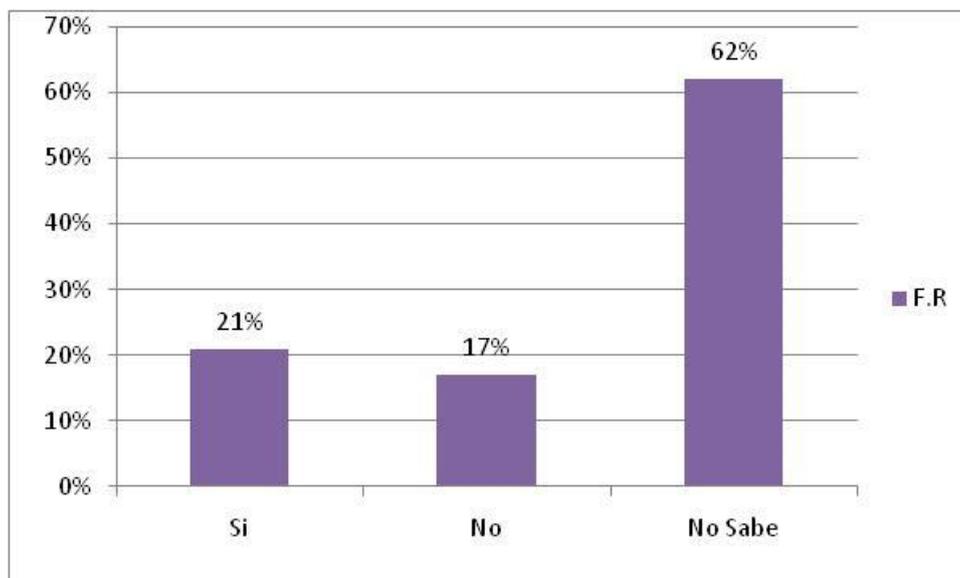
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	71%
No Sabe	7	29%
Total	24	100%





1.2. ¿Tienen definidos valores?

Respuesta	F.A.	F.R
Si	5	21%
No	4	17%
No Sabe	15	62%
Total	24	100%



Se puede observar que solo el 21% de los entrevistados respondieron que “sí” tienen definidos valores en la Clínica, un 17% respondieron que “no” y el 62% restante respondió “no sabe”. Esto denota que los valores no están definidos de manera clara, y/o no han sido comunicados correctamente a los miembros de la Clínica. Al entrevistar a los gerentes los mismos citaron que “no tenemos

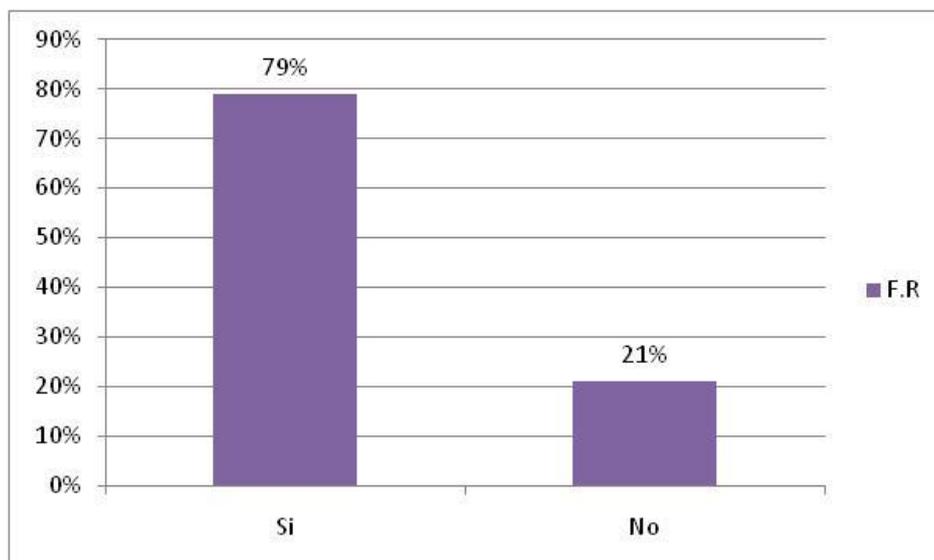


valores definidos y estandarizados como lo realizan las empresas, pero si podemos decir que el respeto a la madre y al niño son la base de nuestro día a día ".Sería importante poder clarificar, formalizar y comunicar los mismos ya que son los pilares de cualquier institución, en donde se define a sí misma y definen el accionar de los empleados y de sus dirigentes.

2. Estructura Organizacional

2.1. ¿Conoce cómo está conformada la estructura de la Clínica?

Respuesta	F.A.	F.R
Si	19	79%
No	5	21%
Total	24	100%

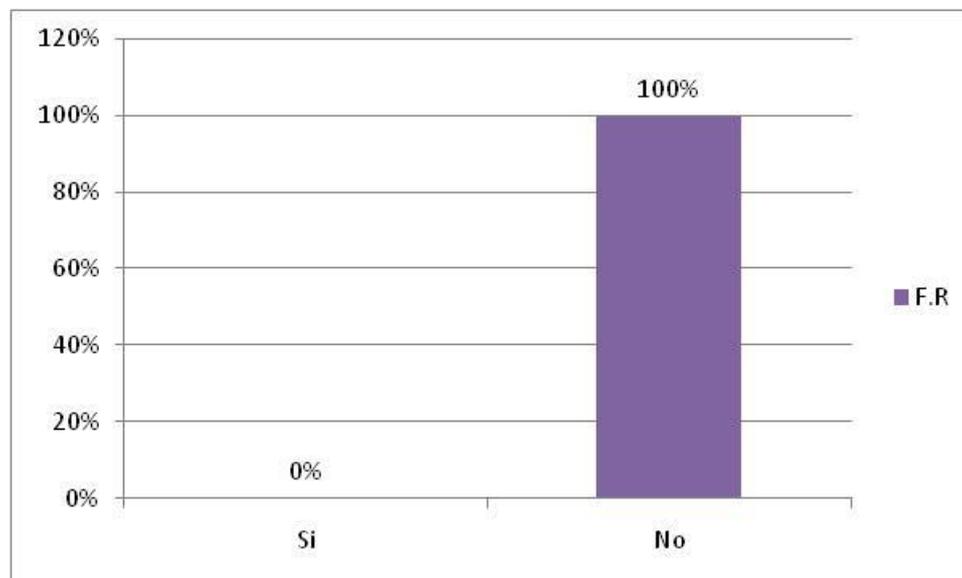




El 79% de los entrevistados comentaron que “sí” conocen cómo está conformada la estructura de la Clínica y el 21% restante respondieron que “no”. Este último porcentaje se debe a personas con pocos meses de antigüedad en la Clínica. Sería importante brindar estos conocimientos a los empleados que ingresan a la Clínica para que conozcan la estructura general y las relaciones entre los distintos sectores y puestos de la misma.

2.2. ¿La misma está formalizada en un organigrama?

Respuesta	F.A.	F.R
Si	0	0%
No	24	100%
Total	24	100%





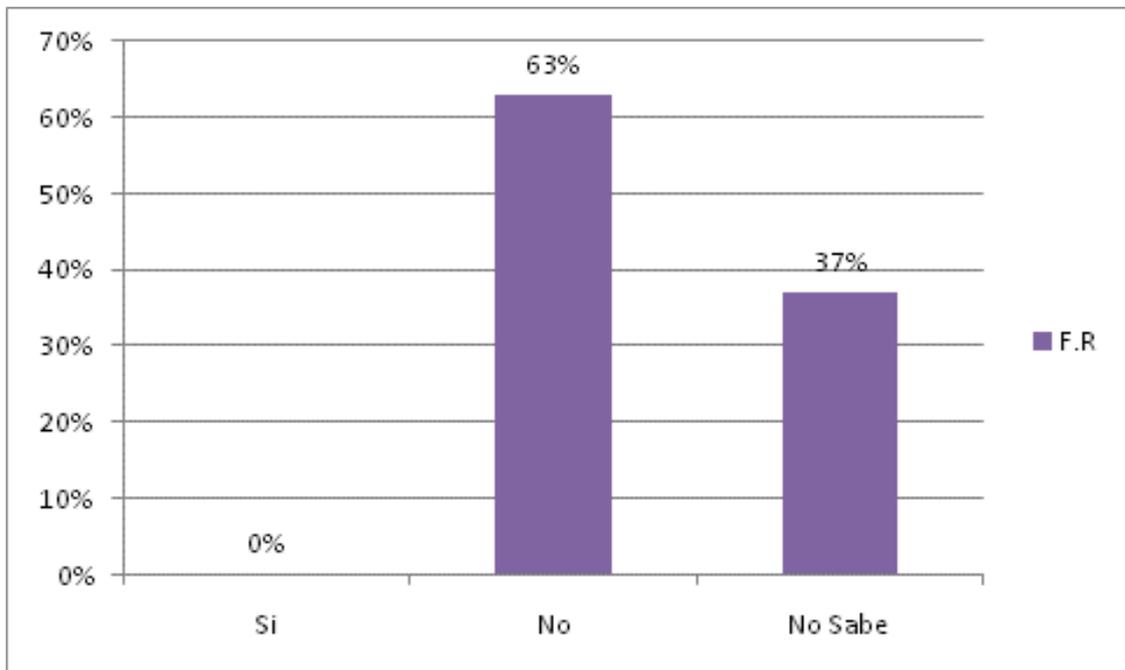
Se puede evidenciar claramente que la Clínica de la Concepción no posee un organigrama formalmente definido. Sería importante describir el mismo ya que brinda una idea de la estructura general de la Clínica y las relaciones entre los distintos sectores de la misma.

En las distintas entrevistas que se realizaron se puede evidenciar que hay pocos mandos medios, centralizando muchas decisiones los gerentes. Ellos citaron *“al ser una Clínica con un plantel de pocos empleados podemos nosotros manejar directamente todavía algunas problemáticas y decisiones del personal, no hace falta tener más jefes o responsables”*. La Jefa de Secretarías por ejemplo tiene a cargo las 17 secretarías, Mesa de entrada y Admisión y además cubre unos de los turnos como Secretaría a la tarde.

3. Puestos, tareas y responsabilidades

3.1. ¿Las tareas que Usted tiene asignadas en su puesto están escritas formalmente en algún soporte de consulta?

Respuesta	F.A.	F.R
Si	0	0%
No	15	63%
No Sabe	9	37%
Total	24	100%



Se puede observar que el 63% del personal de la Clínica manifestó que “No” están descriptas sus tareas formalmente en algún soporte de consulta. El 37% restante manifestó que “No Sabe”.

De las entrevistas realizadas podemos observar que existe superposición de tareas, personas que llevan a cabo distintas tareas o puestos en donde hay una sola persona y no hay cobertura de funciones.

En Mesa de entrada una de las secretarias manifestó: *“Estoy constantemente atendiendo el teléfono y a las personas que llegan para solicitar turnos o consultas, además de 7 a 8 de la mañana realizo la guardia de la secretaria de Ginecología y cuando no está la técnica de rayos también me hago cargo de esta función”*.

En el Sector de administración citaron “muchas tareas salen en el momento, en el día a día”.



El Encargado de Farmacia expresó “si yo faltó no hay nadie que me cubra en el control de la carga de medicamentos en cada historia Clínica; cuando me voy de vacaciones se acumula todo el trabajo”.

En el puesto de Encargada de Administración se realizan un sin número de tareas “Soy el engranaje de contacto entre distintas personas de la Clínica: abogados, gerentes, supervisores de la clínica, proveedores, contadores, etc., además realizo tareas de manejo de Recursos Humanos, soy el nexo para que se realicen las compras, arreglos de impresoras, seguimiento de obras sociales, manejo de documentos y gestión contable. Todo llega a mí sin filtro, porque no están definidas claramente algunas responsabilidades o piensan que yo tengo que resolver todo.”

“Fui aprendiendo en el día a día las tareas y responsabilidades de mi puesto y organizándome en base a la experiencia de la persona que me iba enseñando y luego a mi experiencia”.

Cada persona que se desempeña en un puesto lleva a cabo sus tareas en base a los usos y costumbres dentro de la organización y no cuentan con documentos específicos que le permitan al personal saber cómo desempeñarse correctamente en sus funciones, no poseen descripción del puesto formal. Es menester que la Clínica cuente con una descripción que permita definir claramente las tareas y responsabilidades propias de cada puesto, para mejorar la eficacia de producción en las tareas y trabajar en el bienestar de los empleados.

4. Selección e Inducción

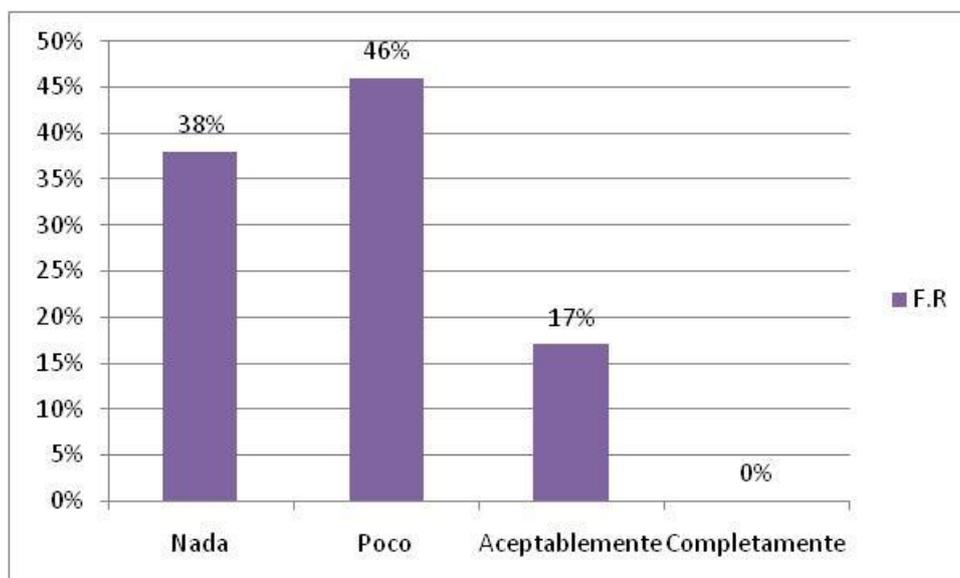
En las entrevistas realizadas a Gerentes y Responsables de sectores nos comentaron que el reclutamiento para cubrir vacantes lo realiza la responsable de administración y posteriormente las entrevistas a los postulantes, los gerentes con los supervisores de cada sector. “No hay un proceso determinado de selección o plazos a cumplir en el mismo, se realiza a medida que se van



generando las vacantes dependiendo de la urgencia y en relación a los que hemos ido adoptando y nos ha dado resultado”, así lo expresó la Encargada de Administración.

4.1. ¿Al momento de ingresar un empleado a la institución se otorga información en relación a historia, valores, objetivos de la Clínica?

Respuesta	F.A.	F.R
Nada	9	38%
Poco	11	46%
Aceptablemente	4	17%
Completamente	0	0%
Total	24	100%

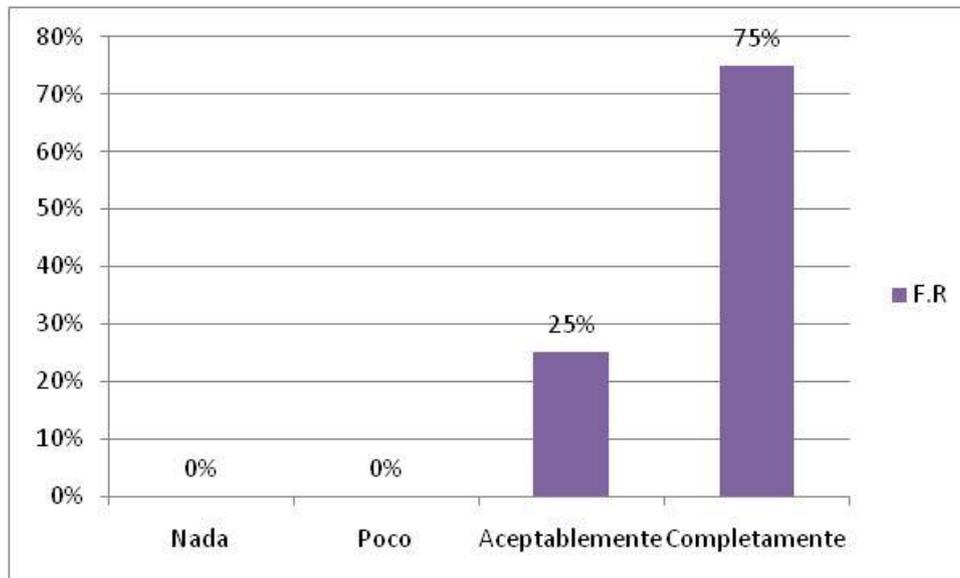




En relación a la información sobre historia, valores y objetivos de la Clínica que se otorga al momento de ingresar un empleado a la institución, se puede observar que el 38% del personal entrevistado manifestó “Nada”, el 46% “Poco” y el 17% restante “aceptablemente”. El 84% resultante de la suma de las respuestas “Nada” y “Poco” refleja que al ingresar un nuevo miembro a la Clínica, no siempre se le brinda una efectiva orientación general sobre la Institución, su historia, valores, etc. En las distintas entrevistas realizadas nos comentaban, *“los ingresantes una vez seleccionados, son incorporados directamente a sus puestos de trabajo, no hay un espacio que permita conocer previamente cómo se trabaja en la Clínica, cuál es su historia, etc.”*, esto se va conociendo a medida que vas trabajando y por lo general de manera informal, por los propios compañeros. Sería importante contar con un programa de orientación para introducir al empleado al nuevo entorno donde va a estar trabajando y de ese modo poder ir desarrollando su sentido de pertenencia.

4.2. ¿Al momento de ingresar un empleado a la institución se otorga información en relación a su puesto de trabajo, responsabilidades y tareas?

Respuesta	F.A.	F.R
Nada		
Poco		
Aceptablemente	6	25%
Completamente	18	75%
Total	24	100%



En relación a la información brindada sobre los puestos de trabajo, responsabilidades y tareas al momento de ingresar a un empleado a la Institución, se puede observar que el 25% del personal entrevistado manifestó “aceptablemente” y el 75% restante de los entrevistados “completamente”.

Las personas entrevistadas nos comentaban que la información sobre las tareas a realizar en cada puesto de trabajo al ingresar un empleado a la institución, se realiza en el mismo puesto de trabajo siendo el responsable de instruir al nuevo empleado la persona que está trabajando en el puesto o las personas que están disponibles en ese momento; en varias oportunidades distintos empleados citaron: *“no hay un apadrinamiento, fui aprendiendo poco a poco y de varias personas, no hay alguien a cargo para capacitar, lo va haciendo el que va pudiendo”, “no hay tiempo para enseñar a las personas que ingresan” , “si entra alguien nuevo la capacitación se va dando en el puesto de trabajo”.*

Si bien la instrucción en el puesto de trabajo se realiza, sería importante contar con un programa de orientación para introducir al empleado en su puesto de

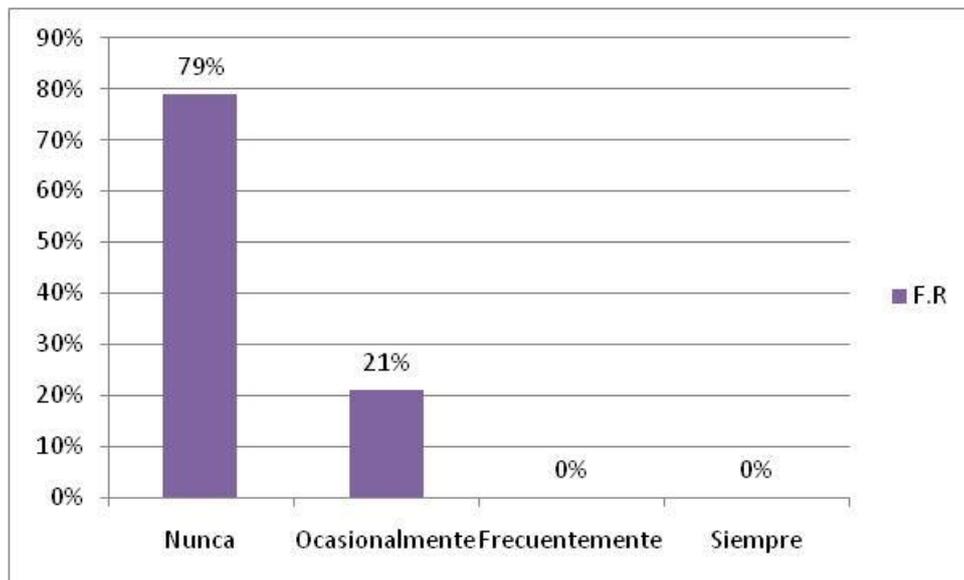


trabajo definiendo claramente las tareas y responsabilidades propias del puesto. Las primeras etapas de la capacitación se realizarán en aula y posteriormente la instrucción será en el puesto de trabajo.

5. Capacitación

5.1. ¿Reciben capacitaciones para desarrollarse en su puesto o en la Clínica?

Respuesta	F.A.	F.R
Nunca	19	79%
Ocasionalmente	5	21%
Frecuentemente		
Siempre		
Total	24	100%



El 79% del personal entrevistado afirma en sus respuestas que en la Clínica “Nunca” reciben capacitaciones para desarrollarse y el 21% restante dice “Ocasionalmente”. En las entrevistas realizadas, los comentarios de los empleados han sido *“hace falta capacitación, para actualizarnos, para conocer nuevas herramientas en nuestra gestión, nunca nos han capacitado”*,

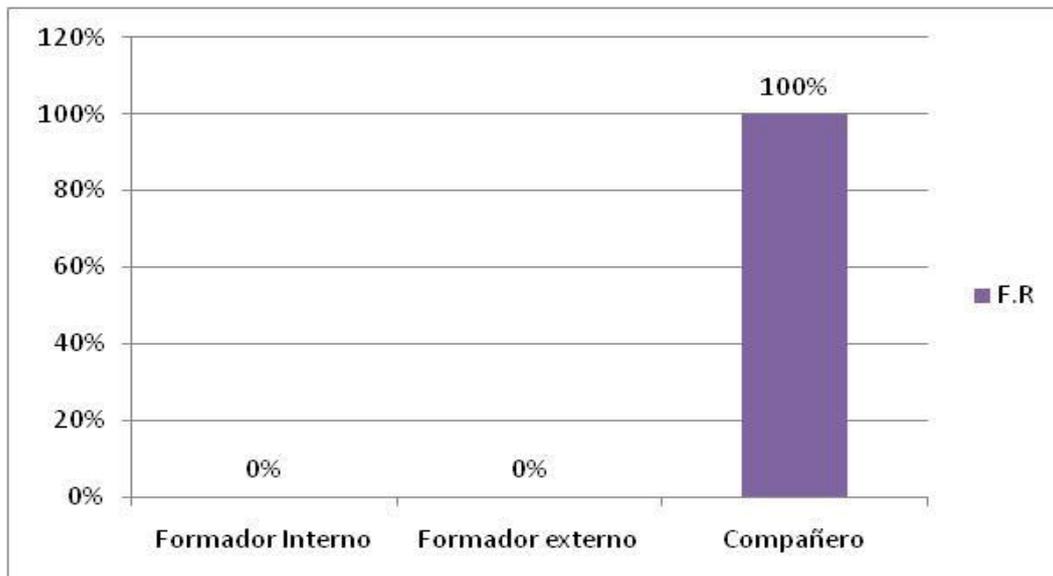
“Si hace falta capacitar sobre algún tema se va haciendo en el día a día por alguna necesidad que haya surgido”.

Se puede observar que existe en la organización una tendencia a no brindar capacitaciones de desarrollo a los empleados.



5.2. ¿Quién dicta las capacitaciones para el puesto?

Respuesta	F.A.	F.R
Formador Interno		
Formador externo		
Compañero	24	100%
Total	24	100%



Se puede identificar claramente que el 100% del personal entrevistado afirma que las capacitaciones son dictadas por un compañero de trabajo, *“cuando hay un ingresante lo capacita la persona que está disponible dentro del puesto, inclusive pueden ser varias personas que lo capaciten debido al horario de trabajo, no hay unificación de criterios para realizar esta tarea, depende de quién le enseñe es la orientación que se le da a la tarea”, “no hay un*



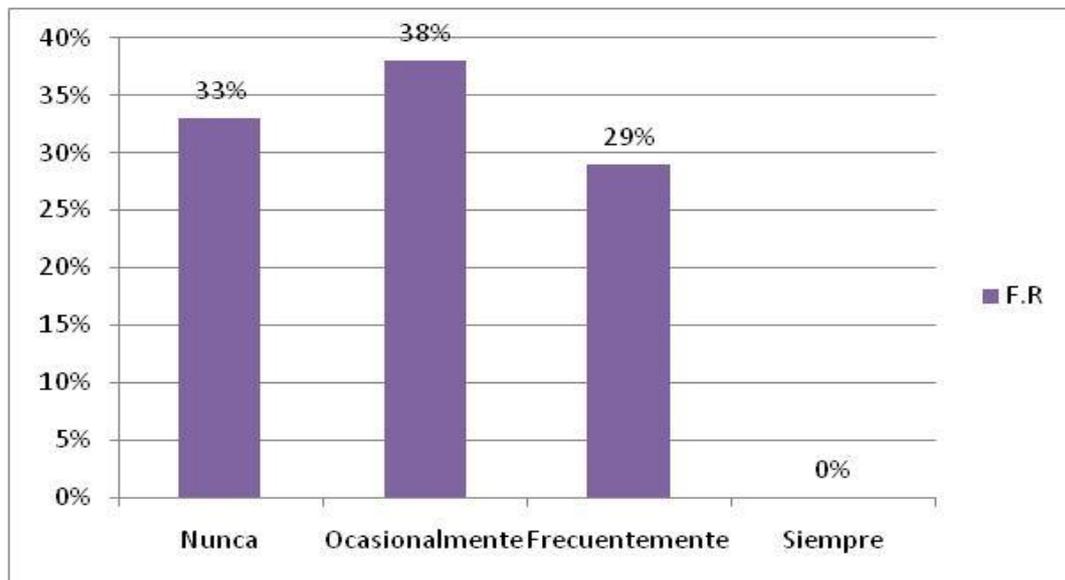
responsable de capacitaciones o alguien que supervise el contenido que se le está dando al nuevo empleado”, “Las capacitaciones se realizan entre las mismas secretarias”.

Este aspecto puede llegar a tener un impacto negativo en los conocimientos que se les brindan a los empleados debido a que los mismos estarán basados en los usos y costumbres de la o las personas que está capacitando y no en una unificación de criterios y conocimientos para desarrollar las tareas del puesto y optimizar el cumplimiento de objetivos de la Clínica.

6. Evaluación

6.1. ¿Se miden los resultados alcanzados en su área?

Respuesta	F.A.	F.R
Nunca	8	33%
Ocasionalmente	9	38%
Frecuentemente	7	29%
Siempre		
Total	24	100%



Se puede afirmar que del personal entrevistado, un 29% manifiesta que se miden los resultados de las tareas realizadas en la escala de “Frecuentemente”, un 38% “Ocasionalmente” y el 33% restante manifiestan “Nunca”. Analizando los resultados podemos decir que dentro del 67% opinan que “sí” se miden los resultados alcanzados en las tareas. Cuando ampliamos esta información en las entrevistas llegamos a la conclusión de que no hay un método de medición sino que en las distintas áreas saben que tienen que terminar tareas en determinadas fechas del mes o completar cargas en el sistema que es información de entrada para otros procesos.

En el área de admisión citaron *“por ejemplo, sabemos que en nuestra área se han alcanzado los resultados que desean cuando realizamos los cierres de las historias clínicas de los pacientes en fecha, para que luego Facturación lo controle en tiempo”*.

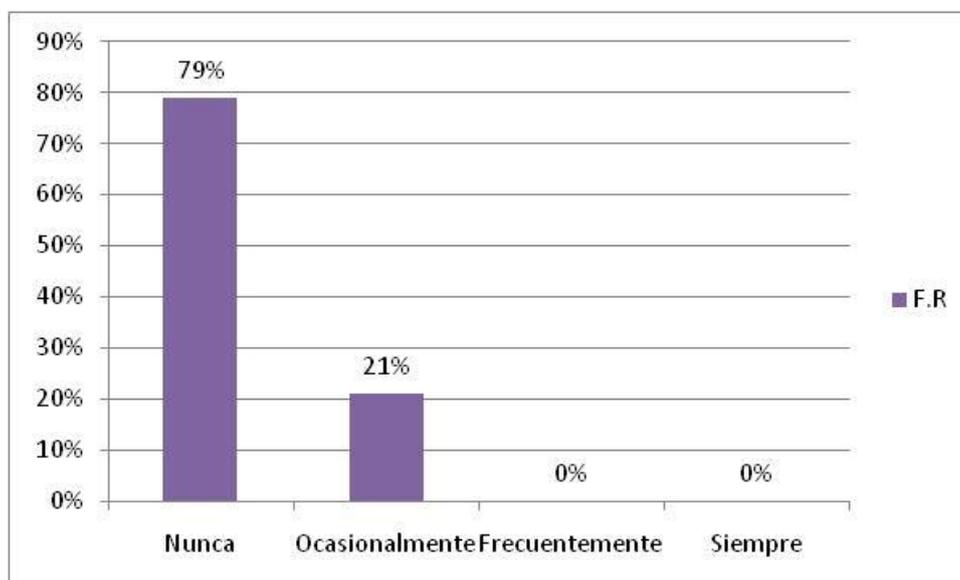
Es fundamental en el análisis, interpretar que la organización no impulsa una política clara que permita medir los resultados alcanzados en las tareas realizadas. La medición de resultados es necesaria a los fines de poder



identificar falencias que deben ser trabajadas y mejoradas, así como también para observar aspectos positivos a ser promovidos y potenciados.

6.2. ¿Fijan objetivos al personal para el cumplimiento de sus tareas?

Respuesta	F.A.	F.R
Nunca	19	79%
Ocasionalmente	5	21%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100%





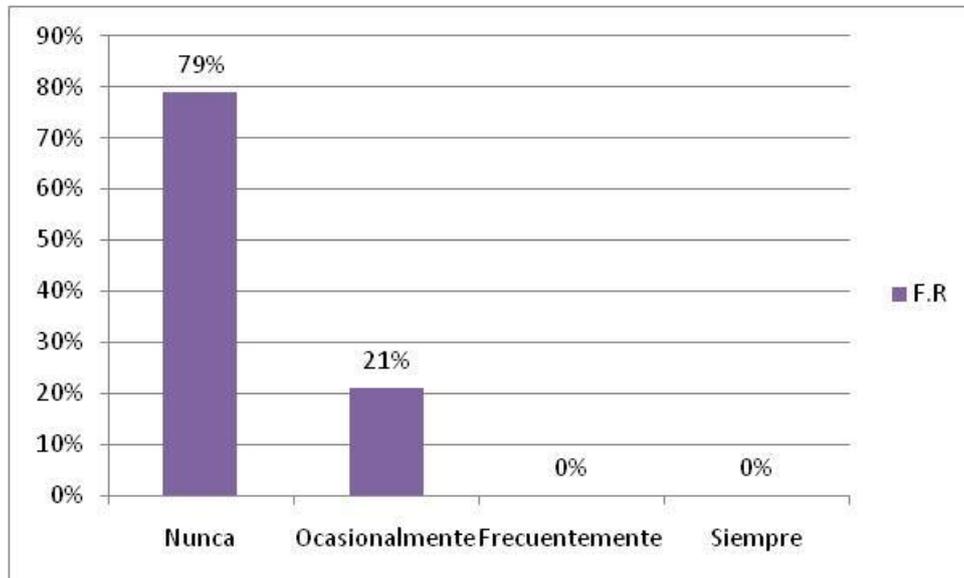
Se puede observar que sólo el 21% de los entrevistados respondieron que “Ocasionalmente” les fijan objetivos para el cumplimiento de las tareas del personal y el 79% respondieron “Nunca”. Esto denota que los objetivos organizacionales no están definidos de manera clara, y/o no han sido comunicados correctamente a sus miembros, lo que puede repercutir en que la organización no siga el rumbo deseado. Sería importante poder clarificar, formalizar y comunicar objetivos que orienten a los empleados sobre qué se espera de ellos y el rumbo a seguir.

En el área de facturación citaron: *“Nosotros ya sabemos qué hacer mes a mes así que hacemos nuestras tareas”*.

En Secretaría, *“cada una sabe las tareas que le corresponden hacer y las que son responsables las realizan.”*

6.3. ¿Se mide el desempeño del personal en relación a los objetivos definidos?

Respuesta	F.A.	F.R
Nunca	19	79%
Ocasionalmente	5	21%
Frecuentemente		
Siempre		
Total	24	100%



Es notable que el 79% de los entrevistados manifiesten que “nunca” se mide el desempeño del personal y el 21% restante “Ocasionalmente”.

Las personas entrevistadas citaron:

“No hay una manera de medir, pero sabemos que tenemos que terminar nuestro trabajo” “Sabemos que a fin de mes tiene que estar controlada toda la facturación”.

La responsable de las secretarías comentó *“No estamos controlando día a día lo que hacen, cada una sabe qué tareas realizar, lo que sí utilizamos es el libro de quejas para medir el desempeño”.*

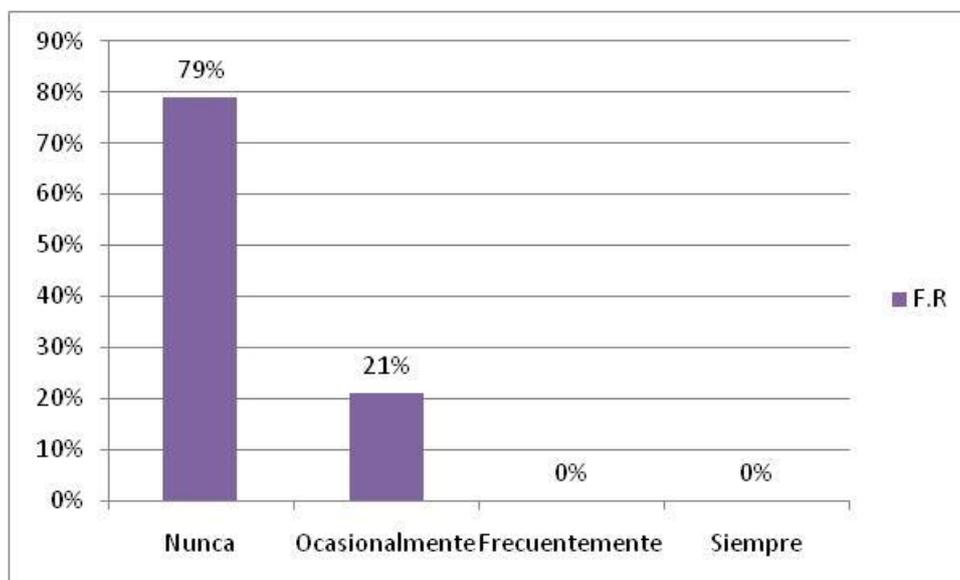
“Falta evaluación y supervisión de las tareas, hay sectores en donde se hacen las cosas mal y con un poco de control y evaluación se solucionarían”.

Se denota del análisis que la evaluación sobre el desempeño del personal no es una práctica constante y formalizada, instalada en la Clínica. Estos aspectos dejan entrever en la organización una necesidad de retroalimentación sobre el desempeño que incentive a los trabajadores a buscar una mejora constante en su rendimiento.



6.4. ¿Se retroalimenta al personal sobre su desempeño?

Respuesta	F.A.	F.R
Nunca	19	79%
Ocasionalmente	5	21%
Frecuentemente		
Siempre		
Total	24	100%



Es notable que el 79% de los entrevistados manifiesten no recibir retroalimentación sobre su desempeño y el 21% restante “Ocasionalmente”.

Se denota del análisis que la retroalimentación sobre el desempeño del personal no es una práctica constante instalada en la Clínica.



Los mismos gerentes citaron: *“no hace falta decirles a los empleados y saber cómo hacen las tareas, es cuestión de sentido común, cada uno sabe qué y cómo realiza la tarea”*.

Algunos empleados citaron: *“Nunca nos dicen si hacemos las cosas bien, aparecen los reclamos cuando hay algún problema”, “hace falta saber que concepto tienen de las tareas que realizamos, esto nos motiva”*.

Una de las secretarias citó, *“los médicos no me quieren cambiar de puesto por la experiencia que tengo en lo que hago, ya hace 14 años que estoy haciendo la misma tarea, no hay reconocimiento”*.

La Responsable de Administración citó: *“cuando hace falta, voy retroalimentando de las distintas tareas o resultados necesarios a mi asistente, esto lo voy haciendo en el día a día, no hay una medición formal”*.

Estos aspectos dejan entrever en la organización una necesidad de retroalimentación sobre el desempeño que incentive a los trabajadores a buscar una mejora constante en su rendimiento.



6.3. EXPLICITACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Luego de haber analizado la información relevada con las distintas entrevistas y la observación directa se puede observar que el funcionamiento de la Clínica en relación a la gestión de los Recursos Humanos se ha realizado hasta el momento de manera informal, y producto de ello surgen los siguientes ejes a desarrollar:

- 📄 **Visión, Misión y Valores:** Se puede observar que si bien los empleados conocen la misión de la Clínica y un porcentaje reconoce los valores de la misma, los mismos no están formalizados. Sería importante poder clarificar, formalizar y comunicar la visión, misión y valores ya que son los pilares de cualquier institución, en donde se define a sí misma y definen el accionar de los empleados y de sus dirigentes.
- 📄 **Estructura Organizacional:** Asimismo, tras las entrevistas realizadas se puede observar que la institución no cuenta con un organigrama formalmente descrito, existen pocos mandos medios, centralizando muchas decisiones y actividades los gerentes directamente. Se observa, que el proceso correspondiente a la toma de decisiones se encuentra centralizado en los gerentes y en los pocos mandos medios existentes lo que denota, que hasta el momento, no se ha delegado autoridad a otras personas que pudieran asumir mayores compromisos y responsabilidades de manera acorde a sus puestos y funciones.
- 📄 **Puestos de trabajo:** No cuentan con descripciones de puestos sustentadas en las necesidades de la organización. Los empleados se han adaptado a la demanda de los distintos requerimientos que fueron surgiendo realizando tareas varias y desempeñando roles múltiples. Podemos observar que cada persona que se desempeña en un puesto lleva a cabo sus tareas en base a



los usos y costumbres dentro de la organización y no cuentan con objetivos claros y específicos que le permita al personal saber cómo desempeñarse correctamente en sus funciones.

- ❏ **Reclutamiento y Selección:** No poseen un procedimiento formal establecido para reclutar y seleccionar personal. Los métodos que utilizan son los básicos que en la experiencia les han dado resultados favorables. El mismo actualmente es realizado por el Sector de Administración a medida que se van presentando las vacantes, sin tener sistematizado el proceso y sin contar con el detalle de la búsqueda a realizar previamente.
- ❏ **Capacitación:** en todos los puestos de trabajo, los empleados nos mencionan que no recibieron inducción al momento de ingresar a la Institución y la capacitación para adquirir los conocimientos de desempeño en el puesto, está a cargo de un compañero, por lo general el de mayor antigüedad en el mismo. Durante la trayectoria laboral no han recibido capacitaciones por parte de la Institución y el personal considera que sería muy enriquecedor para el desempeño de sus funciones.
- ❏ **Evaluación de desempeño del personal:** Al consultar en las entrevistas a los mandos medios si se realizaba seguimiento al personal, manifestaron basarse en el libro de quejas. No se ha implementado una metodología que posibilite medir resultados y/o el desempeño del personal. No se realizan reuniones de trabajo. No existen métodos de supervisión ni de retroalimentación y el personal manifiesta que sólo se realiza en determinadas situaciones que están más focalizadas en aspectos técnicos del trabajo, que en el desempeño de cada miembro de la organización. Por el contrario en distintas entrevistas que realizamos a los empleados dijeron que si bien las tareas y actividades se realizan, existe la necesidad de contar con mayor supervisión y control diario en las mismas.



- ❏ Características del personal: existe un gran porcentaje de empleados con una antigüedad mayor a 10 años y un elevado porcentaje de personal que no posee título profesional, sino que han adquirido competencias en base a la experiencia de trabajo.
- ❏ Características edilicias: no cuentan con espacio de usos múltiples donde puedan almorzar o desayunar. En puestos como el de facturación o el de algunas secretarías, almuerzan o desayunan en el mismo lugar de trabajo por no contar con cobertura. El espacio físico de atención de las secretarías es pequeño, incómodo y no cuenta con todos los elementos necesarios, aspectos importantes a tener en cuenta ya que el número de horas de trabajo, los momentos de descanso y el ambiente físico afectan considerablemente en el rendimiento del trabajador como así también en su bienestar, salud física y mental.



6.4. DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS Y/O NECESIDADES ORGANIZACIONALES:

En función a lo observado en el diagnóstico organizacional, solamente nos enfocaremos en las siguientes problemáticas / necesidades a trabajar:

- ❏ La Clínica no cuenta con un manual de puestos y funciones trayendo como consecuencia que los empleados no conozcan las mismas así como las obligaciones de sus puestos de trabajo y qué resultados se espera de ellos.
- ❏ No cuentan con un procedimiento formalizado de reclutamiento y selección del personal. La existencia de un inadecuado proceso de contratación de personal, da como resultado la duplicidad de funciones, desconocimiento de las funciones del puesto así como la contratación de personal no idóneo.
- ❏ No existen planes de inducción ni de capacitación, lo que conlleva a que el personal ingresante sea instruido en sus tareas por los conocimientos y experiencias de la persona asignada a tal función, trayendo como consecuencia que los empleados no cuenten con los conocimientos, aptitudes y habilidades que se requieren para lograr un desempeño satisfactorio.
- ❏ No existen métodos de evaluación al desempeño de los empleados lo que trae aparejado un desconocimiento del rendimiento, fortalezas y debilidades de los mismos.

Con respecto a los dos primeros puntos citados en el diagnóstico organizacional: Visión, Misión, Valores y Estructura organizacional no han sido abordados en este trabajo ya que los Directivos de la Clínica no creen necesario realizar modificaciones en los mismos.



7. PLAN DE INTERVENCIÓN

7.1. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN

La Clínica de la Concepción es una Institución que a lo largo de su trayectoria se ha consolidado en el rubro de la salud, ha crecido y se ha expandido, fortaleciendo su imagen y logrando posicionarse a nivel asistencial. No obstante existen ciertos procedimientos que se pueden optimizar para efficientizar los recursos que requieren atención dentro de la gestión del personal de la misma. Al no poseer descripciones de puestos, no están determinadas formalmente las funciones y obligaciones de los mismos, además no cuentan con un procedimiento formalizado de reclutamiento y selección del personal pudiendo tener como resultado la duplicidad de funciones, desconocimiento de las funciones del puesto así como la contratación de personal no idóneo. No existen planes de inducción ni de capacitación, lo que conlleva a que el personal ingresante sea instruido en sus tareas por los conocimientos y experiencias de la persona asignada a tal función. No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de los empleados lo que repercute en un desconocimiento del rendimiento, fortalezas y debilidades de los mismos.

Debido a todo esto y teniendo en cuenta el objetivo de la Clínica de la Concepción de seguir ampliando los servicios generales de salud brindados para adultos y continuar posicionándose dentro de los servicios de maternidad e infancia , es que proponemos delimitar y diseñar los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo de Recursos Humanos y de esta manera, profesionalizar y formalizar estos aspectos a fin de lograr un incremento en la productividad y eficiencia a través de una mejor utilización de los recursos humanos, teniendo en cuenta que de este enfoque implica agregar valor a la Clínica y en consecuencia alcanzar un mayor grado de efectividad que le permita ser más competitivos y adecuarse al contexto actual.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

Nos proponemos como profesionales estar al servicio de la Institución asumiendo la responsabilidad y aportando una propuesta de intervención a la gestión de los Recursos Humanos ante la problemática mencionada lo cual se logrará trabajando en forma conjunta.



7.2. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar y desarrollar los Subsistemas de Provisión, Previsión y Desarrollo, con el fin de brindar un soporte de gestión de recursos humanos a la Clínica, que le permita contar con personal seleccionado, capacitado, entrenado y evaluado en su desempeño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 📄 Identificar la situación actual del proceso que se realiza en la gestión del recurso humano de la Clínica.
- 📄 Elaborar un manual de descripciones de puestos y funciones para la Clínica.
- 📄 Conocer el proceso que se lleva a cabo para el reclutamiento y selección del nuevo personal para la Clínica.
- 📄 Elaborar un procedimiento para el reclutamiento y selección del nuevo personal.
- 📄 Diseñar y armar la inducción a la Clínica para los ingresantes, incluyendo las políticas y prestaciones de la Clínica.
- 📄 Delimitar y diseñar planes de capacitación para el personal.
- 📄 Diseñar un sistema de evaluación de desempeño con su correspondiente instrumento de medición y su manual de uso e implementación.



7.3. ESPECIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS DEL MARCO TEÓRICO PARA EL ABORDAJE DE LA INTERVENCIÓN

7.3.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

“Bajo el termino de competencias se suelen englobar varios conceptos, desde los conocimientos hasta las competencias propiamente dichas. Así mismo se menciona el termino competencias junto con otras palabras (por ejemplo competencias técnicas o competencias de conocimiento) para referirse a los conocimientos. En cuanto a las competencias propiamente dichas, se las denomina competencias de gestión o competencias conductuales.

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias; y es por esto que en los procesos de selección se evalúan primero.

Ejemplos de conocimientos

-  Informática
-  Contabilidad financiera
-  Impuestos
-  Leyes laborales
-  Calculo matemático
-  Idiomas

Ejemplos de competencias

-  Iniciativa, autonomía
-  Orientación al cliente
-  Comunicación
-  Trabajo en equipo



Liderazgo

Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia, como Liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos.

¿Cómo definir una Competencia?

Una competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias son en definitiva características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.



Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas

Una clasificación interesante es la que se denomina supra competencia:

Intelectuales

-  Perspectiva Estratégica
-  Análisis y Sentido Común
-  Planificación y Organización

Interpersonales

-  Dirigir Colaboradores
-  Persuasión, Decisión
-  Sensibilidad Interpersonal
-  Comunicación Oral

Adaptabilidad

-  Adaptación al medio

Orientación a los Resultados

-  Energía e Iniciativa
-  Deseos de Éxito
-  Sensatez para los negocios.



Las competencias individuales y las competencias claves de una empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis del comportamiento. Las competencias de la empresa, en cambio utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Las competencias individuales son propiedad del individuo, las competencias de la empresa son desarrolladas por los individuos pero pertenecen a la empresa.

COMPETENCIAS LABORALES

Existe una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: competencias laborales y competencias conductuales.

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno de la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

La definición de las competencias no puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización que no sea la máxima línea de conducción. Los



llamados diccionarios de competencias son infinitos como la imaginación de los especialistas, por lo tanto la empresa deberá elegir y definir sus propias competencias.

A medida de se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en que son necesarias; por ejemplo la competencia capacidad de aprendizaje tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente para la máxima conducción de la misma.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una organización y varia en las personas que la poseen.

GRADOS DE COMPETENCIAS

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo.

Liderazgo

-  **Alto:** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.
-  **Bueno:** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.



- 📄 **Mínimo Necesario:** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
- 📄 **Insatisfactorio:** El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. Si la competencia no es necesaria en un puesto, no se asigna dicha competencia, no es buena idea asignar competencias en grado negativo.

PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario definir o revisar la Visión de una empresa: hacia dónde vamos; los Objetivos y la Misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- 📄 Definir Visión y Misión
- 📄 Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- 📄 Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- 📄 Validación de las competencias
- 📄 Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- 📄 Definición de las competencias
- 📄 Definición de grados o niveles
- 📄 Descripción de puestos con sus respectivas competencias y grados
- 📄 Análisis (evaluación) de las competencias del personal



 Implantación del sistema.

UN ESQUEMA GLOBAL POR COMPETENCIAS

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Las características para una implementación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

-  Que el sistema sea aplicable y no teórico
-  Comprensible por todos los integrantes de la organización
-  Útil para la empresa
-  Fiable
-  De fácil manejo
-  Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

El propósito de la implantación de un modelo por competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

Cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea entre empleados y empleadores es de tipo ganar – ganar; es buena para ambas partes.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

-  Competencias cardinales o genéricas: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.



- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área, con un corte horizontal por funciones.

En los descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su grado o apertura, se encuentran en el documento denominado *diccionario o catalogo de competencias*, confeccionado a medida de cada organización.”¹

7.3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

“Un **puesto** consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones y responsabilidades de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de los otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, conflictos entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.”²

“Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Por esta misma razón es que es importante su ordenamiento y descripción individual.”³

“Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente sus puestos, se facilitan otras

¹ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012

²BOHLANDER George. SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001

³ <http://www.gerencie.com/descripciones-de-puestos-de-trabajo.html>



tareas en relación con el área de recursos humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos:

-  Reclutamiento y selección
-  Formación
-  Compensaciones
-  Evaluación de desempeño
-  Desarrollo de carrera y planes de carrera
-  Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus funciones y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.”⁴

“El Análisis de puestos es el proceso sistemático mediante el cual se obtiene información sobre puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El proceso supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación. Los datos obtenidos se utilizan a fines de desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

⁴ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



A su vez los documentos antes mencionados sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de evaluación de desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación.”⁵

“El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Se parte del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada, posteriormente se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

En tres palabras: relevamiento – confirmación – descripción.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.”⁶

“La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Lo realizan los analistas de puestos y su labor consiste en obtener los datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización.”⁷

“Supone un estudio metódico que revele detalles importantes. Concretamente identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo:

 Una Tarea es el elemento básico del trabajo, que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo

⁵ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001

⁶ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.

⁷ BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos. *Guía de Administración de Recursos Humanos*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición Abril 2007



- ▣ Una Obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- ▣ Una responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.”⁸

“El análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos de un puesto. Las descripciones y especificaciones desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos. Estas decisiones podrán abarcar cualquiera de las funciones de recursos humanos, desde reclutamiento hasta despido.

El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en primera instancia en, la descripción de puestos, las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Además el análisis de puestos es importante para las actividades de Recursos Humanos tales como planificación, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, remuneraciones, capacitación y desarrollo profesional.

El análisis de puestos mide el contenido del trabajo y la importancia relativa de las obligaciones y responsabilidades del mismo. Contar con esta información

⁸ GOMEZ-MEJIAS Luis R, BALKIN David B. y CARDY Robert L. Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México. Edición 2001



ayuda a las empresas a cumplir con normativas gubernamentales y a defender sus actuaciones ante acciones legales.”⁹

“Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

- ☞ Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- ☞ Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- ☞ Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- ☞ Por los recursos que maneja.

Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información –y luego confirmarla durante el proceso de recolección- la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

En ocasiones, esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Para ello será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los puestos.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

- ☞ Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
- ☞ Confirmación de la información obtenida.
- ☞ Descripción del puesto propiamente dicha.”¹⁰

⁹BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTO

“Para comenzar con el análisis de puesto, la gente debe conocer el porqué de las razones que llevaron a la empresa a efectuar dicho análisis.

Además de la información específica del puesto, previamente el analista necesita obtener de los directivos, información acerca de la Organización y su entorno, el propósito, estrategias, etc.

En realidad se presentan dos sub-procesos: el de la búsqueda de información y el de aplicación de la información obtenida.

Búsqueda de información

- ✓ Recolectar información preliminar sobre la organización: propósito, visión, estrategia de recursos humanos, objetivos, procesos principales, productos y servicios que brinda, identificación de puestos.
- ✓ Identificar los puestos que se necesitan analizar.
- ✓ Definir el método de recolección de datos a utilizar y planificación, que incluye el diseño de los instrumentos que eventualmente vayan a utilizarse.
- ✓ Obtener los datos.

Proceso de aplicación de la información sobre el análisis de puestos

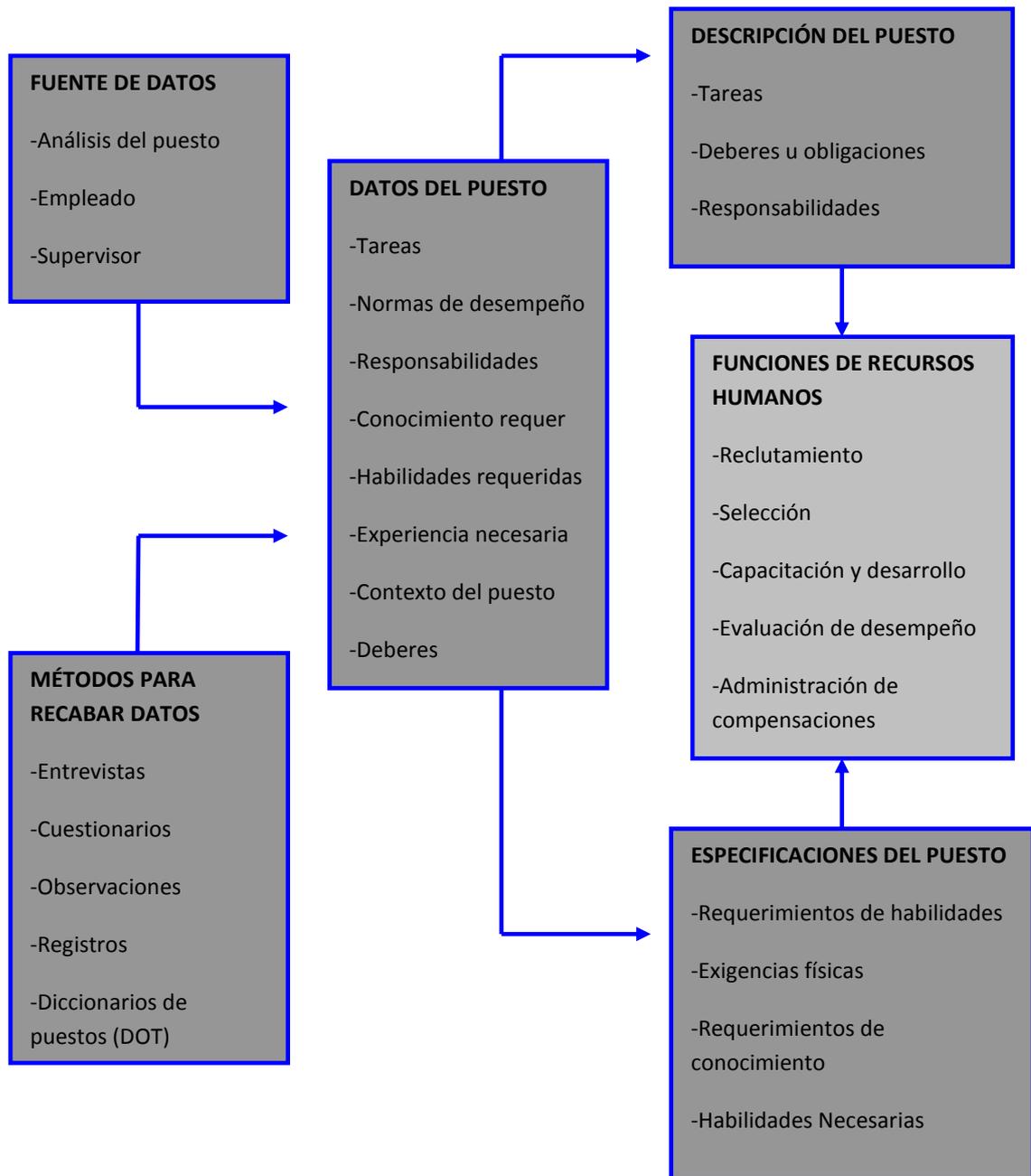
Consiste en el análisis para determinar necesidades de ajustes o cambios y producir la descripción de cada puesto, las especificaciones del puesto y los niveles de rendimiento que se toman como parámetros.”¹¹

¹⁰ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.

¹¹ BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos. *Guía de Administración de Recursos Humanos*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición Abril 2007



“En resumen, el proceso de análisis de puestos es el siguiente:”¹²



¹² BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



“El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

-  Actividades del puesto y comportamiento asociado
-  Estándares de rendimiento
-  Máquinas u otros elementos necesarios
-  Condiciones laborales o contexto de la posición
-  Requerimientos de personalidad.

Las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

El análisis de puestos permite que nos respondamos las siguientes preguntas:

-  ¿Cuáles son los puestos de la organización?
-  ¿Cómo se relacionan entre sí?
-  ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
-  ¿Hasta qué punto empleados con competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menor exigencia?



¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?”¹³

MÉTODOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

“Se utilizan diversos métodos para recopilar información: entrevistas, observaciones, diarios, cuestionarios. Los factores como los costos y la complejidad del trabajo influirán sobre la elección del método.

- **Entrevistas:** El entrevistador, define una muestra representativa de trabajadores afectados y recaba información mediante una entrevista estructurada que se presenta en el mismo orden a todos los entrevistados y que incluye una serie de preguntas relativas al trabajo.
- **Observación:** Un individuo observa al trabajador afectado que realiza las tareas y registra las características esenciales. Se utiliza en el caso que el puesto es bastante rutinario y el observador puede identificar las partes esenciales en un tiempo razonable.
- **Diarios:** Se puede pedir a varios trabajadores que escriban un diario de sus actividades y registren la cantidad de tiempo que dedican a cada actividad.
- **Cuestionarios:** el trabajador cumplimenta una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades. Cada

¹³ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



escala está asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo o su frecuencia.”¹⁴

“La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo, y será el especialista el que opte por uno u otro. Por ejemplo, puede utilizarse el método de observación directa para puestos operativos, en forma conjunta con formulario y entrevista para puestos de supervisión, y solo cuestionarios para personas que están en lugares alejados de las oficinas centrales. Cada caso es particular y se deberá optar por lo más conveniente en cada uno.

¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? Por lo general estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto. La entrevista es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- 📄 Entrevistas individuales con cada empleado.
- 📄 Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- 📄 Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc. Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas. Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas poco

¹⁴ GOMEZ-MEJIAS Luis R, BALKIN David B. y CARDY Robert L. Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México. Edición 2001



relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización.

Los cuestionarios constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado brindará información acertada.

El método de observar tareas puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, como por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica. No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

En cuanto a los formularios, los principales ítems que se deben incluir son:

- 📄 Título del puesto, división, sector o gerencia.
- 📄 Sumario: breve definición de la tarea, puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- 📄 Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- 📄 Capacidades y requisitos educacionales.
- 📄 Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros en la organización o de la comunidad.

Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.

Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando se trabaje con esta metodología, etc.



 Preparado por, aprobado por, fecha.”¹⁵

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Las descripciones de puestos de trabajo nos sirven para articular los perfiles de los contratados en el logro de los objetivos empresariales, esto quiere decir que hacen parte de la estrategia en la entidad.

La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización. Todas las personas tienen diferentes conocimientos y aptitudes para desenvolverse en un cargo, con la descripción del puesto de trabajo el empleado seleccionado ya sabrá si puede desempeñarse o no. Asimismo la empresa tendrá claras que funciones y por tanto qué objetivos específicos se cumplen en determinado cargo, la descripción de un cargo hace parte de las herramientas para evaluar el desempeño, rendimiento de un empleado, para tener pautas en la asignación de sueldos.

Si las empresas no utilizaran descripciones del puesto de trabajo, la persona que llegue a ocuparlo tendría que perfilar dicho cargo, debería tener el suficiente conocimiento de los objetivos de la entidad y la suficiente capacitación para ubicarse en el contexto general y realmente aportar. No sería verdaderamente transparente la contratación, sería más engorroso para el empleado ubicarse dentro de la empresa, esto da como resultado pérdida de tiempo para él, los directivos no podrían determinar fácilmente las capacitaciones necesarias dentro del tema de formación que ayudará a la empresa a desarrollarse. Además el no especificar las funciones por cargo enmarcadas en la descripción de puesto, puede generar conflictos en el resultado de la evaluación de desempeño y al no tener claridad sobre

¹⁵ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



responsabilidades es posible que se genere la repetición de tareas, por tanto también esta descripción de puestos de trabajo nos ayuda a evitar sobrecostos.”¹⁶

“Una descripción de puestos es una definición resumida de la información recopilada en el análisis de puestos. Es un documento escrito que identifica, define y describe un puesto a partir de las obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.”¹⁷

“Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.”¹⁸

“Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- ☐ Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- ☐ Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- ☐ Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.

¹⁶<http://www.gerencie.com/descripciones-de-puestos-de-trabajo.html>

¹⁷ GOMEZ-MEJIAS Luis R, BALKIN David B. y CARDY Robert L. Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México. Edición 2001

¹⁸ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



- 📄 Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- 📄 Es vital en los planes de sucesión.
- 📄 Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Muchas organizaciones definieron puestos de trabajo por primera vez a raíz de un proceso de certificación de normas de calidad. Al mismo tiempo, la fuerte preocupación por obtener la certificación y pasar la auditoría ha desvirtuado el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha y profunda con los otros subsistemas de Recursos Humanos. Más allá de que una organización haya realizado la descripción de puestos por requerimiento de las normas de calidad, será bueno que tengan en cuenta los verdaderos beneficios que ella trae aparejados para la organización en su funcionamiento cotidiano.”¹⁹

¹⁹ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



ELEMENTOS DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Se distinguen generalmente las siguientes secciones:

Nombre del Puesto

Es importante por varias razones. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional.

Sección de identificación del Puesto

Por lo general, en una descripción del puesto la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza y número del código del catálogo de puestos. Generalmente, la “descripción del puesto” aparece al final de esta sección y sirve para diferenciarlo de otros, algo que quizá el nombre del puesto no logre por sí solo.

Sección de obligaciones o funciones esenciales del Puesto

Los enunciados que se refieren a las obligaciones (o deberes) del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Así mismo, es una práctica generalizada el indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto. La sección de las obligaciones del puesto se debe sujetar a la ley y sólo debe enumerar funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar.



Sección de especificaciones del puesto

Las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, ésta abarca dos áreas: 1) La habilidad necesaria para realizar el trabajo y 2) las demandas físicas que impone el puesto.

Las habilidades adecuadas para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. Las demandas físicas se refieren a cuanto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar para desempeñar el puesto. Asimismo también se incluyen la condición del entorno físico y los peligros potenciales.

PROBLEMAS CON LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Las descripciones de puestos son una valiosa herramienta para las funciones de administración de recursos humanos. No obstante, con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

-  Si están mal redactadas, esto es, se utilizan términos vagos en lugar de específicos, proporcionan poca guía para el ocupante del puesto.
-  A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones.
-  Quizá transgredan la ley al contener especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto.
-  Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante del puesto y reducir la flexibilidad de la organización.



REDACCIÓN DE DESCRIPCIONES CLARAS Y ESPECÍFICAS

Al redactar una descripción del puesto, es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos. Deben eliminarse las palabras y frases innecesarias. Por lo general, las oraciones que describen las obligaciones del puesto comienzan con verbo en el presente y el sujeto implícito es el empleado que realiza el trabajo. Los términos “a veces y en ocasiones” y otros similares sirven para describir las obligaciones que se realizan de vez en cuando. El término “puede”, u otros similares, se utiliza en relación con las tareas que sólo realizan algunos trabajadores.”²⁰

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN POR COMPETENCIAS

“Las competencias deberán ser consideradas al momento de describir los puestos o de revisar las descripciones.

En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado asignación de competencias y grados a puestos. Lo ideal es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular, en el momento de la descripción del puesto solo se debe confirmar el grado o nivel requerido de cada competencia.

Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa se prepara para la descripción de puestos se pregunta: ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse en el puesto?. En cambio cuando se presenta la descripción por competencias, se pregunta además: ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?.

²⁰ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



Una ventaja que presenta la descripción de puestos por competencias es que las descripciones pueden realizarse por familia de puestos.

LA ASIGNACION DE COMPETENCIAS A PUESTOS

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales o genéricas sean aplicadas a todos los puestos de la organización. Luego se deberá considerar a que área pertenece el puesto para asignar las competencias específicas. Por último se deberá asignar en función de las tareas del puesto y la importancia de estas, el grado requerido de cada competencia. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada nivel.”²¹

7.3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

“Antes de analizar el sistema de empleo, los pasos en la selección que nos permitan tomar decisiones con menor riesgo, los lineamientos a tener en cuenta dentro de un proceso de selección que compromete a la línea y a personal y conocer algunas técnicas de entrevistas, se hace necesario entender el contexto. El contexto propio de la organización en que nos toca gerenciar y el externo que influye fuertemente con respecto a las decisiones tomadas hoy con efectos en el futuro de la empresa. Precisamente, las técnicas, los mercados, los productos, y las fuertes exigencias del consumidor tendrán más ciclos de cambio que el ciclo de renovación de las personas que compongan la empresa. Lo que si deberá ser correlativo con estos cambios será el perfil del recurso humano de la organización de que se trate. Es decir,

²¹ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



las personas deberán desarrollarse para acompañar los cambios. La estrategia en la selección de personal estará, entonces, orientada a los cambios.”²²

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad de la empresa.

“El reclutamiento no solo es importante para la organización, es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al puesto para asegurar la mayor eficiencia.

DIFERENCIA ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Reclutamiento: es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.

²² AQUINO Jorge A, VOLA-LUHRS Roberto E., ARECCO Marcelo J, AQUINO Gustavo J., Recursos Humanos, Tercera edición, Ediciones Macchi, 2004



Selección: es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

Entre los candidatos que pertenecen a la empresa –reclutamiento interno- es factible encontrar personas que cumplen hoy con el perfil requerido o que pueden cubrirlo luego de un periodo de adaptación o entrenamiento.

Igual clasificación de candidatos, con perfil requerido actual o potencial, es aplicable en el reclutamiento externo.”²³

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

“Existen dos fuentes principales de buscar y atraer gente para un determinado puesto. Fuentes internas y fuentes externas.

Fuentes internas: Está contenida en documentos llevados en archivos, proporcionan información a la empresa sobre el posible candidato al empleo. Los documentos que tienen esta clase de información son:

Solicitudes de empleo: Por su fácil manejo es una de las fuentes de información más usada. El procedimiento de llenarse es muy fácil, el interesado debe contestar un formulario en el que se piden los datos personales para que el candidato sea conocido por la empresa. Si una empresa no cuenta con solicitudes, y una persona está interesada por un puesto, el candidato puede dejar su currículum, que proporciona información de datos, como: nombre, edad, experiencia en el trabajo, escolaridad y referencias.

²³ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



Investigación documental de candidatos: Verificación de la información que una persona presenta a la empresa en las solicitudes de empleo. De esta manera se comprueba que el candidato sí tenga las aptitudes y los conocimientos que requiere el empleo, y que la información que brinda no sea falsa.

Fuentes externas: Es la información sobre los candidatos que están fuera de la empresa. Algunos ejemplos de estas fuentes son:

Anuncios publicitarios: Es el tipo de información que se le hace llegar a las personas interesadas en el empleo a través de medios masivos de comunicación.

Instituciones educativas: Cuando las universidades brindan base de datos a las empresas para contratar personal.

Agencias de empleo: Son organizaciones que se encargan de proporcionar, a las empresas que necesitan, candidatos idóneos para un empleo vacante, y también a orientar a profesionales acerca de donde conseguir empleo.”²⁴

²⁴ <http://rhtalentohumano.blogspot.com.ar/p/seleccion-de-personal.html>



RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	<p>Más económico.</p> <p>Más rápido.</p> <p>Más seguro en cuanto a los resultados finales.</p> <p>Motiva a los empleados.</p> <p>Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.</p>	<p>Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máxima incompetencia.</p> <p>Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el status quo)</p>
EXTERNO	<p>Trae ideas y experiencias nuevas a la organización.</p> <p>Renueva los recursos humanos de la empresa.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.</p>	<p>Es más lento que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso. Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto entre los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa.</p>

25

²⁵<http://rhtalentohumano.blogspot.com.ar/p/seleccion-de-personal.html>



SELECCIÓN

“El éxito de las empresas depende de qué hace el titular de la compañía a nivel estratégico, cómo desarrollan sus especialidades los distintos niveles gerenciales, y aunque resulte menos obvio, cómo responden el teléfono las recepcionistas. Cualquiera que llama a una oficina de alguna importante empresa en cualquier parte del mundo tiene la impresión instantánea de que toda esa inmensa empresa está a sus órdenes.

Lograr que cada posición de empleo sea cubierta con la persona que mejor responde a las cambiantes necesidades de la firma es el desafío de la selección de personal. Este desafío supone reconocer en el candidato el potencial para un destino personalmente satisfactorio y profesionalmente exitoso. Para poder responder a este desafío hace falta un proceso metódico, que ayude evitar los errores, acertar en la selección, y contribuir a la futura evolución óptima del empleado contratado.

Como no se trata de una ciencia exacta, sino de una operación montada sobre los comportamientos personales, el Proceso de Selección de Personal está hecho de técnicas objetivas y de apreciación intuitiva de los intangibles. La cuidadosa aplicación del método propuesto debería plasmarse en el mejor desempeño de las empresas que se benefician con su aplicación.

Cuando una empresa se ve en la necesidad de incorporar personal, busca satisfacer la misma a través de decisiones que impliquen la mayor facilidad, rapidez y seguridad que sean posibles. La empresa se propone que el proceso sea transparente, que no ocupe más tiempo del necesario y que tenga en cuenta los efectos a largo plazo.

En este contexto, el propósito del selector, es facilitar la toma de decisiones dando respuestas eficientes a los requisitos específicos de la organización. El



objetivo a alcanzar es un mejor funcionamiento de la empresa en sinergia con un mayor potencial de desarrollo de la persona seleccionada para el puesto.

El concepto de proceso de Selección debe tomarse como una serie de etapas sucesivas orientadas a alcanzar el objetivo de optimizar la contratación de personal prevista por la empresa. Es una serie de acciones secuenciales que apuntan a un fin determinado.

La finalidad de este proceso es hallar a la persona más parecida al perfil deseado por la empresa. En esta situación intervienen la empresa, el selector y el postulante. Las distintas entrevistas que se lleven a cabo con los postulantes no se orientan hacia la realización de un diagnóstico de una situación específica. En las entrevistas, el acento recae en el pronóstico de desempeño del candidato.

Este proceso puede ser llevado a cabo por la propia empresa o a través de una firma consultora.

La empresa que decide seleccionar ella misma su propio personal tiene que contar con la infraestructura y el personal necesario. Debe disponer de oficinas cuya utilización se exclusivamente para seleccionar personal, que se encuentre aisladas acústicamente del resto para permitir reserva de la información vertida en las entrevistas y debe contar con personal capacitado para hacer la tarea.

La ventaja de contar con el propio departamento de Selección es que, en algunos casos, puede agilizar el proceso y resultar más económico.

Asimismo, el personal que realiza la selección, si bien cuenta con ventajas respecto al conocimiento de la empresa en sus más diversos aspectos, también se encuentra involucrado en ella, tiene intereses en juego y no siempre puede, aunque se le proponga, mantener la objetividad necesaria. Por esta razón, cuando la empresa desea realizar una evaluación psicológica, en general, la encomienda a un profesional externo.



La empresa que decide encargar todas sus búsquedas a un consultor externo encontrará que su decisión también encierra ventajas y desventajas. Como ventaja nuclear, se encuentra la confidencialidad absoluta de la búsqueda. A ello se suma que la firma no debe distraer infraestructura ni personal para esta tarea, lo que evita mano de obra y espacios improductivos. En este caso, el selector de personal no depende jerárquicamente de ninguna persona de la empresa. Por lo tanto, mantiene un máximo de objetividad y no se siente presionado al momento de aconsejar una decisión respecto de los postulantes.

Como desventaja de la selección externa, la empresa puede computar la necesidad de exportar información interna, dando a conocer muy claramente el perfil de la posición a cubrir, así como la cultura organizacional, el nivel de facturación, los objetivos y las políticas de la empresa.”²⁶

“La selección es un proceso que lleva a clasificar, eliminar candidatos de la lista, y decidir por fin, a quien se desea incorporar. Se trata de un proceso más cerrado, que no tiene prácticamente divulgación y la mayor parte se lleva a cabo con los seleccionadores y cada uno de los candidatos. No obstante, en algunas de las etapas se producen instancias grupales, sea para aplicar técnicas grupales o simplemente para bajar costos.

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al postulante que cubre el puesto adecuado”.²⁷

“El costo de un error en la selección de un postulante incurre en los gastos, directos e indirectos, por contratar a un empleado que resulta incompetente. Otro costo sería el costo de oportunidad que no se le brindó a alguien que podría haber tenido éxito.

²⁶ CHAVES PAZ María Inés, Metodología y herramientas para la búsqueda de personal, ediciones J.V.E., Abril 2000.

²⁷ BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos. *Guía de Administración de Recursos Humanos*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición Abril 2007



El programa global para la selección corresponde al departamento de Recursos Humanos, pero son los gerentes de línea los que toman la decisión última de contratar a personas para su unidad. Por esto es importante que los gerentes entiendan los objetivos, las políticas y los métodos utilizados para la selección.

En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo debido a que la rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir. El número y secuencia de los pasos a seguir en un proceso de selección varía, no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. No todos los solicitantes recorren todos los pasos.

PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN





Los pasos pueden variar y es posible que un solicitante sea rechazado después de cualquier paso del proceso. Sin importar el método que se utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales.”²⁸

PLANEACIÓN DE LA SELECCIÓN

“Consiste en anticiparse a la selección y calcular las próximas necesidades de la empresa en lo referente a trabajadores: en esta planeación es necesario revisar la necesidad del suficiente personal para desarrollar sus actividades o simplemente para ocupar un puesto vacante. Con la planeación de selección de personal lo que se pretende es determinar el número y calificación de las personas que son necesarias para desempeñar deberes específicos en un momento dado.

Con la siguiente figura se representan el proceso de la determinación de selección de recurso humano:



²⁸BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



PROCESO DE SELECCIÓN

- 📄 **Análisis de necesidades:** Las razones por las que una empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: se pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.
- 📄 **Cuestionario de solicitud:** Mediante este procedimiento se conoce el interés que tiene el solicitante de obtener el empleo y contiene la información suficiente para realizar la entrevista inicial.
- 📄 **Entrevista inicial:** Evalúa rápidamente qué tan aceptable es el candidato para obtener el empleo. Para esta entrevista existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta:
 - ✓ Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará al solicitante.
 - ✓ Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo.
 - ✓ Dedicarle toda la atención posible al aspirante.
 - ✓ Observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado.
- 📄 **Pruebas:** Se encargan de evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a los puestos vacantes.
- 📄 **Investigación de antecedentes y verificación de referencias:** Con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en cuestionario de solicitud y en la entrevista.
- 📄 **Entrevistas a fondo para la selección:** Generalmente, es realizada por una persona que se encargue de todas las áreas; son una forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el



candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el currículum o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.

- 📄 Examen físico: El examen físico es todo un conjunto de evaluaciones físicas que proporcionan los resultados sobre el estado de salud en el que se encuentra el aspirante al empleo vacante.
- 📄 Oferta de empleo: Si el candidato ha aprobado todas las pruebas y exámenes a las que ha sido sometido, y si la empresa muestra interés de contratarlo, le envía directamente una oferta de trabajo, en donde la empresa demuestra el interés que tiene de contratarlo

Estás son todas las herramientas que se utilizan para atraer y hacer que las personas que tienen habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busquen el empleo más apropiado a las capacidades que tienen, e igualmente la empresa que lo necesite lo pueda contratar.”²⁹

ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

“La selección de personal es un instrumento esencial de trabajo. En su transcurso se busca comprender el comportamiento de la persona a través de la relación que establece con el entrevistador.

Dentro del diseño de la entrevista, conviene mantener un número de variables constante, tal como el lugar físico, el tiempo a emplear, de forma que estos estímulos actúen de manera uniforme sobre todos los entrevistados y, a su vez, no produzcan distracción o necesidad de reacomodamiento en el entrevistador. Si estos estímulos varían, debe tenerse en cuenta su efecto tanto sobre el entrevistado como sobre el entrevistador. Un estímulo que suele provocar distracción y desagrado son las interrupciones telefónicas.

²⁹<http://rhtalentohumano.blogspot.com.ar/p/seleccion-de-personal.html>



En el suceder de la entrevista se crea una relación de la cual depende el curso de la misma. El profesional pone en juego sus conocimientos y experiencia pero, también y esencialmente, pone en juego su estilo personal. El comportamiento del profesional actúa como una variable.

El entrenamiento adecuado para realizar entrevistas de selección debe contemplar no solo la técnica para saber qué y cómo investigar, sino también cómo la propia personalidad del entrevistador provoca respuestas en el entrevistado. El entrevistador condiciona, en cierta medida, la conducta del entrevistado y por lo tanto debe hacerse cargo de su condición de participante. No siempre esto resulta sencillo y los conflictos del entrevistador pueden verse reflejados en los resultados de la entrevista.

Entrevistador y entrevistado llevan a la entrevista motivaciones y conflictos. Pero el entrevistador siempre debe valorar la intensidad de angustia que sus preguntas pueden promover, la capacidad para tolerar que tenga el entrevistado y su propia capacidad para ayudarlo a recomponerse. De hecho nada justifica impulsar al entrevistado hacia una situación angustiante; por el contrario, el primer deber del entrevistador es cuidar el postulante, no dañar.

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en el grado de estructura o control que ejerce el entrevistador.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Algunas claves para el desarrollo exitoso de una entrevista:

-  Terminar un tema antes de pasar al próximo.
-  Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos, como actividades sociales hobbies, trabajo y universidad.



- 📄 Escuchar atentamente, brindando al entrevistado las posibilidades de expresar toda su respuesta.
- 📄 Evitar la dispersión del candidato.
- 📄 Repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien.
- 📄 Tomar notas de lo relevante después de la entrevista.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

Antes de finalizar pregúntense si sabe todo lo necesario en relación con el perfil. Los formularios de registro pueden ser de ayuda para no olvidar detalles importantes.

Con amabilidad, usted debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente. Indicar próximos pasos del proceso, comprobar disponibilidad para próximas entrevistas y datos para localizar al postulante.”³⁰

TIPOS DE ENTREVISTAS

📄 “Entrevista Dirigida

Este tipo de entrevista es apta para buscar la confirmación o corrección de datos ya obtenidos, especialmente acerca de los puntos débiles que se evidenciaron en la conversación o en las pruebas aptitudinales, de personalidad, de datos biográficos, verificación de referencias.

El entrevistador es quien dirige la conversación, conduce la entrevista y trata que el postulante no de respuestas vagas o evasivas. Sus preguntas son

³⁰ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



directas. Para ello adopta una actitud inquisitiva frente al solicitante, impulsando y dirigiendo la conversación. No expresa juicios morales, es respetuoso, no hace comentarios, no da consejos.

En selección solo se utiliza momentos de entrevista dirigida, ya que los interrogatorios tienden a degradar a la persona entrevistada, a ubicarla más como objeto que como persona.

Entrevista No Dirigida

Este tipo de entrevista apunta a descubrir los rasgos espontáneos de la personalidad y actitudes del solicitante, y se hace posible detectar datos que de otra manera sería difícil conocer.

El acercamiento indirecto es, básicamente, una técnica psicológica basada en el principio de que debe permitirse al entrevistado hablar libremente, dominar la entrevista, revelando así información acerca de sí mismo, lo cual es útil para conocer su modo de ser y obtener conocimientos sobre su personalidad. El entrevistado es quien organiza la entrevista de acuerdo a sus intereses.

El entrevistador se limita, en buena medida, a escuchar, aún cuando aparezcan algunas breves pausas o silencios. Las preguntas son breves y deben motivar al postulante a llevar la conversación adelante en un 99 por ciento.

Entrevista de preselección

Existen dos razones para llevarla a cabo:

- ✓ Confirmar si el candidato reúne las condiciones para continuar dentro del proceso o si, por el contrario, debe ser desestimado por no reunir los requisitos mínimos para el cargo al cual se postula.
- ✓ Si el candidato mismo, en razón del tipo de trabajo, el salario u otras condiciones, desea continuar o no el proceso de selección.



Esta entrevista es breve y, como toda entrevista de selección, debe llevarse a cabo en un lugar privado.

Las preguntas deben ser directas, breves y recaer sobre los aspectos más importantes, como experiencia, estudios, remuneración a que aspira y otros asuntos relacionados con el cargo.

Debe dársele información específica, concreta, acerca de la vacante de empleo que se va a cubrir.

En este breve contacto deben quedar resueltas las dos cuestiones principales aludidas, si el candidato reúne las condiciones y si está interesado en la vacante, y decidirse si se continúa el proceso de selección con la participación o no de ese candidato.

Entrevista en la evaluación psicológica

Si se trata de una evaluación psicológica, el profesional en un único encuentro realiza la entrevista y administra los tests. Esto lo obliga a estar muy atento para que, una vez que el postulante se retire, él quede con el menor número de dudas posibles.

Uno o varios entrevistadores

La decisión de que sean varios los entrevistadores que llevan a cabo una misma entrevista no es frecuente, pues provoca en los postulantes un aumento de la ansiedad y, por lo tanto, lleva con facilidad al bloqueo de la comunicación. Pero a veces se decide realizarla de esta manera, tratando de cubrir una posición compleja, que requiere algún conocimiento técnico que maneja uno de los entrevistadores.



Entrevista a un grupo de postulantes

Se suele diferenciar entre entrevista individual y entrevista grupal; en realidad la entrevista es siempre un fenómeno grupal, ya que el entrevistador no es un observador distante y ajeno sino que participa activamente en ella.

La entrevista a un grupo de postulantes se utiliza, generalmente, cuando se trata de basar la selección en la confrontación de posturas frente a un hecho determinado.

El entrevistador toma nota tanto de los gestos como de las expresiones verbales y, una vez en la etapa de análisis, evalúa a cada postulante en relación con el comportamiento del resto y teniendo presente el perfil.”³¹

CONTRATO PSICOLÓGICO

“Cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a la gente debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permita también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que resuelvan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas.

La organización, por su parte, tiene también expectativas más implícitas y sutiles, por ejemplo, que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que

³¹ CHAVES PAZ María Inés, Metodología y herramientas para la búsqueda de personal, ediciones J.V.E., Abril 2000.



haga sea por el bien de ella -es decir, que esté siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización-.

Los desengaños más grandes que se llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía.

El contrato psicológico cambia en el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que espera a los 50 años. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante un periodo acelerado de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que necesita cuando la empresa alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.”

LAS COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE SELECCIÓN

“Al plantearse la selección por competencias se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que pueden ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

Se ofrecen un resumen que se puede tener como guía:

-  Analizar los perfiles en función de las competencias.
-  Elaborar los informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas.
-  Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
-  Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar.
-  Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple facilita la tarea.
-  Describir los perfiles de forma confiable y realista.
-  Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.



- Planificar la movilidad de personas teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Cuando una organización decide implementar un esquema de gestión por competencias, las mismas son definidas por la máxima dirección y son de esa organización, por lo tanto la definición de cada competencia difiere entre empresas. La evaluación de cada competencia es en base a conductas observables o comportamientos. La entrevista por competencias la realiza una persona entrenada que puede o no ser psicólogo.

La gestión por competencias es una práctica en pleno desarrollo utilizada cada vez más por todo tipo de organizaciones. Se trata de modelos a medida que requieren para su implementación de un fuerte compromiso de la máxima conducción y, usualmente, la participación de un consultor o especialista en Recursos Humanos, que oriente en la definición de las competencias cardinales o genéricas y específicas de la organización y los distintos puestos que la integran.”³²

7.3.4. CAPACITACIÓN

“Especialistas y personas en general tienen, en ocasiones, una cierta confusión acerca del concepto de capacitación o formación en el ámbito de las organizaciones; por ello es importante realizar las siguientes definiciones:

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

³² Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



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

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores.. En caso contrario deberá ser considerado un beneficio para el individuo y comprendido dentro del paquete de compensaciones y beneficios.

Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades:

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. Implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos.³³

³³ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



“La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.”³⁴

“No siempre la inversión en capacitación está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se disponen se utilizan de manera inadecuada. Ciertos conceptos básicos, como que la capacitación debe estar relacionada con el puesto que ocupa cada persona en el presente o se prevee que ocupará más adelante, parecen ser solo frases sin aplicación cuando se analizan los planes de formación de las organizaciones. Un sin número de empresas diseñan programas de formación sobre ciertos tópicos que, si bien pueden ser interesantes o de utilidad potencial, no tienen relación alguna con el puesto de trabajo; los ejemplos más clásicos están dados por los cursos de inglés para todo el personal, que conforman un ítem del programa de formación cuando debiera ser un ítem de remuneraciones y beneficios, ya que representan un beneficio para el personal pero no una necesidad de la empresa si el inglés no es un requisito para el puesto que el colaborador ocupa.”³⁵

“Más abarcativamente y teniendo en cuenta el carácter dinámico del término capacitación, se puede decir que es un mecanismo estratégico integrador del sistema empresa que se mediatiza a través de un proceso sistemático que tiene por objeto orientar la adecuación de los recursos humanos hacia el eficiente funcionamiento de las ventajas internas, la posible reversión o al menos concientización de las debilidades, así como la desactivación de las amenazas que presenta el entorno a través de la modificación del comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados.

³⁴ WERTHER William b., DAVIS Keith – *Administración de Personal y Recursos Humano*. Mc Graw Hill. México, 1999

³⁵ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



Al mismo tiempo la capacitación es uno de los mecanismos responsables de crear la sinergia positiva necesaria para lograr la consecución de los objetivos específicos de la empresa y de sus miembros.

La capacitación, como todo proceso sistemático, debe ser planificada y contar con objetivos bien definidos:

- 📄 Cerrar la brecha que pudiera existir entre las capacidades y/o habilidades del personal de la empresa y las exigencias de esta, y del medio en general.
- 📄 Mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del puesto.
- 📄 Evitar la disonancia cognoscitiva que se pudiera producir en un ingresante entre sus expectativas y el perfil requerido del puesto a cubrir, a través de un proceso de socialización o introducción que pretende familiarizar a los nuevos empleados con su función, con la organización, con sus políticas y con otros empleados.
- 📄 Inducir a que los recursos humanos sean reconocidos como el capital humano, activo prioritario con que cuenta la empresa.
- 📄 Evitar la dispersión de esfuerzos de los empleados, orientándolos hacia la eficiente consecución de los objetivos determinados por la organización.
- 📄 Permitir a los miembros de la empresa ejercer sus niveles de desempeño contribuyendo así a satisfacer sus objetivos de realización personal y profesional.
- 📄 Desarrollar la lealtad de los empleados hacia la firma lo que favorecerá un clima organizacional que facilitará la concreción de los organismos de la empresa.



☞ Maximizar la utilización de los recursos tecnológicos con que se cuenta.”³⁶

“Cada vez que en las empresas se plantea el tema de la capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado.

Una de las tareas que debe abordar la función de capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. Vasto terreno para la acción, ya que todas las organizaciones necesitan que su gente mejore la forma de trabajar. Y aún más, hoy demandan que sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban.

En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayuda a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Entre las dificultades podemos citar las características particulares de la educación de adultos, y que la preocupación central de sus destinatarios no es la capacitación en sí sino completar adecuadamente su trabajo. Por tanto, la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios.

El aprendizaje exige la actividad del sujeto. No hay transmisión efectiva si no hay curiosidad, búsqueda, interrogantes, premura, carencia, involucramiento.

³⁶BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos. *Guía de Administración de Recursos Humanos*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición Abril 2007.



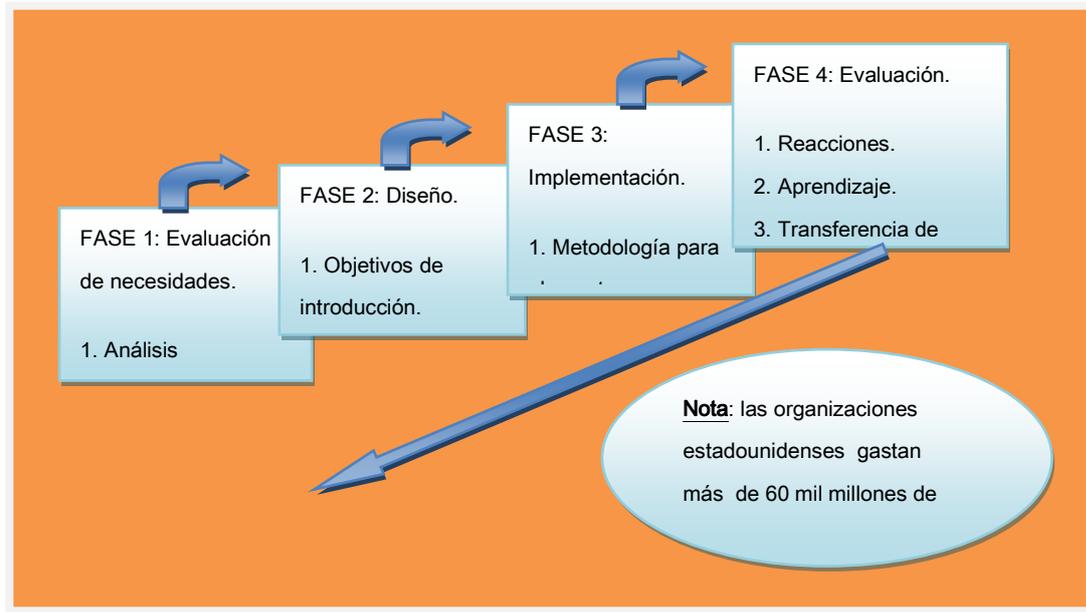
Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

Para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos, respetar ciertos principios. Por eso es que, desde la perspectiva organizacional y personal, los resultados de la capacitación merecen ser evaluados.”³⁷

“La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados. A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

-  Evaluación de necesidades
-  Diseño del programa
-  Instrumentación
-  Evaluación”

³⁷ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



38

“Los conocimientos y las competencias de todos los empleados conforman el capital intelectual de una organización.

Los distintos aspectos involucrados bajo el título formación tienen a su vez relación con otros subsistemas de recursos humanos:

- 📄 Análisis y descripción de puestos. Se sugiere, una vez que se ha descrito el puesto, la evaluación de las capacidades del ocupante, es decir la adecuación persona – puesto. Si de esta evaluación surgiera alguna brecha, para lograr una mejora se deberán iniciar diferentes acciones, se trate de conocimientos o competencias.
- 📄 Atracción, selección e incorporación. Si bien las buenas prácticas y sentido común indican que se deben contratar personas que cubran lo requerido por el puesto, en ocasiones las incorporaciones de colaboradores incluyen periodos de capacitación específica para lograr una adecuada relación entre la persona y el puesto a ocupar.

³⁸BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



- 📄 Evaluación de desempeño. Uno de los propósitos de la evaluación del desempeño es detectar necesidades de capacitación.
- 📄 Planes de carrera y sucesión. En ambos casos existe una correlación directa con capacitación en conocimientos y desarrollo en competencias.

La función del subsistema de Capacitación o Formación, como la de cualquier otro de Recursos Humanos, debe estar alineada con la estrategia de la organización. Por lo tanto, los planes de capacitación deben estar diseñados con ese propósito. Dentro de este amplio enunciado es posible encontrar actividades para formar a personas en conocimientos básicos, hasta sofisticadas acciones para realizar un ajuste cultural cuando esto sea necesario.

La función de formación enfrenta grandes desafíos:

- 📄 Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- 📄 Innovar en materia de formación. Las viejas recetas pueden ser válidas en algunos casos y en otros se deberá ser permeable a los nuevos descubrimientos científicos.
- 📄 Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

En muchos casos, un cada vez más sofisticado arsenal tecnológico estará a disposición de la actividad de capacitación y seguramente le agregará nuevos protagonistas. Pero de nada servirá la tecnología si no está respaldada por un enfoque innovador de la función de Formación.

Para responder a estos desafíos, la función debe estar en condiciones de preparar a las personas para:

- 📄 Aprender en la acción



- ☞ Predisponerse para la auto instrucción
- ☞ Conducirse efectivamente en contextos de cambio continuo
- ☞ Acceder a la información a través de redes informáticas
- ☞ Seleccionar la información relevante para la toma de decisiones
- ☞ Comunicarse y trabajar en entornos virtuales
- ☞ Conducirse en entornos multidisciplinarios y multiculturales
- ☞ Ejercer influencia independientemente de las jerarquías.

El desafío de promover la generación de conocimientos disponibles para todos exige pensar en la organización como sujeto de aprendizaje. Es decir, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente y sobrevivir.

Es frecuente observar en las empresas cómo el conocimiento, muchas veces clave para el éxito de la gestión, no circula, se concentra generalmente en la cúspide y se torna inaccesible a quienes lo necesitan para operar. En tales casos, la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra.

La detección de necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión, o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas. Otra fuente es la administración de cuestionarios a los supervisores.



Estas necesidades deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos.

Hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia de un proceso de capacitación:

-  Reacción de los participantes: participación, preguntas y otras manifestaciones.
-  Aprendizaje: medido en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
-  Comportamiento durante la actividad.
-  Resultados: beneficios de la capacitación comparados con los costos del entrenamiento.

Existen dos momentos de evaluación: durante el proceso de capacitación y después de él. Esta última evaluación puede dividirse a su vez en tres instancias: a corto plazo (por ejemplo a los quince días), a mediano plazo (tres meses) y a largo plazo (por ejemplo al año).

Hay una tendencia a archivar la carpeta del curso y no implementar lo aprendido. Por ello el seguimiento de la evaluación después de la práctica es muy importante.

Cualquier actividad implica una serie de costos y beneficios. Manejar los costos de cualquier actividad que se realice no atenta contra la calidad. La mayoría de las veces los beneficios son difíciles de medir y la variable es el valor de la compra.

Los costos:

-  Salario del entrenador



- 📄 Material para el entrenamiento
- 📄 Costo de la logística
- 📄 Equipamiento
- 📄 Transporte
- 📄 Costo de las horas perdidas del empleado que asiste al curso

Los beneficios:

- 📄 Incremento en la producción
- 📄 Reducción de errores
- 📄 Reducción de la rotación
- 📄 Menor necesidad de supervisión
- 📄 Cambio de comportamiento por parte de los asistentes
- 📄 Enriquecimiento del puesto de trabajo.”³⁹

“Para que los empleados nuevos tengan un buen comienzo, por lo general las organizaciones ofrecen un programa de inducción formal.

La inducción es un proceso para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Algunos de los beneficios de la inducción que se reportan con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

- 📄 Rotación menor
- 📄 Aumento de productividad
- 📄 Mejora en la moral de los empleados
- 📄 Costos más bajos en reclutamiento y capacitación.

³⁹ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



-  Se facilita el aprendizaje.
-  Menor ansiedad en los nuevos empleados

A diferencia de la capacitación, que hace énfasis en el qué y el cómo, la inducción suele acentuar el por qué. Está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizarán y su papel en la organización. Define la filosofía fundamental de las reglas y brinda un marco de referencia para las tareas del puesto.”⁴⁰

“El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. Pero debe existir esa es la clave.

Los métodos más frecuentemente utilizados:

-  Una carpeta
-  Un curso
-  Un video
-  Un CD
-  La página web

¿Qué debe contener como mínimo un manual de inducción?

-  Información sobre la empresa:
-  Visión y misión
-  Organigrama

⁴⁰GOMEZ-MEJIAS Luis R, BALKIN David B. y CARDY Robert L. Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México. Edición 2001



- 📄 Operaciones: productos, volúmenes, cifras en general
- 📄 Aspectos geográficos
- 📄 Aspectos mundiales si es una corporación
- 📄 Políticas, normas internas beneficios, sistemas
- 📄 Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc.

Si bien no es usual que figure por escrito en los programas de inducción, es muy interesante acompañarlos con algún procedimiento especial de seguimiento del ingresante. Por ejemplo, llamadas o reuniones periódicas para saber cómo se siente, si se han cumplido sus expectativas al ingresar a la empresa, etc.

SEGUIMIENTO DEL CANDIDATO INGRESADO

El seguimiento de las incorporaciones realizadas es una buena práctica, y puede realizarse en diferentes momentos.

Más allá de si se utilizan o no indicadores de gestión, es aconsejable realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a estos y a sus jefes. La mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Empleos.

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

“Si una organización ha implantado un sistema de gestión de Recursos Humanos por competencias, será sobre estas que se centraran los mayores esfuerzos de formación, de modo que la nomina en su conjunto logre el perfil requerido.



En todos los casos, para la capacitación o formación en competencias se deberán definir las competencias tanto cardinales o genéricas, como específicas”⁴¹

7.3.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“La evaluación de desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas en una organización.

- 📖 Identificación: significa identificar qué áreas de trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento
- 📖 Medición: punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la bondad o maldad del rendimiento del empleado
- 📖 Gestión: es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de los que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización.”⁴²

La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada, comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

⁴¹ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.

⁴² GOMEZ-MEJIAS Luis R, BALKIN David B. y CARDY Robert L. Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México. Edición 2001



Por otro lado tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo qué se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- 📄 Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- 📄 Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación al trabajo.
- 📄 La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.”⁴³

“Los propósitos de la evaluación de desempeño son:

- 📄 Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el supervisor.
- 📄 Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado
- 📄 Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño
- 📄 Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Propósitos Administrativos: brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos: decisiones de compensaciones, decisiones de promoción, transferencia, despido y en la planeación de recursos humanos.

⁴³Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



Propósitos de Desarrollo: Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Un enfoque de desarrollo reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el desempeño laboral, no sólo en evaluar el desempeño anterior.”⁴⁴

“Un buen sistema de evaluación del desempeño vincula los programas de planeación de carreras, desarrollo y capacitación y remuneraciones con las necesidades de recursos humanos.”⁴⁵

“Por lo general el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad básica de supervisar y coordinar el programa de evaluación. Pero los gerentes deben participar también de manera activa, en particular ayudando a establecer los objetivos para el programa.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquellos que miden: **características, comportamientos o resultados.**

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.”⁴⁶

“La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el

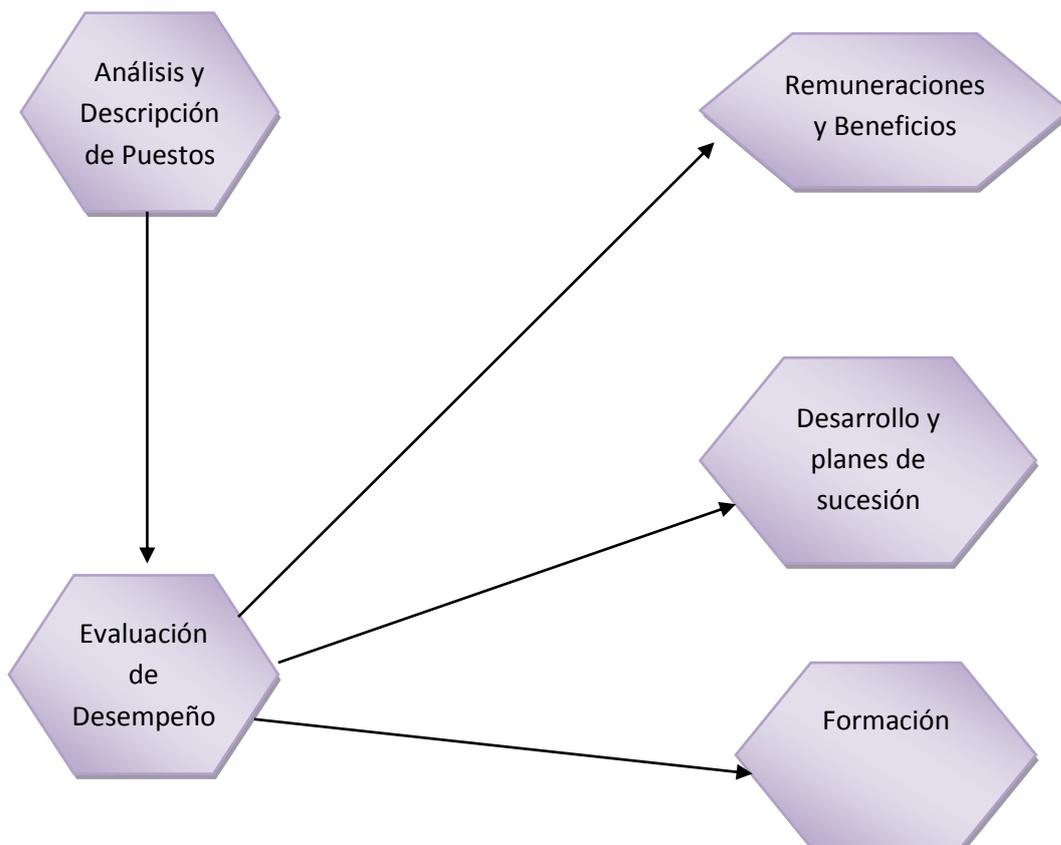
⁴⁴ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001

⁴⁵ BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos. *Guía de Administración de Recursos Humanos*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición Abril 2007

⁴⁶BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



desempeño de un colaborador si no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo, y se definieron los objetivos a alcanzar. Los resultados de la evaluación de desempeño se relacionan con otros subsistemas: remuneraciones y beneficios; y con los vinculados al desarrollo y sucesión de las personas y formación



Analizando el cuadro, una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en su puesto.

Confrontando el perfil de puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.



A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto.

En la actualidad la evaluación de desempeño es considerada un beneficio para el empleado: que sus jefes le digan cómo está haciendo su trabajo.

Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada. Los problemas más comunes son:

-  Carencia de normas;
-  Criterios subjetivos o poco realistas;
-  Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador;
-  Errores del evaluador;
-  Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas:

-  Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
-  Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

El entrenamiento debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea.



El análisis de la gestión o del desempeño de una persona tiene tres momentos diferentes:

- 📄 Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
- 📄 Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al periodo final de una evaluación es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
- 📄 Al final del periodo, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, deberá ser evaluada por los dos jefes, segmentándose el periodo.”⁴⁷

“La entrevista de evaluación tal vez sea la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. La entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el registro del desempeño de un subordinado y explorar áreas de posible mejora o crecimiento. Asimismo, proporciona la oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos de los subordinados de manera más minuciosa y por lo tanto mejora la comunicación. Las entrevistas deben programarse con suficiente antelación para permitir al entrevistado y al entrevistador prepararse para el análisis.”⁴⁸

“Antes de la reunión de retroalimentación se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y

⁴⁷ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.

⁴⁸ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



negativos para facilitar el diálogo. En la reunión se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de determinada manera.”⁴⁹

“Las responsabilidades en la evaluación de desempeño estarán vinculadas al tipo de cultura organizacional que tenga la empresa, al tipo o método que decida implementar y al tipo de estructura de que disponga.

Las últimas tendencias indican la necesidad de desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo quien trabajará con el nivel gerencial, para determinar por consenso los objetivos que pretenden alcanzarse.

La evaluación no puede limitarse a una simple apreciación del jefe o de quien evalúe sobre el desempeño del empleado, sino que debe constituirse en una herramienta para el desarrollo personal modificando el comportamiento funcional del evaluado.

Por otro parte, si la organización lo considera como un concepto meramente evaluativo, tendrá una concepción limitada del sistema, sin tener en cuenta su utilidad respecto a ascensos y remuneraciones. Las normas de desempeño se orientan en este caso a resultados a corto plazo y girarán en torno al cargo actual.

Por el contrario, si se pone acento en el desarrollo de las habilidades globales de los empleados donde los evaluadores cumplen el doble rol de evaluar el desempeño de los subalternos y desarrollar sus capacidades nos encontramos en un enfoque diferente del planteado en el párrafo anterior.”⁵⁰

⁴⁹ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.

⁵⁰ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001



“Análisis del rendimiento: El análisis del rendimiento se realizará en base a los objetivos fijados. Estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Análisis del desempeño: Para el análisis del desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición.

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, por ejemplo participación en determinado proyecto, asignaciones especiales, etc. Estas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Cada evaluación debe tener una nota final, debe contar con las firmas del evaluador, el evaluado y el jefe directo del evaluador.

En la nota final se pueden combinar los objetivos y las competencias de dos formas:

- 📄 Asignar la nota final solo en función de los objetivos; y en relación a las competencias confeccionar un plan de desarrollo.
- 📄 Establecer una relación porcentual entre ambas variables, por ejemplo un 70% en relación con el cumplimiento de objetivos y un 30% en relación con competencias.”⁵¹

⁵¹ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2º edición 7º reimp. Buenos Aires Granica 2012.



7.4. POBLACION AFECTADA

ÁREA DE INTERVENCIÓN:

Este proyecto de intervención ha sido desarrollado en la Clínica de la Concepción SRL ubicada en barrio Nueva Córdoba de la provincia de Córdoba en la República Argentina.

POBLACIÓN AFECTADA:

El proyecto de intervención afecta a los siguientes miembros integrantes de dicha Organización:

-  Gerente General
-  Responsables de las áreas:
 - ✓ Director Médico
 - ✓ Administración
 - ✓ Secretaría
 - ✓ Enfermeras

-  Colaboradores de los sectores de:
 - ✓ Secretaría
 - ✓ Administración
 - ✓ Farmacia
 - ✓ Mesa de Entrada
 - ✓ Admisión
 - ✓ Facturación
 - ✓ Instrumentista



8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En base al análisis de la información recabada y al diagnóstico arribado diagramamos una propuesta de intervención orientada a una profesionalización y formalización integral de los recursos humanos de la Clínica de la Concepción enfocada en los siguientes ejes:

- ▣ Desarrollar un análisis de puestos que comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición, para posteriormente realizar el diseño de los puestos, herramientas básicas para la gestión de los recursos humanos en la Clínica. Se realizarán los diseños de todos los puestos de la Clínica salvo los de la Cúpula Directiva.
- ▣ Elaborar un procedimiento para reclutar y seleccionar los postulantes necesarios para cubrir las vacantes presentadas. Se tendrá en cuenta el desarrollo, las etapas, los medios a utilizar, los métodos y la planificación de tiempos.
- ▣ Elaborar un plan de inducción desarrollando su contenido, temática, y plan de clase, tomando como base que es un aspecto fundamental en la relación del empleado ingresante y la Clínica.
- ▣ Diseñar un plan general de capacitaciones para el personal de la Clínica en donde puedan desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias para cubrir los puestos y lograr el desempeño esperado en las funciones y tareas.
- ▣ Desarrollar un método para evaluar el desempeño del personal.



PLAZOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación presentamos los plazos en que se estima llevar a cabo dicha intervención. Estimamos que el mismo podrá estar implementado en un plazo de 6 meses a todos los niveles de la Clínica.

Actividades		MESES					
		1	2	3	4	5	6
Gerencia General							
1	Presentación y capacitación del diccionario de competencias						
2	Presentación y capacitación del Manual de Descripciones de puesto.						
3	Presentación y capacitación del proceso de selección.						
4	Presentación y capacitación del Plan de Capacitación.						
5	Presentación, beneficios y capacitación evaluación de desempeño.						
Director Médico y Jefes							
1	Presentación y capacitación del diccionario de competencias						
2	Presentación y capacitación del Manual de Descripciones de puesto.						
3	Presentación y capacitación del proceso de selección.						
4	Presentación y capacitación del Plan de Capacitación.						
5	Presentación, beneficios y capacitación evaluación de desempeño						
Empleados							
1	Presentación y capacitación del diccionario de competencias						
2	Presentación y capacitación del Manual de Descripciones de puesto.						
3	Presentación y capacitación de Plan de Capacitación.						
4	Presentación, beneficios y capacitación evaluación de desempeño						



MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

En el presente manual se incluyeron los siguientes puestos:

-  Gerente General
-  Director Médico
-  Admisión
-  Asistente de administración
-  Asistente de facturación
-  Enfermera
-  Encargado de farmacia
-  Instrumentador quirúrgico
-  Jefe de administración
-  Jefe de secretaria
-  Jefe de enfermera
-  Mesa de entrada
-  Secretaria

El objetivo de que la institución cuente con este manual es brindar un documento que incluya las descripción y especificación de todos los roles presentes en la Clínica, de acuerdo a la estructura organizativa.

La descripción y especificación de puestos brinda un conocimiento del propio puesto de trabajo, como también un conocimiento general de los puestos del resto del personal, ayudando a mejorar la contribución de todos al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Representa las siguientes ventajas para los siguientes procesos:

-  Selección del personal: ya que con esta información se contrata al candidato ideal para el puesto ideal.
-  Capacitación: porque de las descripciones se obtiene información sobre los requerimientos del puesto y los conocimientos esenciales con que debe contar el candidato.



-  Evaluación de desempeño: porque en las descripciones de puestos se especifican ciertas competencias con distintos niveles de acuerdo a las exigencias de cada puesto; y es en estos niveles donde se evaluará al personal.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para llevar a cabo el manual de descripciones de puestos fue la siguiente:

1. Relevamiento de la información de las entrevistas
2. Listado de los puestos existentes
3. Confección del cuestionario para el análisis del puesto (ANEXO 3)
4. Modelo de formulario de análisis de puestos (ANEXO 4)
5. Modelo de Formulario de descripción de puestos (ANEXO 5)
6. Confección del manual de descripciones de puestos
7. Presentación del manual a los gerentes para su validación.

Se recolectaron los datos por medio de un conjunto de preguntas ordenadas, breves, específicas y delimitadas con el fin de poder realizar posteriormente los diseños de los puestos.

Se entregaron los cuestionarios a la siguiente muestra de personal: Secretarías (8), Instrumentistas (2), Facturación (2), Administración (2), Mesa de entrada (1), Enfermeras (10), Admisión (2), Farmacia (1), Instrumentista (1).

A continuación se presenta el manual de descripciones de puestos.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos



***MANUAL
DE
DESCRIPCIONES DE PUESTOS***

Clínica de la Concepción



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

Puesto: Gerente General

Área / Dirección: Gerencia Gerencial

Departamento: Gerencia Gerencial

Puesto Superior:

ORGANIGRAMA

Gerente General

SINTEISIS DEL PUESTO: El Gerente General se centra en la toma de decisiones y en la planeación de la Clínica, es el representante legal de la empresa, en tal sentido también es el responsable de la misma.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/Tareas/Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (alto/medio/bajo)
 Planeamiento estratégico.	Alto
 Dirigir las actividades generales de la Clínica	Alto
 Representación legal	Alto
 Contratación de personal administrativo y médico.	Alto
 Aprobación de presupuestos e inversiones	Alto
 Dirigir el desarrollo de la actividad médica	Media



REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Básica: Médico

Otra Formación Complementaria: -----

Experiencia Requerida:

Idioma: no es necesario.

PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Conducción	Nivel 3
 Comunicación	Nivel 3
 Flexibilidad	Nivel 3
 Gestión de Conflictos	Nivel 3
 Resolución de problemas	Nivel 3
 Planificación y organización	Nivel 3



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

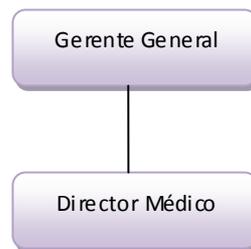
Puesto: Director Médico

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Dirección Médica

Puesto Superior: Gerente General.

ORGANIGRAMA



SINTESIS DEL PUESTO: El Director Médico será responsable de la supervisión y coordinación de la parte asistencial de la Clínica.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
Supervisión de horarios de consultorios	Alto
Supervisión de Médicos Residentes	Alto
Supervisión de nuevos Médicos y/o especialidades.	Alto
Coordinación asistencial de los distintos servicios	Alto
Decisiones de urgencias en relación a las prestaciones	Alto
Representar a la Clínica antes organismos públicos.	Alto
Control estadístico de reclamos, consultas y nacimientos	Medio
Elaboración de informes para la Gerencia	Medio



REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Básica: Médico

Otra Formación Complementaria: -----

Experiencia Requerida: Jefe de servicio

Idioma: no es necesario.

PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Conducción	Nivel 3
 Comunicación	Nivel 3
 Flexibilidad	Nivel 3
 Gestión de Conflictos	Nivel 3
 Resolución de problemas	Nivel 3
 Planificación y organización	Nivel 3
 Trabajo en Equipo	Nivel 3



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

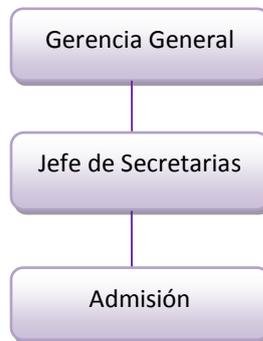
Puesto: Admisión.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Admisión.

Puesto Superior: Jefe de Secretarías.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: El asistente de Admisión es el encargado de completar los trámites administrativos al ingresar un paciente a internación en la Clínica.

Constatará con la obra social la cobertura del paciente. Deberá solicitar turnos para prácticas y/o estudios en caso de que no se realicen dentro de la Clínica.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
Completar la documentación necesaria al momento de la internación del paciente	Alto
Verificar la cobertura social del paciente	Alto
Intervenir entre el paciente y la obra social	Medio
Coordinar con otras instituciones turnos para realizar estudios que no se realicen en la Clínica.	Alto



REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Básica: Secundario completo.

Otra Formación Complementaria: Estudiante de 3er año Administración de Empresas - Manejo de PC.

Experiencia Requerida: no es necesario.

Idioma: no es necesario.

PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Comunicación	Nivel 2
 Flexibilidad	Nivel 1
 Orientación al cliente interno y externo	Nivel 1
 Resolución de problemas	Nivel 1
 Planificación	Nivel 2



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

Puesto: Asistente de Administración.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Administración.

Puesto Superior: Jefe de Administración.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: El asistente de administración será responsable de llevar los registros contables de pagos de sueldos, pago a proveedores, monotributos, impuestos y servicios.

Realizará distintos trámites bancarios requeridos por la Clínica.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
 Registros contables.	Alto
 Pago de impuestos y servicios.	Alto
 Trámites bancarios.	Medio
 Control de los registros de las guardias y su correspondiente pago.	Medio



REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Básica: Secundario completo – Estudiante de 4to año de Contador Público o carreras afines.

Otra Formación Complementaria: sistemas sueldos.

Experiencia Requerida: no es necesario.

Idioma: no es necesario.

PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Comunicación	Nivel 2
 Flexibilidad	Nivel 2
 Orientación al cliente interno y externo	Nivel 2
 Planificación y organización	Nivel 2
 Resolución de problemas	Nivel 1



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

Puesto: Asistente de Facturación.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Facturación.

Puesto Superior: Auditoría Médica (externo).

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: El asistente de Facturación es el encargado de mantener actualizada la base de datos para el sistema de facturación.

Deberá controlar la facturación a las obras sociales para su posterior cobro. Realizará los presupuestos para prácticas no convenidas y llevará un legajo por cada paciente con prácticas y consultas realizadas.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
 Cargar en el sistema de facturación prácticas particulares	Alto
 Controlar facturación a las obras sociales	Alto
 Armado de legajos por cada paciente	Alto
 Presupuesto de prácticas no convenidas	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO
Formación Básica: Secundario completo. Otra Formación Complementaria: Estudiante de 3er año Administración de Empresas – Contador Público - Manejo de PC. Experiencia Requerida: no es necesario. Idioma: no es necesario. PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Comunicación	Nivel 1
 Flexibilidad	Nivel 2
 Orientación al cliente interno y externo	Nivel 1
 Planificación y organización	Nivel 2
 Resolución de problemas	Nivel 1



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

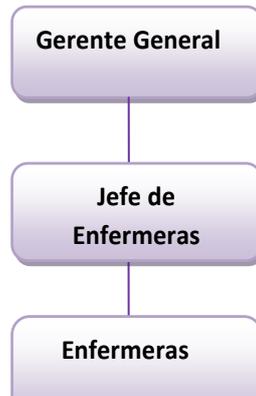
Puesto: Enfermera.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Enfermería.

Puesto Superior: Jefe de Enfermera.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: La enfermera será la encargada de preparar al paciente para cada intervención.

Tendrá a su cargo pacientes a los que deberá administrar medicación y asistir en caso de ser necesario.

Será la responsable de completar la evolución del paciente en su historia Clínica.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
Atención del paciente.	Alto
Canalización.	Alto
Administración de medicación.	Alto
Asistencia pre parto.	Alto
Informar de la evolución del paciente en la historia Clínica.	Alto
Solicitar medicación a farmacia	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO
Formación Básica: Secundario completo – Licenciatura en Enfermería.
Otra Formación Complementaria: Licenciatura en Instrumentador Quirúrgico.
Experiencia Requerida: no es necesario.
Idioma: no es necesario.
PC (detallar): conocimientos generales de office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Comunicación	Nivel 2
Flexibilidad	Nivel 1
Orientación al cliente interno y externo	Nivel 2
Planificación y organización	Nivel 1
Resolución de problemas	Nivel 1



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

Puesto: Jefe de Enfermera.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Enfermería.

Puesto Superior: Gerente General.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: La jefa de enfermera será responsable de la supervisión de enfermeras e instrumentistas y de una correcta asignación de pacientes para cada una de ellas.

Además, tendrá a su cargo el equipo de trabajo tercerizado de limpieza y esterilización de material. Será la responsable de cerrar el alta de cada paciente.

Colaborará con la tarea de su personal si la situación así lo requiera.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Básica: Licenciatura en Enfermería – Instrumentador Quirúrgico.

Otra Formación Complementaria: ---

Experiencia Requerida: Conducción de personal

Idioma: no es necesario

PC (detallar): - - -



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
 Supervisión de enfermeras	Alto
 Supervisión de instrumentistas	Alto
 Distribución de tareas entre enfermeras	Medio
 Cerrar las altas de cada paciente	Alto
 Control y verificación de limpieza y esterilización	Medio

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Conducción	Nivel 1
 Comunicación	Nivel 3
 Flexibilidad	Nivel 2
 Gestión de conflictos	Nivel 1
 Resolución de problemas	Nivel 2
 Planificación y organización	Nivel 3
 Trabajo en equipo	Nivel 3



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

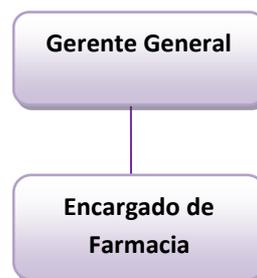
Puesto: Encargado de Farmacia.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Farmacia.

Puesto Superior: Gerente General.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: El encargado de Farmacia es responsable de la correcta administración de medicamentos y descartables al personal del sector enfermería.

Tendrá contacto con el personal de facturación y enfermería.

Deberá mantener actualizado el stock de medicamentos y descartables; y de comunicar a las obras sociales la administración de medicamentos a los pacientes.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Básica: Secundario completo.

Otra Formación Complementaria: Universitario, Farmacia y manejo de PC.

Experiencia Requerida: no es necesario.

Idioma: no es necesario.

PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/Tareas/Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (alto/medio/bajo)
Comprar medicamentos y descartables	Alto
Distribuir los medicamentos y descartables a enfermería	Alto
Comunicación con proveedores	Medio
Control en las historias Clínicas de la correcta Administración de medicamentos	Alto
Informar a las obras sociales los medicamentos administrados	Alto
Manejar el stock de medicamentos	Alto
Manejar el stock de descartables	Alto

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Comunicación	Nivel 2
Flexibilidad	Nivel 1
Orientación al cliente interno y externo	Nivel 2
Negociación	Nivel 2
Planificación y organización	Nivel 2



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

Puesto: Instrumentador Quirúrgico.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Instrumentista.

Puesto Superior: Jefe de Enfermera.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: El instrumentador quirúrgico será el responsable de la preparación de la sala de cirugía, asistirá al médico durante la intervención y se ocupará de acondicionar al paciente antes, durante y después de la cirugía.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
Preparación de sala de cirugía.	Alto
Acondicionar al paciente antes, durante y después de la cirugía.	Alto
Asistencia al cuerpo médico durante la cirugía.	Alto
Mantener actualizado el stock de descartables e instrumentos de quirófano.	Alto
Completar la planilla de medicamentos en la historia clínica del paciente.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO
Formación Básica: Secundario completo.
Otra formación complementaria: Licenciatura en Enfermería ó Licenciatura en Instrumentador Quirúrgico.
Experiencia Requerida: si
Idioma: no es necesario.
PC (detallar): ---

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Comunicación	Nivel 1
Flexibilidad	Nivel 1
Orientación al cliente interno y externo	Nivel 2
Resolución de problemas	Nivel 1
Planificación y organización	Nivel 2
Trabajo en equipo	Nivel 2



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

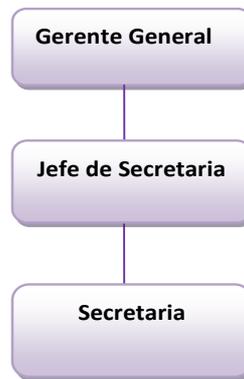
Puesto: Jefe de Secretaría.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Secretaría.

Puesto Superior: Gerente General.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: La jefa de secretaría tendrá personal a cargo, y será responsable de la supervisión diaria de las secretarias de la Clínica, personal de admisión y mesa de entrada.

Excepcionalmente, colaborará con la tarea que realiza su personal si la situación así lo requiera.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
 Supervisión de secretarías.	Alto
 Supervisión de Admisión.	Alto
 Supervisión de Mesa de Entrada.	Alto
 Recepción de pacientes.	Bajo
 Manejo del dinero.	Alto
 Ingreso de pacientes por guardia.	Bajo
 Autorización de estudios	Bajo
 Explicar a pacientes los requerimientos para c/estudio	Bajo
 Dar turnos	Bajo

REQUISITOS DEL PUESTO
Formación Básica: Secundario Completo. Estudiante de 4to año Administración de Empresas.
Otra Formación Complementaria: Manejo de computadora.
Experiencia Requerida: Conducción de personal.
Idioma: no es necesario.
PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.



COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Conducción	Nivel 1
 Comunicación	Nivel 3
 Flexibilidad	Nivel 2
 Gestión de conflictos	Nivel 1
 Resolución de problemas	Nivel 2
 Planificación y organización	Nivel 3
 Trabajo en equipo	Nivel 3
 Orientación al cliente interno y externo	Nivel 3



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

Puesto: Jefe de Administración.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Administración.

Puesto Superior: Gerente General.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: El jefe de administración será responsable de llevar actualizadas las conciliaciones de cuentas de activo, pasivo y bancarias. Gestionará el cobro de prácticas realizadas a las obras sociales. Armará y controlará el presupuesto mensual y anual de la Clínica. Brindará la información necesaria a los contadores para la confección del balance general. Hará las tareas de administración de personal como recepción y guardado de papelería de cada legajo, liquidación de sueldos y pago de horas extras, etc.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
Conciliaciones	Alto
Liquidación de sueldos	Alto
Pago de horas extras	Alto
Cobro de obras sociales	Alto
Armado y control de presupuestos	Alto
Administración de personal	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO
<p>Formación Básica: Secundario Completo – Estudiante de 3er año Administración de Empresa o Contador Público.</p> <p>Otra Formación Complementaria: Sistemas contables – Sueldos.</p> <p>Experiencia Requerida: Administración de Personal - Contaduría</p> <p>Idioma: no es necesario.</p> <p>PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.</p>

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Conducción	Nivel 1
Comunicación	Nivel 3
Flexibilidad	Nivel 2
Gestión de conflictos	Nivel 1
Resolución de problemas	Nivel 2
Planificación y organización	Nivel 3
Trabajo en equipo	Nivel 3



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

Puesto: Mesa de Entrada.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Mesa de Entrada.

Puesto Superior: Jefe de Secretaría.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: El asistente de Mesa de Entrada es el encargado de recepcionar y guiar a los pacientes cuando ingresan a la Clínica.

Otorgan turnos que sean solicitados personal y telefónicamente. Transfieren las llamadas entrantes a cada área.

Ingresa órdenes en el sistema de obras sociales.

Administra el libro de quejas.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
Derivación de llamadas	Alto
Recepción de pacientes	Alto
Carga de órdenes en sistema de obras social	Medio
Administración de libro de quejas	Medio
Recepción de urgencias	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO
Formación Básica: Secundario completo.
Otra Formación Complementaria: Manejo de PC.
Experiencia Requerida: ---
Idioma: no es necesario
PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Comunicación	Nivel 1
Flexibilidad	Nivel 1
Orientación al cliente interno y externo	Nivel 1
Resolución de problemas	Nivel 1
Planificación y organización	Nivel 1



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa: Clínica de la Concepción.

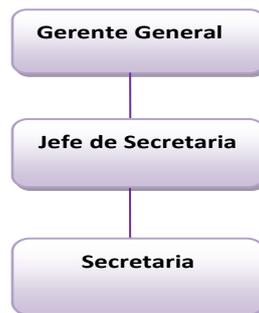
Puesto: Secretaria.

Área / Dirección: Dirección General.

Departamento: Secretaria.

Puesto Superior: Jefe de Secretaria.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO: La secretaria será responsable de la recepción de pacientes y de resolver las consultas de los mismos. Deberá realizar la autorización de cada orden/estudio. Eventualmente manejará el dinero del cobro de consultas y coseguros.

Ingresará pacientes que requieran consulta médica por guardia de Pediatría, Ginecología, Obstetricia, ORL, Neurología Infantil, Laboratorio, Traumatología y Rayos.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)
Tareas Comunes	
 Recepción de pacientes.	Alto
 Manejo del dinero.	Medio
 Ingreso de pacientes por guardia.	Medio
 Autorización de estudios	Alto
 Carga y control diario de gestión de obra sociales	Medio
 Entrega de resultados	Medio
Tareas específicas Secretaria Laboratorio	
 Explicar a pacientes los requerimientos para c/estudio	Medio
 Carga de resultados de los estudios	Alto
 Firma de informes	Alto
Tareas específicas Secretaria Médica	
 Otorgan turnos	Alta

REQUISITOS DEL PUESTO
<p>Formación Básica: Secundario completo.</p> <p>Otra Formación Complementaria: Manejo de PC, estudiante de secretariado ejecutivo.</p> <p>Experiencia Requerida: En el rubro salud – Obra Sociales (no excluyente)</p> <p>Idioma: no es necesario.</p> <p>PC (detallar): Manejo de Redes, Outlook, Office.</p>



COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
 Comunicación	Nivel 2
 Flexibilidad	Nivel 1
 Orientación al cliente interno y externo	Nivel 2
 Resolución de problemas	Nivel 1
 Planificación y organización	Nivel 1
 Trabajo en equipo	Nivel 2



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Clínica de la Concepción



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CLÍNICA DE LA CONCEPCIÓN

Para la elaboración del diccionario de competencias se tuvo en cuenta la información recabada para la elaboración del manual de descripciones de puestos.

El diccionario propuesto identifica dos tipos de competencias:

- a) **Competencias genéricas**: son aquellas que se han definido como necesarias para todos los empleados de la Clínica, independientemente del puesto que ocupa, ejemplo: comunicación; flexibilidad y orientación al cliente interno y externo.
- b) **Competencias específicas**: Son aquellas que se relacionan con la función específica del empleado por lo que no necesariamente se encontrarán todas presentes en cada uno de los puestos definidos, ejemplo: conducción; resolución de problemas; trabajo en equipo; planificación y organización; negociación y gestión de conflictos.

Mayormente las competencias cuentan con tres niveles en su desarrollo, desde el nivel básico (1) al máximo nivel de desarrollo de la competencia (3).

Cada competencia contiene una serie de conductas observables y medibles.

De este modo cada puesto se asociará a determinados niveles de desarrollo de las competencias requeridas.



METODOLOGÍA

La metodología utilizada para llevar a cabo el diccionario de competencias fué la siguiente:

1. Relevamiento de la información obtenida de las descripciones de puestos
2. Determinación y definición de competencias genéricas
3. Determinación y definición de competencias específicas
4. Confección del diccionario de competencias
5. Presentación del diccionario a los gerentes.

COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Comunicación:</u></p> <p>Es la capacidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, de manera verbal y / o escrita; adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores para facilitar la coordinación de acciones.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito. Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus interlocutores. Demuestra coherencia entre las expresiones verbales, los gestos y los modales que utiliza. Se expresa con fluidez. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Escucha de manera activa a sus interlocutores. Verifica la comprensión de los mensajes



	<p>recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega información de forma precisa, clara y oportuna cuando se le solicita. Establece contacto con otros para solicitar datos o apoyo. <p><u>Nivel 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Considera las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Establece y mantiene comunicación formal o informal con redes de contacto claves para su trabajo. Coordina y mantiene contacto permanente con sus clientes internos y externos. Es capaz de comunicar temas técnicos complejos, a diferentes personas y distintos contextos. Genera y utiliza redes de contacto con personas y entidades relevantes para su gestión, de manera sistemática y planificada.
--	---



COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Flexibilidad:</u></p> <p>Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de la Institución.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Adapta sus conductas al desarrollo de las tareas según instrucciones entregadas, que le permitan responder frente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la Institución. Modifica su conducta según la nueva situación, sin oponer resistencia, cuando le es sugerido cambiar. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Adecua sus acciones a situaciones cambiantes para alcanzar los objetivos, respetando las orientaciones que se le entreguen, como también las normas y procedimientos definidos en la Institución. <p><u>Nivel 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Se adapta a situaciones cambiantes y promueve las acciones necesarias en su equipo de trabajo. Adecua su conducta demostrando interés por incorporar diferentes enfoques y asumir nuevos desafíos que le permitan responder a los requerimientos de la Institución.



COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Orientación al cliente interno y externo:</u></p> <p>Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifica a sus clientes y se preocupa por confirmar la satisfacción de éstos con el servicio entregado. Responde a los requerimientos de servicio en forma oportuna y efectiva, demostrando interés por comprender adecuadamente las necesidades de su interlocutor. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Realiza seguimiento al servicio o respuestas entregadas a los clientes, de forma de garantizar la satisfacción continua. Ajusta y corrige su trabajo para adecuarse a las necesidades de sus clientes, buscando retroalimentación para comprender claramente las expectativas y necesidades reales. <p><u>Nivel 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mantiene una comunicación fluida y continua con sus clientes, basada en la confianza de la calidad del servicio entregado. Motiva a sus pares y equipo para lograr un alto nivel de servicio y desempeño para clientes. Propone alternativas y mejoras para optimizar la calidad de los servicios entregados.



COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Conducción:</u></p> <p>Es la capacidad para dirigir/conducir a las personas / equipo de trabajo. Fijar objetivos, realizando seguimiento, motivando e inspirando confianza, generando un clima de trabajo armónico, para lograr los objetivos de la institución.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Plantea objetivos de trabajo a cada empleado. Realiza seguimiento, evalúa periódicamente el desempeño y replantea objetivos de ser necesario. Reconoce los logros obtenidos en cada resultado y marca los aspectos a mejorar del desempeño. Detecta necesidades del equipo y las gestiona. Presenta una escucha activa generando confianza. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Propone alternativas y cursos de acción para potenciar los resultados de los equipos a su cargo. Define junto a los jefes que conduce, los objetivos del área/ estrategias y planes de trabajo. <p><u>Nivel 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Busca transmitir la visión de la institución en todas sus acciones y comunicaciones, con el objetivo de generar compromiso e involucramiento con la misma.



	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="643 376 1412 521">📄 Ante situaciones de crisis o incertidumbre demuestra entereza y solidez y brinda contención a sus empleados.<li data-bbox="643 555 1412 701">📄 Interviene frente a situaciones que afectan a la institución resolviéndolas o canalizándolas con quien corresponda.
--	--



COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Trabajo en Equipo:</u></p> <p>Es la capacidad de trabajar con otros (pares, otras áreas, proveedores, personal externo), dentro de un grupo para construir un equipo y conseguir objetivos comunes.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Trabaja para el logro de los objetivos del equipo, desarrollando las tareas que le son propias. Mantiene relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza, expresando sus opiniones en forma clara y directa a su equipo de trabajo. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Trabaja para el logro de los objetivos del equipo, apoyando el desarrollo de sus tareas en la medida de sus posibilidades. Asume su responsabilidad personal en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el equipo. Contribuye a la generación de un ambiente de colaboración, dentro de sus posibilidades y ámbito de competencia. <p><u>Nivel 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Anima y motiva a los demás integrantes del equipo. Reconoce el mérito de otros miembros, resaltando sus valores positivos, la colaboración prestada, haciéndoles sentirse importantes dentro del equipo. Defiende el trabajo del equipo ante otros. Comparte información para el logro de los objetivos



COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Planificación y organización:</u></p> <p>Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Organiza el desarrollo de sus tareas, de acuerdo a las instrucciones entregadas. Mantiene ordenado su espacio de trabajo, accediendo fácilmente a la información requerida en el ejercicio de sus tareas. Considera los requerimientos inmediatos presentados en su área de trabajo para organizar el desarrollo de sus tareas. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Organiza sus trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considera experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento de sus tareas, utilizando las herramientas disponibles. <p><u>Nivel 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Elabora una planificación conforme a los recursos y alcance de las actividades del área a su cargo. Utiliza herramientas en instancia formales de



COMPETENCIA	NIVELES
	<p>trabajo para realizar seguimiento y definir acciones de ser necesario.</p> <ul style="list-style-type: none">Mantiene una coordinación efectiva con los clientes internos y externos involucrados en su gestión, favoreciendo el cumplimiento de las planificaciones establecidas.

COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Negociación:</u></p> <p>Es la capacidad de identificar distintas posiciones e intereses y utilizar las estrategias más convenientes para crear consenso y alcanzar acuerdos satisfactorios y duraderos.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none">Logra identificar los intereses/ posiciones de las partes.Prepara la negociación.Defiende sus intereses con argumentos sólidos.Busca el compromiso de las partes.Cierra negociaciones. <p><u>Nivel 2</u></p> <ul style="list-style-type: none">Plantea soluciones y resuelve diferencias con las partes involucradas centrándose en los intereses comunes.Busca cooperación, tratando de conciliar y de negociar de manera equitativa aquellas necesidades y expectativas de las partes



COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Gestión de Conflictos:</u></p> <p>Es la capacidad y habilidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la institución.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifica cuál es el conflicto, quiénes son las partes involucradas, cuáles son las repercusiones y las causas del conflicto. Construye y propone alternativas de solución y las implementa. Genera espacios de discusión entre las partes para poder identificar el problema y resolverlo. Busca soluciones para el beneficio mutuo. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Evalúa las repercusiones que el conflicto o que la resolución del mismo puede ocasionar en el equipo de trabajo. Invita a las partes del conflicto a hablar al respecto. Pregunta a las partes si la solución propuesta los satisface. Hace seguimiento sobre el impacto de la decisión tomada. <p><u>Nivel 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Analiza las ventajas y desventajas de tomar una determinada decisión (sobre los objetivos de la institución, la imagen y el



	<p>equipo de trabajo).</p> <ul style="list-style-type: none">📄 Identifica conflictos latentes o potenciales.📄 Comunica a las áreas involucradas la advertencia sobre futuros conflictos.📄 Toma una decisión para resolver el conflicto resguardando la imagen y el cumplimiento de los objetivos.
--	---



COMPETENCIA	NIVELES
<p><u>Resolución de problemas:</u></p> <p>Es la capacidad para solucionar de manera satisfactoria los problemas que se le presentan en su tarea concreta.</p>	<p><u>Nivel 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifica el problema/ situación a resolver. Da respuesta a los problemas/ situaciones que le plantean los Clientes, solucionándolos por sí mismo o dirigiéndose en busca de ayuda a la persona correcta. Resuelve el problema/situación en función de los procedimientos establecidos. <p><u>Nivel 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Logra los resultados esperados frente a los problemas que resuelve. Hace seguimiento y retroalimenta a los involucrados. Se adelanta a los problemas que se pueden presentar en su trabajo, evitando así que se produzcan. <p><u>Nivel3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> En su análisis incluye como variables las estrategias de la institución, los impactos y posibles consecuencias de una acción en relación a todas las áreas. Analiza la conveniencia o no, de cambiar, modificar o abandonar una



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

COMPETENCIA	NIVELES
	estrategia/criterio.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de selección se inicia con la necesidad de cubrir una vacante identificada a través de una planeación de personal o de un requerimiento específico de algunos de los departamentos de la Clínica.

Los responsables de realizar la planeación de personal, ya sea por reemplazo o ampliación de plantel, serán los jefes de los sectores de la Institución.

Para ello, deberán confeccionar una planilla de pedido de personal (ANEXO 7) manualmente y gestionar las autorizaciones necesarias. En caso de reemplazo de personal deberá ser autorizada por el gerente y en caso de ampliación del plantel, por el gerente y director.

Dicha planilla, debe ser enviada al sector de Administración, quienes son los responsables de los procesos de Selección de Personal.

IMPORTANTE: la fecha de corte para que el pedido sea tenido en cuenta para ejecutarse al mes siguiente, son los días 20 o día hábil posterior.

El o la responsable de llevar a cabo este proceso deberá analizar las funciones y tareas del puesto a cubrir y el perfil que deben tener los postulantes.

Por otro lado, deberá contactarse con quien realizó el pedido, para planificar las fechas para la ejecución del proceso.

En un primer momento, se deberá revisar en la propia Institución, para analizar si dentro existen postulantes con el perfil requerido y los requisitos solicitados, en caso de que sí, se deberá gestionar una transferencia para luego comenzar con la capacitación del empleado.

Si la decisión es realizar el reclutamiento externamente, se deberá efectuar una publicación solicitando postulantes. Para ello se deberán definir qué fuentes de



reclutamiento se utilizarán como por ejemplo: anuncios en periódicos, base de datos, contactos y/o consultoras.

Finalizado el periodo de reclutamiento, el responsable de la selección deberá hacer una preselección de estos postulantes para comenzar a convocarlos.

Convocados todos los postulantes, se dará inicio al desarrollo de las entrevistas del proceso de selección externa. El mismo se realiza conjuntamente con la persona que inició con el pedido y el responsable de administración.

Siempre al final de cada entrevista, se deberá analizar y decidir con la continuidad o no de los participantes.

El responsable de administración deberá reunir la documentación de los postulantes y en conjunto con el solicitante decidirán la incorporación del participante. Cabe destacar que la decisión final es tomada por quien solicito el pedido de personal.

En el caso de cubrir la vacante, el responsable de administración, se comunica con el postulante para informar los resultados y solicitarle la documentación restante e informarles otros datos como: fecha de ingreso, horarios de capacitación, lugar, etc.

El responsable de administración recibirá la papelería para el armado y archivado del legajo físico del ingresante y darlo de alta en la AFIP; y comunicar al sector que será responsable en planificar la Inducción del ingresante a la Clínica.

A los candidatos que no fueron seleccionados, el referente de administración deberá notificarles los resultados del proceso a través de una llamada.

Detallamos algunas recomendaciones a tener en cuenta para las entrevistas de personal:



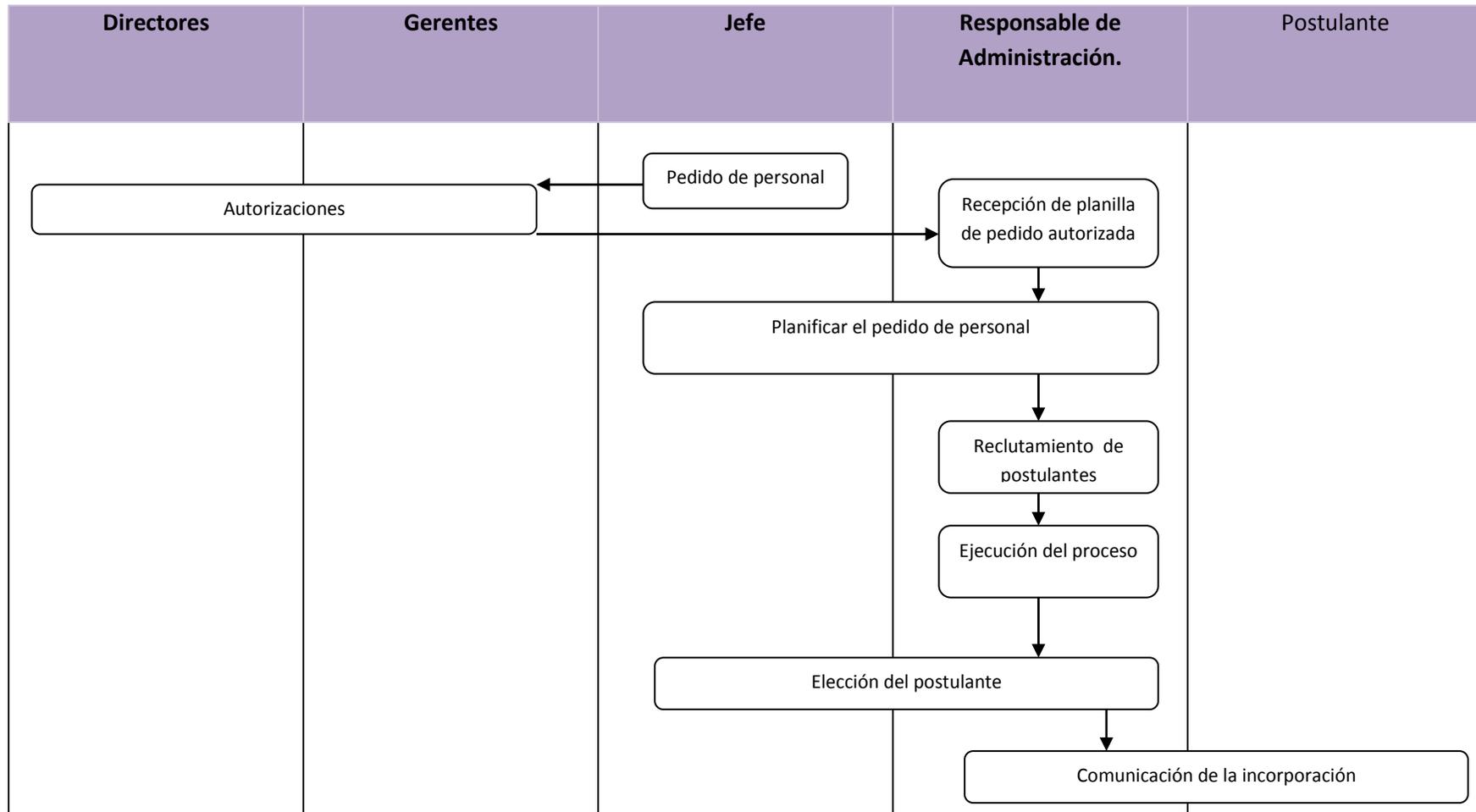
Recomendaciones a tener en cuenta en las entrevistas

- Antes de la entrevista planear qué se pretende de la misma, para lo cual es imprescindible tener preparadas preguntas.
- Contar con la información de la persona a entrevistar realizando una lectura del currículum vitae.
- Planificar el tiempo suficiente para cada entrevista.
- Es importante contar con un lugar adecuado para mantener la privacidad del entrevistado.

A continuación presentamos esquema y flujograma del proceso de selección:

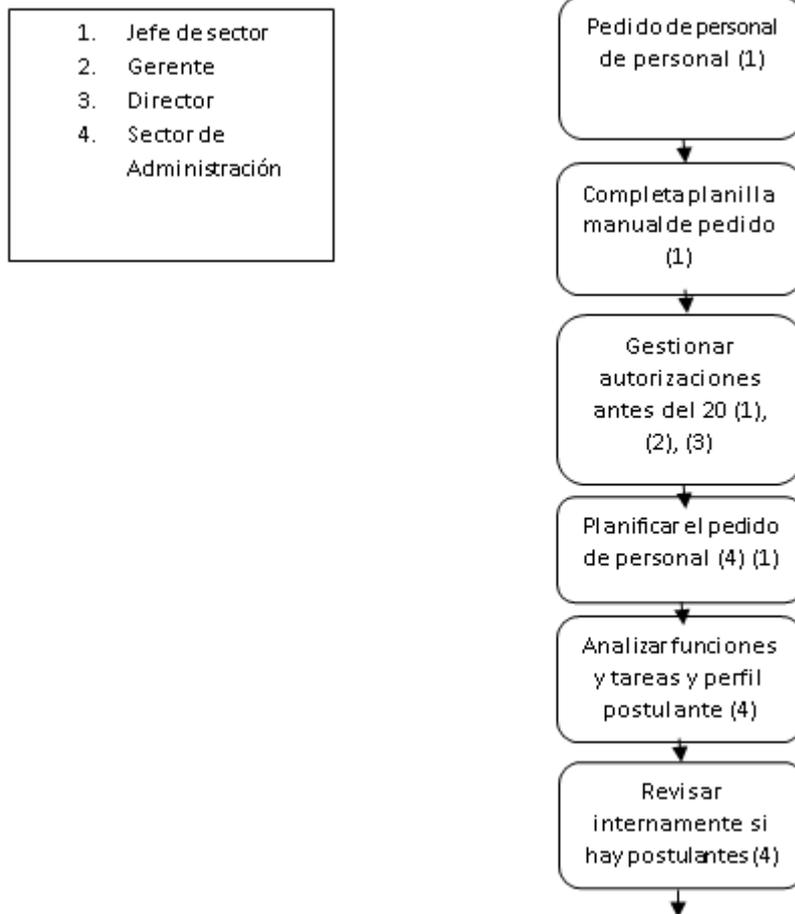


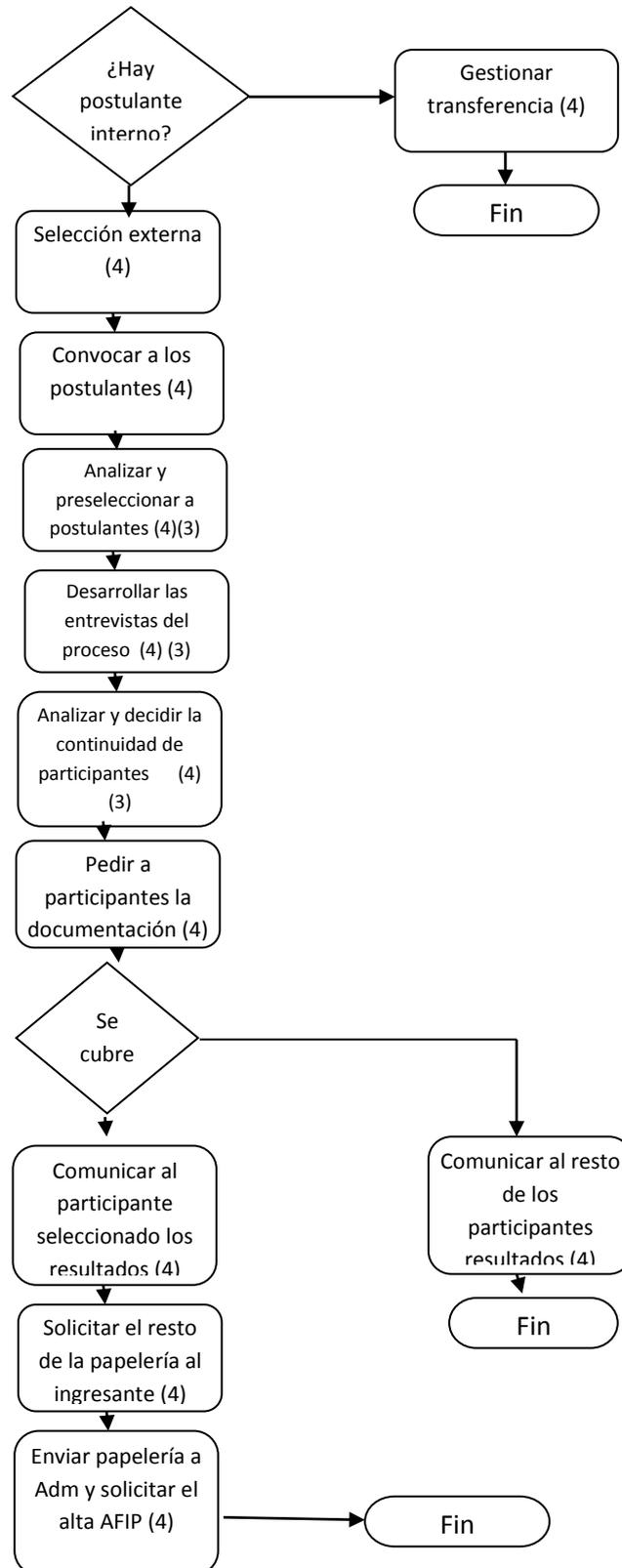
Esquema del proceso de selección





Flujograma del proceso de selección:







PLAN DE CAPACITACIÓN CLÍNICA DE LA CONCEPCIÓN

A continuación se presenta un plan de capacitación para el personal de la Clínica de la Concepción. El mismo está enfocado en las competencias genéricas y específicas definidas en las distintas descripciones de puestos, con el objetivo de brindar herramientas y conocimientos para realizar las tareas de cada puesto.

Siendo las competencias genéricas: comunicación, flexibilidad, orientación al cliente interno y externo y las competencias específicas por ejemplo: conducción; resolución de problemas; trabajo en equipo; planificación y organización; negociación y gestión de conflictos. Para ello, se elaboraron dos planes de capacitación: Para empleados, en donde detallamos los siguientes puestos

- Admisión
- Secretarías
- Asistente de administración
- Asistente de facturación
- Enfermeras
- Instrumentador quirúrgico
- Mesa de entrada
- Encargado de farmacia

Para Jefes, en donde se incluyen los siguientes puestos:

- Jefe de Administración
- Jefe de Secretarías
- Jefe de Enfermeras
- Director médico.



El responsable de que todos los empleados de la Clínica participen en las capacitaciones asignadas será el sector de Administración.

Seguido de estos planes, presentamos el desarrollo y contenido de la materia Inducción, sugiriendo que se desarrollen posteriormente el resto de las materias, teniendo en cuenta los ejes ya presentados.

El responsable de dictar la capacitación de la materia Inducción, deberá ser un empleado que tenga la capacidad de transmitir la cultura y valores de la Clínica de la Concepción.

PLAN DE FORMACIÓN PARA EMPLEADOS

Plan: Comprende las materias que debe conocer un trabajador que ingresa a la Clínica de la Concepción, independientemente del puesto que va a ocupar.

Público destinatario: Todos los trabajadores que ingresan a la Clínica de la Concepción

Plan de Formación para Empleados

Modalidad	Materia	Objetivo General	Contenidos mínimos	Duración (en horas)	Competencia	Período en que debe capacitarse
PRESENCIAL	Inducción	Que el ingresante: *Conozca la organización, de qué manera trabajamos y cómo funciona nuestro negocio.	<u>Nuestra empresa:</u> Valores, Misión, Visión, comportamientos exitosos, nuestra comunicación, la relación con los pacientes y la comunidad.	3	Introducción a Competencias	Antes de ingresar al puesto

	Comunicación	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprenda el contexto organizacional en el cual tiene lugar la comunicación. • Identifique a la comunicación como herramienta clave para coordinar acciones. • Logre reconocer los distintos tipos de “conversaciones” y las implicancias de cada una. 	<p>Cultura y comunicación. Medios de comunicación en la organización. La comunicación como medio para la coordinación de acciones.</p>	4	Comunicación	Antes de ingresar al puesto
	Planificación y organización	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reflexione sobre el modo en que estamos abordando la gestión de su puesto de trabajo. * Ejercite e identifique los aspectos que obstaculizan una gestión efectiva. 	<p>¿Por qué hablamos de gestión? El impacto de una buena gestión. Proceso de gestión. Organización personal. Productividad. Cumplimiento de compromisos. Autoevaluación.</p>	4	Planificación y Control	Antes de ingresar al puesto

	<p>Resolución de Problemas</p>	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Comprenda qué entendemos por Resolución de Problema. * Conozca las etapas necesarias para una resolución eficiente de los problemas. * Conozca técnicas iniciales para la resolución de problemas. 	<p>¿En qué consiste la competencia Análisis y Resolución de Problemas?</p> <p>¿Por qué es necesario resolver los problemas? ¿Qué es un problema? Diferencia con concepto Conflicto. Elementos de un problema. Etapas del Análisis y Resolución de un Problema. Técnicas de Análisis y Resolución de Problemas. Tips para un buen Análisis y Resolución de Problemas.</p>	4	<p>Análisis y Resolución de Problemas</p>	<p>Entre el 3° y 9° mes de antigüedad en el puesto</p>
	<p>Manejo de Office</p>	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Identifique las herramientas que contiene Office *Aprenda a utilizar correctamente dichas herramientas para facilitar su tarea 	<p>Conceptos de Excel y Word. Comandos a utilizar.</p>	4	<p>Conocimiento del Proceso Resolución de Problemas</p>	<p>Entre el 3° y 9° mes de antigüedad en el puesto</p>

		* Comprenda la utilidad del buen uso de los programas, y pueda aplicarlo en su actividad diaria				
	Desempeño para colaboradores	<p>Que el participante :</p> <p>*Aprenda a cerca de la evaluación de desempeño.</p> <p>* Comprenda la importancia de la herramienta para el trabajo con tu equipo.</p>	<p>Evaluación de desempeño: para qué la utilizamos.</p> <p>Ciclos y fecha</p> <p>Estructura</p> <p>Beneficios</p>	2	Gestión Integral de Procesos	A partir de los 6 meses
		Total horas de capacitación		25		

PLAN DE FORMACIÓN PARA MANDOS MEDIOS

Plan: Comprende las materias que debe conocer un empleado que ingresa a un puesto de conducción

Público destinatario: Para todos los conductores de la Clínica

Plan de Formación para Conductores

Modalidad	Materia	Objetivo General	Contenidos mínimos	Duración (en horas)	Competencia
PRESENCIAL	Conducción y Liderazgo	Que el participante: *Se sensibilice sobre el rol de conductor y mostrar el marco completo de las habilidades requeridas para liderar.	Liderazgo situacional. Estilos de líderes. Estilo de control, supervisión, asesoramiento y delegación.	8	Conducción

	Habilidades Conversacionales	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Reconozca el alcance e importancia de la comunicación dentro de la organización. *Identifique a la comunicación como herramienta fundamental en la conducción. *Logre reconocer los distintos tipos de “conversaciones” presentes en una comunicación y las implicancias de cada una. 	<p>Presentación de la competencia.</p> <p>Relación entre la competencia comunicación y conducción.</p> <p>La práctica de la conversación en las organizaciones.</p> <p>Factores intervinientes en la conversación.</p> <p>Tipos de conversaciones.</p>	6	Comunicación
	Gestión de Conflictos: Proceso y Herramientas	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Revise el proceso de gestión de conflictos. *Identifique las variables que intervienen. *Entrene comportamientos. 	<p>Competencias vinculadas a la gestión de conflictos.</p> <p>El conflicto. Posibles respuestas al conflicto.</p> <p>Impacto y consecuencias de no resolver el conflicto. Proceso gestión de Conflictos. Las emociones y el conflicto. El rol del líder.</p>	6	Gestión de Conflictos

	Evaluación de Desempeño	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Comprenda los fundamentos de la Gestión del Desempeño. * Alcance una visión integral sobre el proceso de gestión del desempeño y los roles de los distintos intervinientes del mismo. * Se apropie de conceptos críticos relacionados a la Gestión del Desempeño. 	<p>¿Qué es gestionar el desempeño? ¿Por qué gestionamos el desempeño? ¿Cómo gestionamos el desempeño? El proceso de gestión del desempeño La conversación en el proceso de Gestión del Desempeño Proceso Gestión del Desempeño.</p>	6	Conducción
	Planificación	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Comprenda el concepto de Planificación como una competencia. *Identifique y aplique en su puesto de trabajo cada una de las etapas definidas en el Proceso de Planificación. 	<p>Concepto de Planificación Niveles de la competencia Ventajas de la planificación Planificación estratégica y planificación operativa. Proceso de planificación Herramientas: Pareto - FODA - Diagrama de Gantt - Gráfico de hitos</p>	8	Planificación y Control
Total horas de capacitación				34	

CLÍNICA DE LA CONCEPCIÓN

INDUCCIÓN

Conocimientos básicos sobre nuestra historia y trayectoria

¿QUIÉNES SOMOS?

Clínica de la Concepción SRL es una institución del rubro de servicios de salud, privada, que posee más de 30 años de trayectoria, prestando servicios orientados a maternidad e infancia.

Fundada en 1978 por un equipo de 12 médicos constituido por Pediatras y Obstetras, se encuentra ubicada en la calle San Lorenzo 110, en Barrio Nueva Córdoba de la Ciudad de Córdoba.

En el aspecto asistencial el objetivo principal es el cuidado de la madre y del niño desde su concepción y es donde la Clínica se ha desarrollado desde su creación.

A nivel de docencia cuenta con residencias médicas en tres especialidades: Tocoginecología, Pediatría y Neonatología, siendo una Clínica escuela formadora de médicos de valor en estas especialidades.

El valor fundamental es sostener los derechos del niño y de la madre.

UN POCO DE HISTORIA

La Clínica de la Concepción nace en el año 1978 en la ciudad de Córdoba, cuando un grupo de 12 profesionales de la salud especializados en Pediatría y Obstetricia, preocupados por otorgar una atención personalizada a las madres en el momento del parto, se unen para crear esta institución con el objetivo de brindar un servicio de distinción en el cuidado de la madre y el niño desde su concepción. De este concepto nace el nombre, “Clínica de la Concepción”. Fundamentalmente este servicio de atención personalizada se basaba en que en el momento del parto la madre y el niño estuvieran asistidos por el médico de cabecera y no por el profesional que estuviera de turno en la institución, esto le dio un servicio de distinción a todos los nacimientos de la época ya que éramos el único lugar que contaba con este tipo de atención.

Tal como dice nuestro gerente:

“en el resto de las instituciones privadas el parto era atendido por el médico que se encontrara de turno en la institución, esto nos dio una diferencia a todos los partos atendidos en nuestra Clínica.”

Iniciamos las actividades en una casona en la calle Buenos Aires 744. A medida que nos fuimos expandiendo adquirimos, la propiedad que lindaba a la Clínica y años más tarde, una tercera propiedad y así nos mantuvimos hasta el año 2003.

Debido al importante crecimiento y posicionamiento de la Clínica, se decidió vender esas tres propiedades y alquilar las instalaciones donde se encuentran actualmente en la calle San Lorenzo en el Barrio de Nueva Córdoba.

Los fundadores a lo largo de estos 34 años han logrado consolidar sus ideas y proyectar en una segunda generación de médicos los mismos principios y objetivos, siendo dos de los hijos de los dueños/fundadores de la Clínica los que actualmente están gerenciando la misma.

NUESTRA MISIÓN Y VALORES

MISIÓN: somos una Clínica destinada a brindar el mejor servicio de salud orientado a la protección de los derechos de la madre y del niño por nacer.

VALORES:

- ❖ RESPETO por la vida humana desde su concepción
- ❖ CUIDADO de la madre y del niño por nacer.

FILOSOFÍA:

- ❖ Servicio; organizarnos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ Eficiencia, capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.
- ❖ Responsabilidad; cumplir con nuestras obligaciones.
- ❖ Compromiso; acuerdo contraído con nuestro trabajo.
- ❖ Respeto; colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales.
- ❖ Integridad; ser congruente entre el pensar, decir y hacer.

¿ QUÉ SERVICIOS OFRECEMOS?

Pediatría

Traumatología

Neurología infantil

Rayos

Ginecología y Obstetricia

Neonatología

Internación

Laboratorio

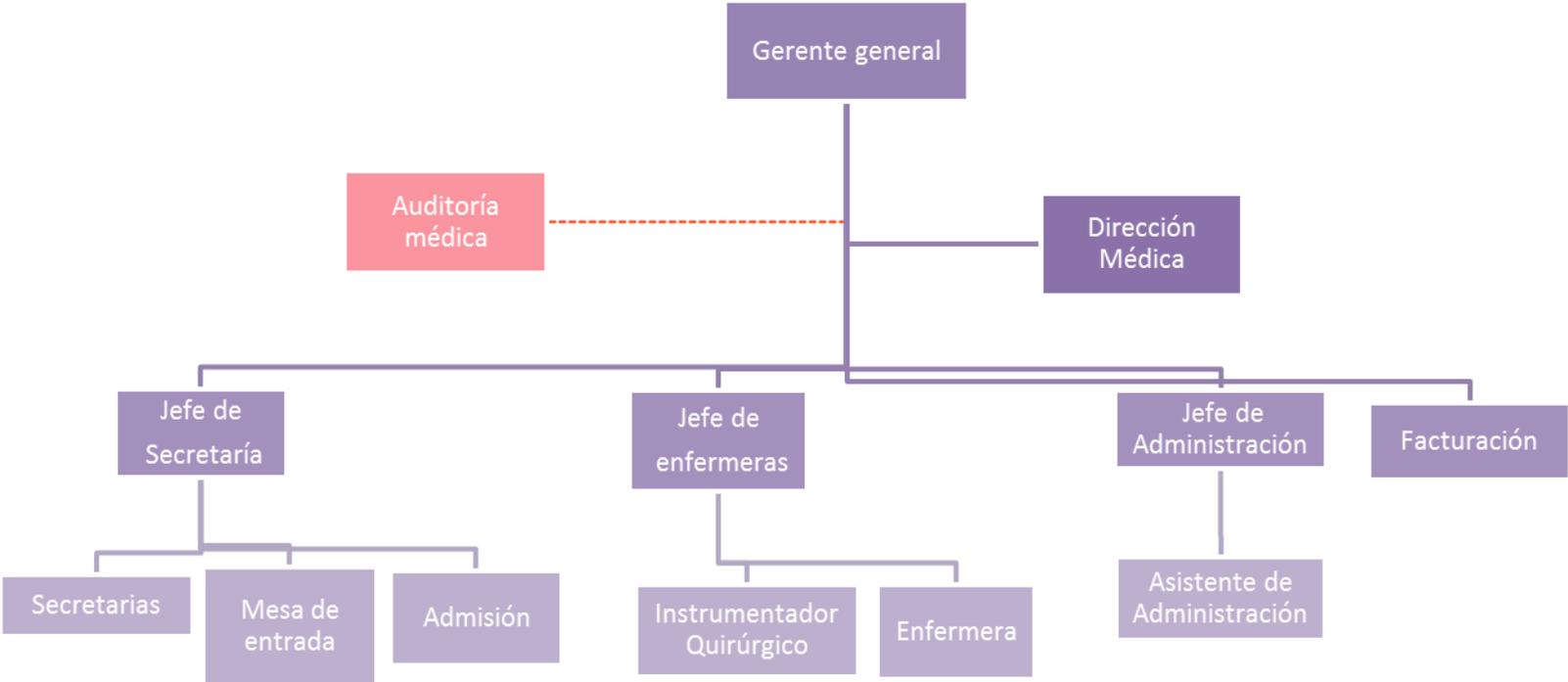
NUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Contamos con una dotación de personal de 53 empleados, una cúpula directiva conformada por 12 socios capitalistas y el cuerpo médico que presta servicios para la Clínica.

Los 53 empleados se encuentran distribuidos de la siguiente manera:



NUESTRO ORGANIGRAMA



¿QUÉ ESPERAMOS DE NUESTROS EMPLEADOS?

En la Clínica de la Concepción esperamos que nuestros empleados logren siempre los mejores resultados. Para poder lograrlo se fomenta un clima de participación y de trabajo en equipo.

Trabajamos desarrollando competencias que van a permitir un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Para la Clínica de la Concepción una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en un puesto, que se traducen en conductas observables y medibles.

Las competencias observables en la Clínica son:

Comunicación:

Es la capacidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, de manera verbal y / o escrita; adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores para facilitar la coordinación de acciones.

Flexibilidad:

Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de la Institución.

Orientación al cliente interno y externo:

Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.

Conducción:

Es la capacidad para dirigir/conducir a las personas / equipo de trabajo. Fijar objetivos, realizando seguimiento, motivando e inspirando confianza, generando un clima de trabajo armónico, para lograr los objetivos de la institución.

Trabajo en Equipo:

Es la capacidad de trabajar con otros (pares, otras áreas, proveedores, personal externo), dentro de un grupo para construir un equipo y conseguir objetivos comunes.

Planificación y organización:

Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.

Negociación:

Es la capacidad de identificar distintas posiciones e intereses y utilizar las estrategias más convenientes para crear consenso y alcanzar acuerdos satisfactorios y duraderos

Gestión de conflictos:

Es la capacidad y habilidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la institución.

Resolución de problemas: Es la capacidad para solucionar de manera satisfactoria los problemas que se le presentan en su tarea concreta

DESARROLLO DE NUESTROS EMPLEADOS

Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a incorporar las competencias que permiten cumplir con las responsabilidades designadas.

En la Clínica de la Concepción nos preocupamos por el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados y para ello utilizamos la capacitación permanente.

Mediante la adquisición de nuevas habilidades podrán desarrollar sus competencias personales y profesionales.

NUESTRO MODELO DE EVALUACIÓN

En Clínica de la Concepción contamos con evaluaciones del desempeño de los trabajadores, estas son un medio para mejorar las tareas. Se escriben y se exponen oralmente.

Es un instrumento de gestión que permite evaluar semestralmente el desempeño y las competencias de cada empleado. Dichos semestres son los siguientes: 1 de mayo al 30 de Octubre y 1 de Noviembre al 30 de Abril.

El personal es evaluado por su jefe directo y existe una instancia de diálogo entre jefe y trabajador permitiendo mejorar el desempeño de ambos.

MUCHAS GRACIAS!!!



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Clínica de la Concepción

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CLÍNICA DE LA CONCEPCIÓN

Las evaluaciones de desempeño forman parte de un proceso, permitiendo a la Clínica obtener información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la misma y del desempeño de los empleados.

Se propone a la Clínica un sistema de evaluación de desempeño por competencias. Estas competencias surgen de las descripciones de puestos y se especificaron distintos niveles de acuerdo a las exigencias del puesto, partiendo de una escala de valoración del muy bueno, aceptable y debe seguir trabajando, como estándares de medición.

Proponemos dos modelos de evaluación de desempeño, uno para conductores y otro para empleados con su respectivo manual de uso. (Anexo 6)

Para llevar a cabo esta implementación proponemos el siguiente Plan de comunicación:

Público	Mensaje	Emisor	Medio	Fecha
Gerentes	Presentación de la herramienta. Características, beneficios y procedimientos de la evaluación de desempeño. Presentación de la planificación de comunicación a los actores intervinientes.	Capacitador	Reunión	A definir
Jefes	Presentación de la herramienta. Características, beneficios y procedimientos de la evaluación de desempeño desde su rol de conducción.	Capacitador	Reunión	A definir
Empleados	Presentación de la herramienta. Características, beneficios y procedimientos de la evaluación de desempeño.	Jefe Directo	Reunión	A definir

MANUAL DE CAPACITACIÓN

Tenemos el agrado de presentarles este Manual de Capacitación, que les permitirá adquirir los conocimientos acerca del Sistema de Evaluación de Desempeño vigente en la Clínica de la Concepción.

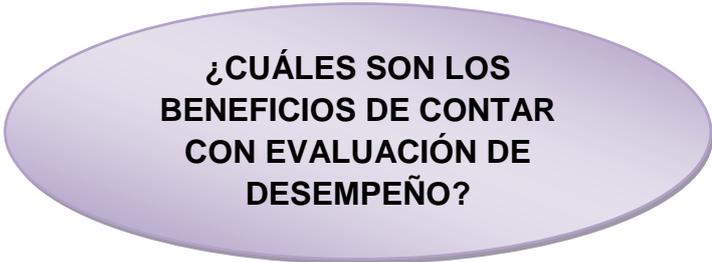
Los invitamos a leer y releer este documento y participar activamente en el ejercicio de sus derechos y obligaciones.

¿QUÉ ES EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Es un instrumento de gestión que permite evaluar semestralmente el desempeño y las competencias de cada empleado, atendidas las exigencias y características de su puesto. Es un proceso en el cual se estima el rendimiento global de un empleado. Mediante la aplicación de la evaluación de desempeño se pueden detectar problemas de conducción, de integración del empleado en la empresa y de falta de aprovechamiento del potencial de los empleados.

¿QUÉ PERÍODO ABARCA?

Es un proceso que se realiza semestralmente, comprendiendo los siguientes periodos: 01 de mayo al 30 octubre (primer semestre) y 01 de noviembre hasta el 30 de abril (segundo semestre). Por lo tanto, al finalizar cada semestre, el empleado deberá ser evaluado por su jefe directo.



**¿CUÁLES SON LOS
BENEFICIOS DE CONTAR
CON EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO?**

Para la Clínica:

Contar con un parámetro, documentado por escrito, sobre los resultados de cada empleado para poder tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.

Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Para los jefes:

Permite contar con datos sobre el pasado y el presente del desempeño de los empleados para tomar decisiones y establecer mejores relaciones con su personal.

Para los empleados:

Conocer periódicamente su nivel de resultados alcanzados y aquellos aspectos en los que tendrían que mejorar.



¿QUIÉNES EVALUAN?

Los jefes de la Clínica a los empleados que dependen de forma directa y tienen como mínimo tres (3) meses de antigüedad en el puesto y con el jefe de quien depende.

¿QUIÉN ES EL JEFE DIRECTO?

Se entiende por jefe directo el conductor de quien depende en forma inmediata el empleado a evaluar.

Si el empleado a evaluar hubiere tenido más de un jefe durante el respectivo período de evaluación, le corresponderá realizar su evaluación al último jefe inmediato. No obstante, dicho jefe deberá requerir informe de los otros jefes directos con los cuales se hubiere desempeñado el trabajador durante el periodo que se evalúa.

¿TODOS LOS EMPLEADOS SON EVALUADOS?

Si, son evaluados todos los empleados, con **excepción** de:

-  Los Gerentes.
-  El Director Médico.
-  Personal externo (contratado).
-  Los empleados que por causa de licencias prolongadas, no hubiesen desempeñado sus funciones por un lapso no menor a 90 días, dentro del período sujeto a evaluar, en ese caso, conservarán la calificación del período anterior.

¿CÓMO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?

La calificación de los empleados de la Clínica de la Concepción considerará la evaluación de las competencias genéricas y específicas establecidas en el diccionario de competencias, que a continuación se detallan:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
COMUNICACIÓN	CONDUCCIÓN
FLEXIBILIDAD	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	TRABAJO EN EQUIPO
	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
	NEGOCIACIÓN
	GESTIÓN DE CONFLICTOS

Por otro lado, el jefe deberá contestar una serie de preguntas abiertas sobre el desempeño, participación y aportes de los empleados a la Clínica.

También, existe un espacio para reflejar hechos observables que pueden ser positivos o negativos.

**¿CUÁLES SON LOS POSIBLES
RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES
DE DESEMPEÑO?**

NOTA (rango)	CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
10	Excelente	Su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del puesto.
9 - 7	Muy bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del puesto.
6 - 4	Bueno	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del puesto.
3 - 1	Debe seguir trabajando	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del puesto.

TAREAS ESCENCIALES DEL JEFE

 **INFORMES DE DESEMPEÑO:** son informes que contienen la nota y comentarios positivos o negativos, debidamente fundamentada, con que el jefe ha valorado el desempeño y las competencias de cada uno de los empleados a cargo. Se deben realizar dos (2) copias del Informe de Desempeño, uno para el empleado y otro para el jefe.

 **IMPORTANTE:** El evaluado puede manifestar su desacuerdo si la nota no se adecua a lo que él considera justo.

¿QUÉ SE PUEDE HACER CON LOS RESULTADOS?

Los resultados se pueden utilizar para:

-  Diseñar un plan de trabajo ajustado a las necesidades de cada trabajador.
-  Evaluar los planes de formación existentes.
-  Detectar necesidades de capacitación.
-  Reconocer los logros del personal.
-  Involucrar a las personas con los resultados

A continuación se muestran las evaluaciones de desempeño para los empleados y conductores

EVALUACIÓN PARA EMPLEADOS

Nombre del empleado:	Puesto:	ESCALA DE EVALUACIÓN				
Departamento:	Jefe:					
Fecha:	Fecha última evaluación:					
Instrucciones: Evalúe al empleado en el puesto que se desempeña actualmente. Marque dentro de un círculo la cruz situada arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la Clínica. Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con cruz (X): Muy bueno, Aceptable y Debe seguir trabajando, en los comportamientos enumerados a la izquierda.		No olvide de marcar en la casilla correspondiente	MUY BUENO	ACEPTABLE	DEBE SEGUIR TRABAJANDO	NO CORRESPONDE AL PUESTO
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, de manera verbal y / o escrita; adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores para facilitar la coordinación de acciones.						
1) Escucha atentamente a su interlocutor						
2) Brinda respuestas claras, precisas, oportunas y adecuadas a la necesidad.						
3) Las expresiones, los gestos y los modales que utiliza son acordes con lo que expresa verbalmente.						
4) Adapta sus mensajes de acuerdo a los interlocutores.						
FLEXIBILIDAD: Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de la Clínica.						
1) Identifica y se adapta a las situaciones cotidianas que se presentan en su trabajo.						
2) Modifica su conducta según la nueva situación.						
3) Se muestra dispuesto a recibir sugerencias, ideas u opiniones distintas a las propias.						
ORIENTACIÓN DEL CLIENTE: Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.						
1) Identifica a sus clientes.						
2) Responde a los requerimientos en forma oportuna y efectiva.						
3) Realiza seguimiento a los requerimientos entregados.						
4) Ajusta su trabajo para adecuarse a las necesidades de sus clientes.						
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar con otros (pares, otras áreas, proveedores, personal externo), dentro de un grupo para construir un equipo y conseguir objetivos comunes.						
1) Identifica los diferentes equipos de los cuáles es parte y coopera con los integrantes del mismo.						

2) Identifica al equipo de trabajo como el medio para alcanzar los objetivos propuestos.				
3) Contribuye a la generación de un ambiente de colaboración.				
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.				
1) Identifica al equipo de trabajo como el medio para alcanzar los objetivos propuestos.				
2) Posee una actitud abierta para aprender de los demás.				
3) Identifica a los diferentes equipos de los cuáles es parte y coopera con los integrantes del mismo.				
NEGOCIACIÓN: Es la capacidad de identificar distintas posiciones e intereses y utilizar las estrategias más convenientes para crear consenso y alcanzar acuerdos satisfactorios y duraderos.				
1) Identifica los intereses - posiciones de las partes y plantea soluciones.				
2) Busca la cooperación y compromiso tratando de negociar de manera equitativa las necesidades de las partes.				
3) Prepara la negociación y defiende sus intereses con argumentos.				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad para solucionar de manera satisfactoria los problemas que se le presentan en su tarea concreta.				
1) Resuelve el problema y/o situación en función de los procedimientos establecidos.				
2) Detecta los problemas o situaciones no habituales y los canaliza con la persona correcta.				
3) Hace seguimiento y retroalimenta a los involucrados.				
Instrucciones: con base a la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus palabras.				
¿Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? (si su respuesta es negativa justifique)	SI	NO		
¿Qué aportes ha hecho el empleado a la Clínica o departamento al que pertenece?	SI	NO		
¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado su desempeño?	SI	NO		
Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no se hayan contemplado:				
1-				
2-				
3-				
4-				

5-

6-

Cuál cree que sería la evaluación global de su empleado. Marque con una cruz (X) la opción que mejor considere:

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEBE SEGUIR TRABAJANDO

OBSERVACIONES:

Firma y puesto del Evaluador:

Firma del Evaluado:

EVALUACIÓN PARA MANDOS MEDIOS

Nombre del empleado:	Puesto:	ESCALA DE EVALUACIÓN			
Departamento:	Jefe:				
Fecha:	Fecha última evaluación:				
<p>Instrucciones: Evalúe al empleado en el puesto que se desempeña actualmente. Marque dentro de un círculo la cruz situada arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la Clínica.</p>	<p>Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con cruz (X): Muy bueno, Aceptable y Debe seguir trabajando, en los comportamientos enumerados a la izquierda.</p>				
	No olvide de marcar en la casilla correspondiente	MUY BUENO	ACEPTABLE	DEBE SEGUIR TRABAJANDO	NO CORRESPONDE AL PUESTO
<p>COMUNICACIÓN: Es la capacidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, de manera verbal y / o escrita; adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores para facilitar la coordinación de acciones.</p>					
1) Escucha atentamente a su interlocutor (comprendiendo y valorando el mensaje, identificando intereses, dedicando el tiempo necesario, etc.).					
2) Sabe cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.					
3) Identifica opiniones, observaciones, declaraciones, pedidos, y compromisos, y actúa en consecuencia.					
4) Verifica que el mensaje haya sido entendido correctamente.					
<p>FLEXIBILIDAD: Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de la Clínica.</p>					
1) Adapta - modifica su forma de actuar en función de la situación concreta que se presente y según lo esperado por la organización.					
2) Modifica su conducta según la nueva situación, en los tiempos planteados.					
3) Reconoce el impacto (emocional, relacional) que genera la situación de cambio en todos los involucrados.					
<p>ORIENTACIÓN DEL CLIENTE: Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.</p>					
1) Mantiene una comunicación fluida y continua con sus clientes, basada en la confianza de la calidad del servicio entregado.					
2) Motiva a sus pares y equipos para logra un alto nivel de desempeño y servicio.					
3) Propone alternativas y mejoras para optimizar la calidad de los servicios entregados.					

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar con otros (pares, otras áreas, proveedores, personal externo), dentro de un grupo para construir un equipo y conseguir objetivos comunes.			
1) Anima y motiva a los demás integrantes del equipo, con el fin de conseguir los objetivos comunes.			
2) Reconoce el mérito de otros miembros, resaltando sus valores positivos, la colaboración prestada y la importancia de sus aportes.			
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.			
1) Cumple las acciones planificadas para el logro de los objetivos del sector.			
2) Planifica el trabajo en función de la estrategia planteada (fija metas acordes a los objetivos, determina prioridades, acciones a desarrollar, asigna recursos, realiza seguimiento, ajusta el plan según los cambios y retroalimenta).			
CONDUCCION: Es la capacidad para dirigir/conducir a las personas / equipo de trabajo. Fijar objetivos, realizando seguimiento, motivando e inspirando confianza, generando un clima de trabajo armónico, para lograr los objetivos de la Clínica.			
1) Detecta necesidades del equipo y las gestiona, asegurando y o potenciando el logro de los objetivos del - los puestos.			
2) Coordina la realización de actividades, promoviendo y movilizando los aportes individuales para el logro			
3) Se mueve por los diferentes estilos de conducción y los utiliza de acuerdo al grado de desarrollo que tiene el empleado para llevar a cabo sus objetivos.			
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad para solucionar de manera satisfactoria los problemas que se le presentan en su tarea concreta.			
1) Logra los resultados esperados frente a los problemas que resuelve.			
2) Se adelanta a los problemas que se pueden presentar en su trabajo, evitando así que se produzcan.			
3) Hace seguimiento y retroalimenta a los involucrados.			
GESTIÓN DE CONFLICTO: Es la capacidad y habilidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la Clínica.			
1) Identifica cuál es el conflicto y quiénes son las partes involucradas.			
2) Identifica cuáles son las diferentes causas del conflicto: organizacionales, personales, de relaciones, etc.			
3) Propone alternativas de solución e implementa la que considera más efectiva para gestionar el conflicto.			
Instrucciones: con base a la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus palabras.			
¿Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? (si su respuesta es negativa justifique)	SI	NO	
¿Qué aportes ha hecho el empleado a la Clínica o departamento al que pertenece?	SI	NO	

¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado su desempeño?		SI	NO
Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no se hayan contemplado:			
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
Cuál cree que sería la evaluación global de su empleado. Marque con una cruz (X) la opción que mejor considere:			
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEBE SEGUIR TRABAJANDO
<u>OBSERVACIONES:</u>			
<u>Firma y puesto del Evaluador:</u>			
<u>Firma del Evaluado:</u>			

9. CONCLUSIÓN

El presente trabajo final de grado se planteó como un desafío personal para cada una de nosotras en calidad de ser próximas profesionales en Recursos Humanos.

Desde el comienzo contamos con la participación y compromiso de los integrantes de la institución, quienes nos permitieron conocer una realidad con procedimientos que dificultaban el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se entiende que esto puede pasar debido a la propia dinámica de crecimiento que tuvo la clínica y la necesidad imperiosa de ordenar y profesionalizar sus procesos y los responsables de llevarlos a cabo.

Teniendo en cuenta lo mencionado más la definición de las necesidades y asumiendo un compromiso compartido entre ambas partes, nos propusimos realizar un trabajo de intervención porque como futuras Licenciadas consideramos que el mismo genera un espacio de aprendizaje en contacto directo con la práctica profesional asumiendo los desafíos, logros y aportes que esta realidad exige ejecutar.

Finalizado este trabajo y como expectativa profesional esperamos que se vea reflejada la dedicación y el compromiso que estuvieron presentes continuamente en la relación entre ambas partes para que se pueda desarrollar este trabajo final de grado y concluir juntos con las propuestas de mejoras requeridas en esta institución.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires.2012.
- AQUINO Jorge A, VOLA-LUHRS Roberto E.,ARECCO Marcelo J,AQUINO Gustavo J., Recursos Humanos, Tercera edición, Ediciones Macchi, 2004
- BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos. *Guía de Administración de Recursos Humanos*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición Abril 2007
- BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. *Administración de recursos humanos*. International Thompson Editores. México, 2001
- Casos de Marta Alles
- CHAVES PAZ María Inés, Metodología y herramientas para la búsqueda de personal, ediciones J.V.E., Abril 2000
- GIBSON James, IVANCEVICH John, DOMELLY James. Las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill 1999
- GOMEZ-MEJIAS Luis R, BALKIN David B. y CARDY Robert L. Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México. Edición 2001
- <http://rhtalentohumano.blogspot.com.ar/p/seleccion-de-personal.html>
- ROBBINS,Stephen, COULTER Mary. Administración Quinta edición, Editorial Pearson, 1999
- WERTHER William, DAVIS Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill 1999

11. ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista a los Directivos de la Clínica de la Concepción

HISTORIA

1. ¿Cómo y cuándo surge la idea de fundar la Clínica?
2. ¿Quiénes fueron los fundadores?
3. ¿Cuáles fueron los objetivos en aquel momento?

MISIÓN / VISIÓN / OBJETIVOS

4. ¿Cómo define usted la misión y visión de la organización?
5. ¿Cuáles son los objetivos generales de la organización?
6. ¿Cuál es el nivel de formalización de los mismos?
7. ¿Se mide el logro de los objetivos? ¿Cómo se miden?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8. ¿Cómo está conformado el organigrama de la organización? ¿Se encuentra el mismo formalizado?
9. ¿Cuántos empleados hay en la Clínica?

PUESTOS, TAREAS Y RESPONSABILIDADES

10. ¿Cómo están definidos los procedimientos de trabajo de la organización? ¿Cómo se diseñan? ¿Se encuentran registrados en algún soporte?
11. ¿Cuenta la organización con descripciones de puestos? ¿Se encuentra registrada en algún soporte? ¿Es comunicada a todos los empleados? ¿Son actualizadas?
12. ¿Cómo se diseñan y asignan las tareas y las responsabilidades? ¿Quién es responsable de hacerlo?

SELECCIÓN

13. ¿Cómo realizan el reclutamiento de los postulantes?

14. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la Clínica?
15. ¿Quién es el responsable?
16. ¿Quiénes participan en la Selección del personal?
17. ¿Quién toma la decisión de contratar al personal?
18. ¿Cómo realizan las rotaciones de personal internas?

CAPACITACIÓN

19. ¿Realiza la organización una inducción a los nuevos empleados? ¿Cómo se realiza?
20. ¿Reciben los empleados capacitaciones de desarrollo en su puesto de trabajo?
21. ¿Existe un plan de capacitaciones para cada puesto de trabajo?
22. ¿Quién es el responsable de capacitar al personal?

EVALUACIÓN

23. ¿Se realiza evaluación del desempeño de los empleados? ¿Cómo se realizan?
24. ¿Quiénes son los responsables de realizarlas?
25. ¿El personal recibe retroalimentación de los resultados?

26. ¿Cómo se ven dentro de 4 años como institución prestadora de servicios de salud?
27. ¿En qué proyecto están trabajando actualmente?

Puestos, tareas y responsabilidades

8. ¿Las tareas y responsabilidades que usted tiene asignadas en su puesto se encuentran descritas formalmente en algún soporte de consulta?
1. Si 2.No 3.No Sabe
9. Describa sus tareas y la importancia de las mismas dentro de la Clínica de la Concepción.
10. ¿Cómo se asignan las tareas y responsabilidades en su área?

Selección e Inducción

11. ¿Nos puede comentar cómo se lleva a cabo el proceso de selección dentro de la Clínica?
12. ¿Al momento de ingresar un empleado a la Institución se otorga información en relación a historia, valores, objetivos de la Clínica?
1. Nada 2.Poco 3.Aceptablemente 4. Completamente
13. ¿Al momento de ingresar un empleado a la Institución se otorga información en relación a su puesto de trabajo, responsabilidades y tareas?
1. Nada 2.Poco 3.Aceptablemente 4. Completamente

Capacitación

14. ¿Reciben capacitaciones para desarrollarse en los puestos o en la Clínica?
1. Nunca 2.Ocasionalmente 3.Frecuentemente 4.Siempre
15. ¿Dónde se realizan las capacitaciones?
16. ¿Quién es el responsable de capacitar al personal en cada uno de los puestos de trabajo?

Evaluación

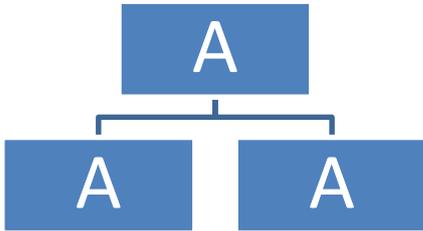
17. ¿Se fijan objetivos al personal para el cumplimiento de sus tareas?
18. ¿Se mide el desempeño del personal en relación a los objetivos definidos?
19. ¿Se retroalimenta al personal sobre su desempeño? ¿Quién es el responsable de realizar esa retroalimentación?

ANEXO 3

CLÍNICA DE LA CONCEPCIÓN

El presente formulario tiene por objetivo recabar información sobre el funcionamiento de su organización, que contribuya a la elaboración de un diagnóstico y definir necesidades para delinear una propuesta de mejora. El mismo es de carácter anónimo y confidencial. Será utilizado para la elaboración de un proyecto final de grado de la carrera Licenciatura de Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO (completar con la siguiente información solicitada).

Nombre del puesto	
Departamento	
Responde a	 <pre>graph TD; A1[A] --- B1[A]; A1 --- B2[A];</pre>

I. Relaciones Laborales (marcar con una cruz "X" la opción que considere)

	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PÚBLICO				
EMPLEADOS OTRAS OFICINAS				
MÉDICOS				
DIRECTIVOS				
OTROS				

II. Supervisión ¿Cuánta supervisión requiere el puesto de trabajo? (marcar con una cruz "X" la opción que considere)

VARIAS VECES AL DIA	OCASIONAL	POCA	NINGUNA

B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Describir brevemente el objetivo del puesto, actividades desempeñadas y características que considere relevantes.

II. Deberes (marcar con una cruz "X" la opción que considere)

Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

MÉDICO	TÉCNICO	OFICINA	PROFESIONAL	GERENCIAL

III. Responsabilidades del Puesto (completar con SI o NO la opción que considere)

Operación de Computadora	
Operación de Equipo/teléfono	
Protección de equipos y/o herramientas	
Seguridad	
Mantenimiento	
Supervisión del trabajo de otras personas	
Manejo de valores	
Otras (Especificar)	

¿Quién aprueba o rechaza sus decisiones? (mencionar qué persona y qué función cumple dentro de la organización)

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

I. Educación Formal (completar con una cruz "X" la opción que considere)

Primario	
Secundario Completo	
Estudios Terciarios. Especialidad	
Estudios Universitarios. Especialidad	
Otros	

II. Experiencia Laboral (completar con una cruz "X" la opción que considere)

Ninguna	
Importante. Especialidad. Años	
Imprescindible. Especialidad. Años	
Otros	

III. Aptitudes Personales (marcar con una cruz "X" la opción que considere)

	Esencial	Deseable	No necesaria
Rapidez de decisión			
Coordinación general			
Habilidad Expresiva			
Vigor muscular			
Iniciativa			
Creatividad			
Atención			
Empatía			
Otros. Especificar			

IV. Ámbito Laboral (contestar las siguientes preguntas con la información que usted considere pertinente)

¿En qué condiciones físicas trabaja en su puesto de trabajo?

¿Tiene presiones psicológicas?

RESPONDA SOLAMENTE SI ES RESPONSABLE POR EL TRABAJO DE OTROS

D. CONDUCCIÓN (marcar con una cruz "X" la opción que considere)

I. Responsabilidades de Supervisión que tiene el puesto

Instruir	
Asignar Trabajos	
Revisar Trabajos	
Coordinar trabajos	
Planeación	
Otros. Especificar	

¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO 4

Formulario de Análisis del Puesto

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Área o División:

Título actual del puesto:

Reporta a:

TRABAJO A DESEMPEÑAR

Tareas específicas y comunes:

Responsabilidades:

Supervisa a:

Interacción con:

Qué tareas se supervisan:

Qué tareas no se supervisan:

CONDICIONES FÍSICAS

Condiciones que rodean el área laboral:

En qué horas se trabaja:

Períodos de descanso:

Condiciones del entorno

HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales:

Manuales:

Interpersonales:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS (Universidad / Cursos Especiales / Experiencia / Capacitación)**REQUISITOS ESPECIALES**

Trabajo Nocturno:

Horas Extras:

Fines de Semana:

Otros:

RESPONSABLE

De Equipo:

De Gastos:

Otros:

ANEXO 5

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa:
Puesto:
Área / Dirección:
Departamento:
Puesto Superior:

ORGANIGRAMA

SÍNTESIS DEL PUESTO:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto/medio/bajo)

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Básica:

Otra Formación Complementaria:

Experiencia Requerida:

Idioma:

PC (detallar):

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO

ANEXO 6 - EVALUACIÓN PARA EMPLEADOS

Nombre del empleado:	Puesto:	ESCALA DE EVALUACIÓN				
Departamento:	Jefe:					
Fecha:	Fecha última evaluación:					
Instrucciones: Evalúe al empleado en el puesto que se desempeña actualmente. Marque dentro de un círculo la cruz situada arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la Clínica. Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con cruz (X): Muy bueno, Aceptable y Debe seguir trabajando, en los comportamientos enumerados a la izquierda.		No olvide de marcar en la casilla correspondiente	MUY BUENO	ACEPTABLE	DEBE SEGUIR TRABAJANDO	NO CORRESPONDE AL PUESTO
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, de manera verbal y / o escrita; adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores para facilitar la coordinación de acciones.						
1) Escucha atentamente a su interlocutor						
2) Brinda respuestas claras, precisas, oportunas y adecuadas a la necesidad.						
3) Las expresiones, los gestos y los modales que utiliza son acorde con lo que expresa verbalmente.						
4) Adapta sus mensajes de acuerdo a los interlocutores.						
FLEXIBILIDAD: Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de la Clínica.						
1) Identifica y se adapta a las situaciones cotidianas que se presentan en su trabajo.						
2) Modifica su conducta según la nueva situación.						
3) Se muestra dispuesto a recibir sugerencias, ideas u opiniones distintas a las propias.						
ORIENTACIÓN DEL CLIENTE: Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.						
1) Identifica a sus clientes.						
2) Responde a los requerimientos en forma oportuna y efectiva.						
3) Realiza seguimiento a los requerimientos entregados.						
4) Ajusta su trabajo para adecuarse a las necesidades de sus clientes.						
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar con otros (pares, otras áreas, proveedores, personal externo), dentro de un grupo para construir un equipo y conseguir objetivos comunes.						
1) Identifica los diferentes equipos de los cuáles es parte y coopera con los integrantes del mismo.						

2) Identifica al equipo de trabajo como el medio para alcanzar los objetivos propuestos.				
3) Contribuye a la generación de un ambiente de colaboración.				
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.				
1) Identifica al equipo de trabajo como el medio para alcanzar los objetivos propuestos.				
2) Posee una actitud abierta para aprender de los demás.				
3) Identifica a los diferentes equipos de los cuáles es parte y coopera con los integrantes del mismo.				
NEGOCIACIÓN: Es la capacidad de identificar distintas posiciones e intereses y utilizar las estrategias más convenientes para crear consenso y alcanzar acuerdos satisfactorios y duraderos.				
1) Identifica los intereses - posiciones de las partes y plantea soluciones.				
2) Busca la cooperación y compromiso tratando de negociar de manera equitativa las necesidades de las partes.				
3) Prepara la negociación y defiende sus intereses con argumentos.				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad para solucionar de manera satisfactoria los problemas que se le presentan en su tarea concreta.				
1) Resuelve el problema y/o situación en función de los procedimientos establecidos.				
2) Detecta los problemas o situaciones no habituales y los canaliza con la persona correcta.				
3) Hace seguimiento y retroalimenta a los involucrados.				
Instrucciones: con base a la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus palabras.				
¿Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? (si su respuesta es negativa justifique)	SI	NO		
¿Qué aportes ha hecho el empleado a la Clínica o departamento al que pertenece?	SI	NO		
¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado su desempeño?	SI	NO		

Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no se hayan contemplado:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

Cuál cree que sería la evaluación global de su empleado. Marque con una cruz (X) la opción que mejor considere:

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEBE SEGUIR TRABAJANDO

OBSERVACIONES:

Firma y puesto del Evaluador:

Firma del Evaluado:

Evaluación para mandos medios

Nombre del empleado:	Puesto:	ESCALA DE EVALUACIÓN			
Departamento:	Jefe:				
Fecha:	Fecha última evaluación:				
Instrucciones: Evalúe al empleado en el puesto que se desempeña actualmente. Marque dentro de un círculo la cruz situada arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la Clínica.	Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con cruz (X): Muy bueno, Aceptable y Debe seguir trabajando, en los comportamientos enumerados a la izquierda. No olvide de marcar en la casilla correspondiente	MUY BUENO	ACEPTABLE	DEBE SEGUIR TRABAJANDO	NO CORRESPONDE AL PUESTO
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, de manera verbal y / o escrita; adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores para facilitar la coordinación de acciones.					
1) Escucha atentamente a su interlocutor (comprendiendo y valorando el mensaje, identificando intereses, dedicando el tiempo necesario, etc.).					
2) Sabe cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.					
3) Identifica opiniones, observaciones, declaraciones, pedidos, y compromisos, y actúa en consecuencia.					
4) Verifica que el mensaje haya sido entendido correctamente.					
FLEXIBILIDAD: Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de la Clínica.					
1) Adapta - modifica su forma de actuar en función de la situación concreta que se presente y según lo esperado por la organización.					
2) Modifica su conducta según la nueva situación, en los tiempos planteados.					
3) Reconoce el impacto (emocional, relacional) que genera la situación de cambio en todos los involucrados.					
ORIENTACIÓN DEL CLIENTE: Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.					
1) Mantiene una comunicación fluida y continua con sus clientes, basada en la confianza de la calidad del servicio entregado.					
2) Motiva a sus pares y equipos para logra un alto nivel de desempeño y servicio.					
3) Propone alternativas y mejoras para optimizar la calidad de los servicios entregados.					

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar con otros (pares, otras áreas, proveedores, personal externo), dentro de un grupo para construir un equipo y conseguir objetivos comunes.			
1) Anima y motiva a los demás integrantes del equipo, con el fin de conseguir los objetivos comunes.			
2) Reconoce el mérito de otros miembros, resaltando sus valores positivos, la colaboración prestada y la importancia de sus aportes.			
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.			
1) Cumple las acciones planificadas para el logro de los objetivos del sector.			
2) Planifica el trabajo en función de la estrategia planteada (fija metas acordes a los objetivos, determina prioridades, acciones a desarrollar, asigna recursos, realiza seguimiento, ajusta el plan según los cambios y retroalimenta).			
CONDUCCIÓN: Es la capacidad para dirigir/conducir a las personas / equipo de trabajo. Fijar objetivos, realizando seguimiento, motivando e inspirando confianza, generando un clima de trabajo armónico, para lograr los objetivos de la Clínica.			
1) Detecta necesidades del equipo y las gestiona, asegurando y o potenciando el logro de los objetivos del - los puestos.			
2) Coordina la realización de actividades, promoviendo y movilizando los aportes individuales para el logro			
3) Se mueve por los diferentes estilos de conducción y los utiliza de acuerdo al grado de desarrollo que tiene el empleado para llevar a cabo sus objetivos.			
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad para solucionar de manera satisfactoria los problemas que se le presentan en su tarea concreta.			
1) Logra los resultados esperados frente a los problemas que resuelve.			
2) Se adelanta a los problemas que se pueden presentar en su trabajo, evitando así que se produzcan.			
3) Hace seguimiento y retroalimenta a los involucrados.			
GESTIÓN DE CONFLICTO: Es la capacidad y habilidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la Clínica.			
1) Identifica cuál es el conflicto y quiénes son las partes involucradas.			
2) Identifica cuáles son las diferentes causas del conflicto: organizacionales, personales, de relaciones, etc.			
3) Propone alternativas de solución e implementa la que considera más efectiva para gestionar el conflicto.			
Instrucciones: con base a la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus palabras.			
¿Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? (si su respuesta es negativa justifique)	SI	NO	
¿Qué aportes ha hecho el empleado a la Clínica o departamento al que pertenece?	SI	NO	

¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado su desempeño?	SI	NO	
Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no se hayan contemplado:			
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
Cuál cree que sería la evaluación global de su empleado. Marque con una cruz (X) la opción que mejor considere:			
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEBE SEGUIR TRABAJANDO
<u>OBSERVACIONES:</u>			
<u>Firma y puesto del Evaluador:</u>			
<u>Firma del Evaluado:</u>			

ANEXO 7

RELEVAMIENTO DE LA NECESIDAD

N° de pedido: _____

Fecha: _____

Puesto : _____

Referente: _____

Cantidad: _____

Cliente: _____

1. Motivos que originaron el pedido:

	Marcar	Detalle
Reubicación		
Reemplazo		¿De quién?/¿Por qué?
Ampliación de plantel		¿Por qué?
Nuevos roles		¿Cuáles?

2. Características del puesto

Edad: _____

Estudios: _____

Sexo: _____

_____ Especificar relaciones dentro/fuera de la Clínica:

3. Otras características

4. Conocimientos y habilidades específicas

5. Características del sector

Jefe directo:

Cantidad de trabajadores a cargo:

Lugar físico donde desempeñará su trabajo:	
Otras necesidades de selección del sector:	
Análisis de posibles transferencias para cubrir el puesto:	
Otros:	
6. Firmas	
_____ Jefe	_____ Ref. Selección