



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Generar valor desde la visión de la empresa”.

Alumna: Gudiño Lorena

Docente Tutor: Dolgonos Adrián

Córdoba - 2018

ÍNDICE

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Título	5
Formulario C	6
Resumen	7
Introducción	8
Desarrollo	9
Bibliografía	74
Anexo	75

DEDICATORIA

A mi esposo Matías, mis hijos Mateo y Felipe por su amor y apoyo incondicional.

A mis padres Gabriel y Graciela, por su amor, dedicación, esfuerzo, apoyo, por brindarme las herramientas y los medios para llegar a este día.

A mi hermano Nicolás por ensañarme con el ejemplo que con dedicación y esfuerzo los objetivos se pueden cumplir.

A mi hermana Sofía que juntas compartimos muchos años de estudio, por acompañarme en todas mis etapas y demostrar que todos los obstáculos se pueden vencer.

A mis amigos por darme las fuerzas para no bajar los brazos durante esta etapa tan hermosa.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible poder llegar a esta instancia, por el apoyo de poder lograr la Licenciatura en Recursos Humanos.

Al Instituto Médico Rio Cuarto por abirme sus puertas, desde los Directivos hasta el personal de mucamas, enfermería, administrativos y personal médico.

A Adrian Dolgonos, por su orientación y apoyo durante todo el Proyecto de Grado.

A mis padres, mis hermanos y mi marido por su apoyo incondicional durante toda la carrera.

**GENERAR VALOR DESDE LA VISIÓN DE LA
EMPRESA**



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Generar valor desde la visión de la empresa”

Integrante: Gudiño Lorena, Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Dolgonos Adrián

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Garcia, Miriam**

1er Vocal: **Garcia, Isabel.**

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

RESUMEN

El presente informe tiene como eje central a una clínica de salud privada de la ciudad de Rio Cuarto, el Instituto Médico Rio Cuarto SA. En primer instancia se presenta la Institución, misión, visión, valores, organigrama, cantidad de empleados y distribución de los mismos.

El objetivo es realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados, para que la empresa cuente con la información que brinda esta herramienta de trabajo en busca de lograr hacer más eficientes los recursos humanos de la empresa.

Para lograr la definición de los objetivos del proyecto se realizó la recolección de información dentro de la empresa mediante entrevistas con la oficina de Recursos Humanos, Dirección Médica y Supervisores de Enfermería.

Luego del procesamiento de datos, se elaboró el marco teórico y el diagnóstico organizacional, para poder encuadrar las descripciones de puestos a la empresa. Brindando así la información sobre cada puesto y además los beneficios de poseer las descripciones de los puestos de trabajo, para incrementar la eficiencia de las actividades.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en RRHH, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

La empresa a analizar es un sanatorio privado de la Ciudad de Río Cuarto, el cual cuenta de 220 empleados, distribuidos en administrativos, enfermeras, mucamas, tres supervisores de enfermería.

En una primera instancia se entrevistó al sector de RRHH, para conocer la empresa, su misión, valores, visión. Luego de ello se procedió a conocer sobre el funcionamiento de la empresa, sobre cuestiones relacionadas a la gestión del personal. En la misma se observó que los empleados no realizan la totalidad de tareas ni asumen la totalidad de las responsabilidades que espera la empresa de ellos, además esta confusión lleva a la superposición de funciones y tareas, por lo cual el tema a tratar es el análisis y descripción de puestos de trabajo de la empresa. Para lograr que todas las tareas se lleven a cabo, que cada empleado asuma la responsabilidad necesaria de su puesto y que al momento de realizar el reclutamiento y selección, se cuente con la información necesaria para dichos procesos. De modo tal de realizar una selección eficaz y que el personal nuevo pueda conocer la descripción de su puesto de trabajo.

Luego se realizaron entrevistas al personal, para obtener la información correspondiente a los puestos de trabajo, entrevistas a los supervisores para saber que se espera de los empleados. Una vez recabada toda la información necesaria se procederá a realizar las descripciones de los puestos definidos.

Además como propuesta se realizará una herramienta de actualización de descripciones de puesto de trabajo, para que las mismas a lo largo del tiempo no resulten obsoletas.

DESARROLLO

ORGANIZACIÓN

La empresa objeto de estudio del presente trabajo es el Instituto Médico Río Cuarto S.A. (en adelante IMRC), el mismo se encuentra en la ciudad de Río Cuarto al sur de la provincia de Córdoba. La particularidad de esta sociedad anónima radica en que los titulares de su paquete accionario está compuesto en su mayoría por médicos –los cuales casi en su totalidad ejercen su profesión en el mismo instituto- siendo los accionistas mayoritarios quienes a su vez ejercen funciones en el directorio.

Esta empresa se caracteriza por brindar servicios de salud tales como ambulatorios, consultorios externos e internaciones. Además la misma ofrece Residencias Médicas que se realizan dentro de Institución en los servicios de Cardiología, Traumatología, Medicina Interna y Dermatología. El IMRC presta servicios a afiliados de Obras Sociales, Prepagas y pacientes particulares, que optan atenderse ahí.

En el mercado riocuartense, el IMRC posee un gran posicionamiento no sólo por su trayectoria sino también por diferenciarse de sus competidores al ofrecer sus servicios. La misma se debe a su alta especialización de sus servicios, equipamientos de vanguardia y por contar con la atención a los pacientes a través de convenios especiales, logrando un gran crecimiento y evolución en la plaza establecida.

Los servicios que presta el IMRC son: consultorios externos, diagnósticos por imágenes, quirófano, laboratorio de análisis clínicos, laboratorio de análisis de microbiología, hemoterapia, hemodiálisis, fonoaudiología, hemodinamia, prácticas ambulatorias, guardia de pediatría, guardia de adultos, terapia intensiva de niños y adultos, cámara gamma, hotelería (internación), call center, shock room y kinesiología.

El Instituto Médico Río Cuarto cuenta con una misión, visión, valores conocidas por el público en general de manera explícita, publicado en su página web www.institutomedicoriocuartosa.com

“La misión de la institución se sostuvo a través del tiempo y la atención de la comunidad siempre fue nuestro principal objetivo. Sobre la base de esta premisa fuimos perfeccionando los alcances del accionar médico pasando de la medicina asistencial a la medicina de alta complejidad, la investigación y la capacitación constante. “

“La Visión es ser líderes en el cuidado de la salud y lograr el reconocimiento a nivel nacional gracias a la propuesta de valor de nuestros profesionales y servicios. En cada contacto con nuestros pacientes buscamos ofrecer una atención con calidad y calidez humana”.

“Los valores que identifican a la empresa son:

- *Trayectoria: Más de 60 años de experiencia y respeto nos avalan. Queremos que cada paciente se sienta cuidado y protegido y que luego de cada experiencia vuelvan a elegirnos. Los profesionales que nos acompañan conservan en todo momento los valores que le dieron origen a la institución: Honestidad, Compromiso, Responsabilidad y Respeto. Con seis décadas de aprendizaje acumulado, trabajo responsable y espíritu progresista, el Instituto Médico es hoy un referente consolidado.*
- *Respaldo: El cuidado provisto es el diferencial que nos caracteriza. Queremos que cada paciente sienta la tranquilidad y seguridad de nuestra idónea atención, acompañada de un servicio integral de salud con aparatología de última generación para dar respuesta efectiva a las diversas especialidades médicas.*
- *Calidez: Somos un equipo humano que intenta lograr que cada paciente se sienta acompañado y aprecie ante todo la calidez en la atención, el compromiso hacia los derechos del individuo y la pasión por la salud. El equipamiento más sofisticado toma valor por las manos que lo manejan, la calidad con que lo hacen y la humanidad que transmiten.*
- *Calidad: Una respuesta a cada necesidad. Nuestra cualidad en el desempeño permite que cada paciente se sienta aliviado, que encuentre soluciones efectivas y pertinentes gracias al amplio abanico de servicios ofrecidos y pensados para recuperar su salud.*

Historia

“Instituto Médico Río Cuarto S.A. nace el 21 de junio de 1947 en el edificio ubicado en calle Constitución 1027. A lo largo de los años, la visión de los doctores Osvaldo Magri, Carlos Magri, Horacio Dalvit, Raúl Abdala y el Dr. Recalt hizo eco en innumerables profesionales que se sumaron con gran determinación al proyecto y alentaron su crecimiento inteligente en servicios, personal, infraestructura y tecnología.

En sus inicios, funcionaba con servicios de Consultorios Externos, Radiología y Hemoterapia. Pocos años después, el grupo de integrantes crece y el 28 de agosto de 1954 se inaugura el nuevo edificio, que hasta hoy conserva, ubicado en Hipólito Irigoyen y Bolívar. En las nuevas instalaciones, el IMRC contaba con internación, salas de cirugía y partos y todas las especialidades médicas, con equipamiento de vanguardia. A la casa de la esquina, donde comenzó su actividad, se le anexó años después un edificio de 6 pisos diseñado especialmente como hospital.

Su crecimiento fue sostenido a través de los años y así fue consolidándose como líder en la prestación de salud de la población de la ciudad de Río Cuarto y de sus departamentos vecinos como Roque Sáenz Peña, General Roca y numerosas ciudades de La Pampa y San Luis.” (www.institutomedicosa.com)

Infraestructura

Dentro de las instalaciones del IMRC actualmente encontramos que el servicio de internación cuenta con 1 Terapia de Niños, 1 Terapia de Adultos, 3 Pisos de con habitaciones, 1 Hospital del día (internación diurna) con un total de 70 camas. Cuenta con el servicio de Quirófano que se encuentra activo las 24hs del día, el posee una guardia pasiva de personal especializado para poder cumplir con éste régimen. Posee un servicio de hemodiálisis con atención y traslado de los pacientes. Además cuenta con la atención ambulatoria de pacientes en consultorios, con un total de 8 mesas de entradas agrupadas por las distintas especialidades médicas. El servicio de diagnósticos por imágenes presta servicios continuos las 24 horas, manteniendo una guardia pasiva para poder cumplir con éste régimen de atención.

La infraestructura del IMRC cuenta con personal distribuido según los distintos puestos de trabajo:

- Personal de limpieza
- Enfermeros
- Instrumentadores
- Administrativos
- Oficiales de Mantenimiento

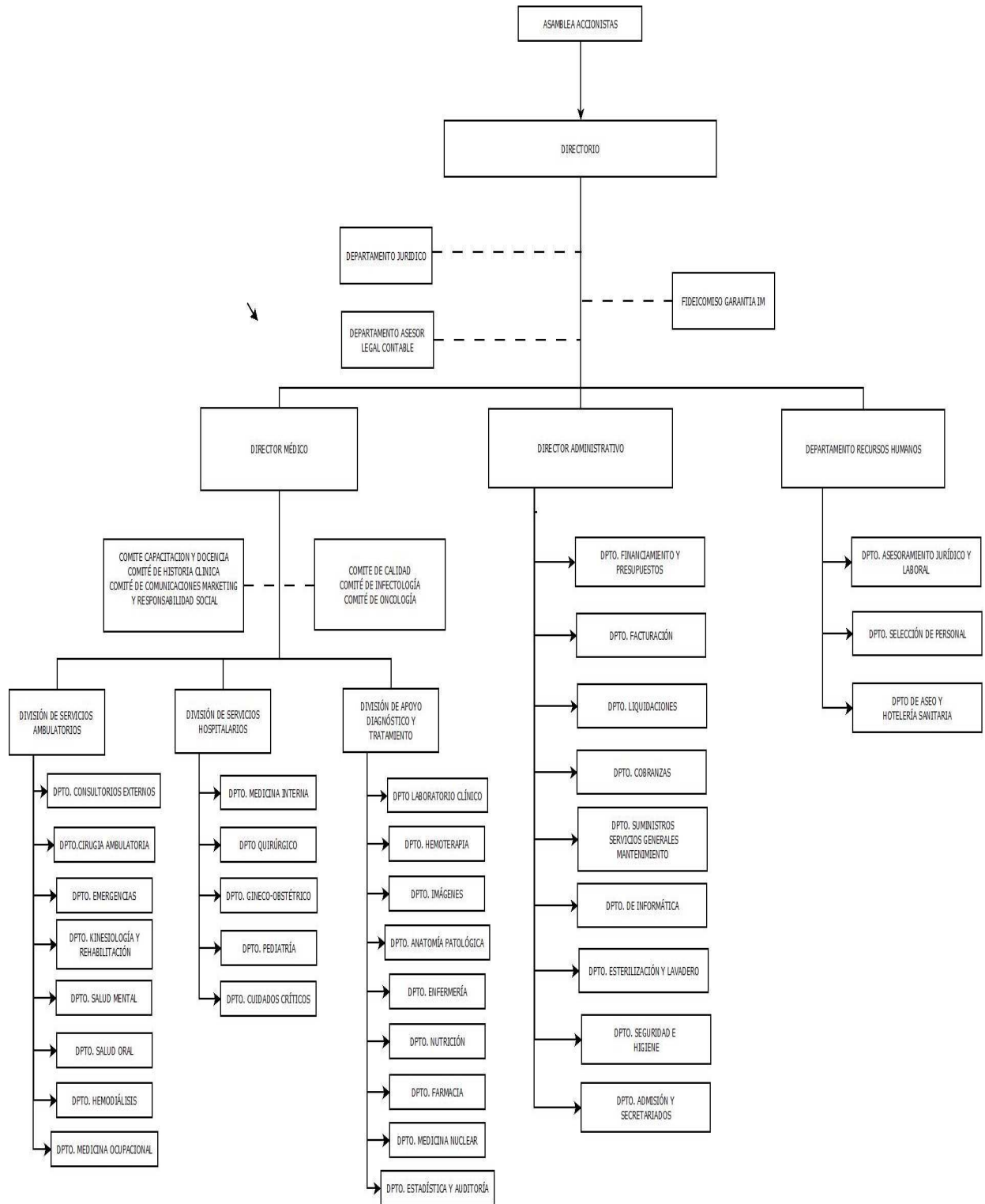
- Peones de cocina

El personal de enfermería, instrumentadores y mucamas se encuentra distribuido según las distintas áreas:

- Terapia Intensiva Adultos, posee 12 enfermeras y 4 mucamas.
- Terapia Intensiva Niños, posee 8 enfermeras y 2 mucamas.
- Hemodiálisis, posee 7 enfermeros y una mucama.
- 5 Piso, posee 4 enfermeras y 2 mucamas.
- 4 piso, posee 4 enfermeras y 2 mucamas.
- 2 piso, posee 4 enfermeras y 2 mucamas.
- Quirófano, posee 5 enfermera, 5 instrumentadores y 2 mucamas.

El funcionamiento de las áreas del IMRC mantienen distintos regímenes de horarios, el personal administrativo en su mayoría trabaja de lunes a viernes a excepción del personal de teléfonos, que realizan turnos rotativos para poder cubrir el sector las 24hs del día. El personal de mucamas y enfermería trabajan turnos rotativos de 6 días de trabajo y 2 francos, para poder mantener los descansos semanales correspondientes al Convenio Colectivo de Trabajo y de este modo poder mantener la atención constante de los pacientes internados.

A continuación, en la próxima página, se detalla el Organigrama Institucional, para poder conocer más en profundidad la estructura organizacional de la empresa:



PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A partir de una entrevista con las encargadas de Recursos Humanos del sanatorio, se pudo conocer cómo está compuesta la empresa, los distintos sectores que posee, la distribución de los empleados que tienen, las distintas categorías del personal. Una de las inquietudes a destacar es que los enfermeros y el personal de limpieza desconocen la totalidad de tareas que les corresponden, por lo que en la práctica no cumplen con lo que espera que realicen sus superiores, generando inconvenientes al momento de supervisar sus funciones.

Cabe destacar que se observó que la empresa no cuenta con descripciones de puesto, por lo cual al momento de realizar la contratación de un nuevo personal la empresa no tiene la información necesaria para realizar de manera eficiente el reclutamiento y selección del puesto de trabajo. Lo que trae aparejado que no se pueda realizar una buena inducción a los puestos de trabajo, además sin esta herramienta se dificulta realizar los planes de capacitación por grupo de puestos de trabajo.

Para obtener más información con respecto a los puestos de trabajo, la Responsable de RRHH sugirió que entrevistara a las Supervisoras de Enfermería y a la Coordinadora de Mucamas, para poder conocer no sólo la tareas que los enfermeros y mucamas no realizaban y sino también cuáles eran las expectativas de ellos en cuanto al desarrollo de cada puesto de trabajo.

Además se entrevistó al Director Médico, de este modo él presentó cuales eran las expectativas de los supervisores de enfermería. Obteniendo así una pequeña lista de tareas y responsabilidades que deben cumplir.

Los puestos son Encargada de RRHH, Secretaria Administrativa, Supervisor de Enfermería, Coordinadora de Mucamas, Referente de Área, Enfermero de piso, Enfermero de Terapia, Enfermero de Hemodiálisis, Mucama de piso y Mucamas de Cirugía.

En base a la realización del pre-diagnóstico organizacional llegamos delimitación de la situación problema y, a partir de allí, el eje de este trabajo es la falta de descripciones de puesto y de tareas en el Sanatorio. Este problema se observa al momento de realizar el reclutamiento y selección del personal, y durante el desarrollo profesional de cada uno, ya que el empleado no cumple ni conoce cuales son los objetivos, responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo.

JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La realización de esta intervención tiene como fin, efectuar un aporte sustancial a la empresa, para que los empleados conozcan cuales son todas sus responsabilidades, expectativas y tareas que deben cumplir en cada puesto. Para que de este modo no queden actividades sin realizar, y que se puedan cumplir en tiempo y forma, para lograr un buen funcionamiento de la empresa y una mejor atención a los pacientes que son los clientes de la misma. Para brindar información complementaria al momento de realizar el reclutamiento y selección de los puestos vacantes de trabajo en el Sanatorio

Los puestos de trabajo a describir en este caso son Responsable de RRHH, Secretaria Administrativa, Supervisor de Enfermería, Coordinadora de Mucamas, Referente de Área, Enfermero de piso, Enfermero de Terapia, Enfermero de Hemodiálisis, Mucama de piso y Mucamas de Cirugía.

OBJETIVOS

- **General:** Elaborar las descripciones de puesto específicas dentro del Sanatorio privado, para lograr un mejor reclutamiento, selección y desarrollo de cada puesto de trabajo.

- **Específicos:**
 - Brindar información al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal para los puestos vacantes.
 - Conocer las tareas y responsabilidades esperadas de cada puesto de trabajo según la visión del Director Médico y Encargadas de Recursos Humanos.
 - Diagnosticar el grado de conocimiento de los puestos a través de los empleados.
 - Definir las descripciones de los puestos seleccionados.
 - Establecer un medio de control periódico de las descripciones de puesto, para mantenerlas actualizadas.

MARCO TEÓRICO

Análisis y descripción de Puestos

El análisis y descripción de puesto de trabajo son utilizados como la base de diversas actividades de Administración de Recursos Humanos: reclutamiento y selección; formación; compensaciones; evaluación de desempeño; desarrollo de carrera y planes de carrera; y asegurarse que todas las tareas que deban realizarse hayan sido asignadas.

Algunos de los indicadores que se presentan y deben de llevar a las instituciones a mejorar o modificar las descripciones de los puestos de trabajo, son las siguientes:

- Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos
- Conflictos frecuentes por no saber quién hace cada tarea
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos
- Selección y contratación de personas que no son adecuadas al puesto
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos
- Salarios inequitativos o inconsistentes

Para realizar las descripciones de puesto primero debemos realizar la recolección de datos y el análisis de puesto. Para una correcta descripción de puesto es necesario clasificar los puestos a relevar, según: el nivel jerárquico; por la información requerida; por los recursos humanos que manejan; por los resultados de su gestión.

Martha Alles en su obra “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias” afirma que “El análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar la información sobre: el contenido del puesto; los requerimientos específicos; el contexto en que se realizan las tareas; y qué tipo de personas deben contratarse para ese puesto” (pág. 114).

El análisis de puesto es el procedimiento que tiene por objeto definir las características de los puestos y atributos que deben reunir las personas que los habrán de ocupar. Proporciona dos tipos de elementos para la administración del personal:

- Descripción de puestos, se detalla cada objetivo, funciones, atribuciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, es decir, lo que se conoce como contenido del cargo.
- Especificación de puesto, establece las aptitudes y condiciones que deben reunir las personas que habrán de cubrirlos. Las clases de trabajos que requieren clasificaciones similares o afines se denominan familias de trabajo o familias ocupacionales.

Las descripciones de puesto comprenden:

- Identificación: título del cargo
- Nivel Jerárquico
- Funciones: actividades que tiene asignadas u operaciones que realiza.
- Misión o responsabilidad principal
- Estándares de desempeño
- Condiciones de trabajo
- Horarios de trabajo

En cambio las especificaciones del puesto, detallan:

- Educación: nivel, título, estudios especializados.
- Experiencia: tiempo en actividades como las que comprende el cargo o afines y naturaleza de las mismas.
- Conocimientos. Aptitudes adquiridas o formación en su profesión u oficio, así como otros complementarios.
- Personalidad y condiciones humanas necesarias: nivel de inteligencia, fuerza, creatividad, dinamismo, dedicación, espíritu de cuerpo, identificación, honestidad, discreción, iniciativa, concentración, buena presencia, etc.

Con toda la información mencionada que brinda cada descripción y especificación de puesto de trabajo, la empresa puede obtener los siguientes beneficios:

- Permite comparar puestos y clasificarlos en busca de una compensación más adecuada
- Es un importante herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal
- Capacitar y desarrollar los puestos es más fácil con la ayuda de la descripción de puestos
- Define los rendimientos de estándar para los puestos, lo que permite correctas evaluaciones
- Es de suma importancia en los planes de sucesión

Al momento de crear o modificar las descripciones de los puestos de trabajo y sus especificaciones es necesario realizar un análisis del puesto de trabajo. El mismo debe contener la siguiente información:

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

La función del analista de puesto de trabajo le corresponde al área de RRH. La misma debe poseer un alto grado de capacidad analítica y de redacción. Los analistas son los responsable de llevar a cabo el proceso pero además buscan la cooperación de los empelados y gerentes de los departamentos a analizar.

Reclutamiento y Selección

“El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de un organización”, Chiavenato (2009).

El proceso de reclutamiento está compuesto de tres fases:

- Investigación interna: lo que la organización requiere, personas necesarias para la tarea organizacional.
- Investigación externa: lo que el mercado de RH puede ofrecerle, fuentes de reclutamiento por localizar y contactar.
- Técnica de reclutamiento por aplicar.

Antes de buscar y encontrar empleados capaces para la empresa, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto a cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

Además de las especificaciones del puesto de trabajo los reclutadores y Supervisores necesitarán las descripciones de puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto de trabajo. La descripción de puesto es el reporte que presenta las tareas, actividades y responsabilidades que conforman una posición en una organización.

Los fines del reclutamiento son:

- Establecer las necesidades presentes y futuras de personal, partiendo de la planificación de RRHH y de los análisis de puestos de trabajo.
- Suministrar personal cualificado minimizando los costes de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito del proceso de selección.

- Reducir el índice de rotación en la empresa.
- Mejorar la eficiencia de la empresa tanto en el corto como largo plazo.
- Evaluar la eficacia de los procesos, herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento.

Selección

La selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cago ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

El proceso de selección consta de varias etapas, de acuerdo a Rasello, N y Zuliani (2001), las mismas son excluyentes y eliminatorias para los candidatos presentados:

- 1. Preselección de candidatos:** buscar el perfil adecuado que compatibilice con la información habitual plasmada en un CV, formación, experiencia, características. Se debe revisar minuciosamente los CV para no perder candidatos potenciales y además para preseleccionar los que posean la experiencia y formación de la vacante en cuestión.
- 2. Evaluación de los CV:** analizar la preselección de los CV para determinar cuáles de los mismos van a ser entrevistados o no. Aquí se debe tener en cuenta aspectos personales, formación académica, cursos, antecedentes laborales, actividades de interés.
- 3. Entrevista:** momento de diagnóstico, establecer los puntos fuertes y débiles de cada candidato. Esta herramienta no sólo brinda información a la empresa sobre la persona posible a ocupar el puesto, sino que también le brinda información a la persona con respecto a la organización, cultura, exigencias y particularidades del puesto a cubrir.

Existen cuatro tipos de entrevistas según Chiavenato:

- Entrevista estandarizada por completo: son estructuradas, cerradas, donde se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación.
- Entrevista con preguntas estandarizadas: las preguntas son elaboradas con anticipación pero permiten respuestas abiertas o libres.
- Entrevista dirigida: se aplica para conocer ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas, de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, para poder obtener el tipo de resultado e información requerida.
- Entrevista no dirigida: su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

4. **Test para evaluar el potencial del candidato:** instrumento para medir la actitud y aptitud de la persona, comportamiento general, su reacción ante situaciones de presión y su potencial de desarrollo.

- Pruebas de conocimiento: evalúan el conocimiento y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Buscan información como la experiencia, formación y conocimientos específicos que dan valor a la persona.
- Test de personalidad: buscan conocer los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado.
- Test Psicotécnicos: buscan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención.

5. **Decisión de contratar:** con toda la información recabada por Recursos Humanos el superior inmediato al puesto a cubrir será el próximo entrevistador para poder tomar una decisión que resulte conveniente al puesto a cubrir.

6. **Comprobar antecedentes:** es el momento de verificar la veracidad de la información brindada por el candidato.

7. Exámenes médicos: momento de evaluar el estado físico de la persona que va a cubrir el puesto, y una verificación de la apariencia y bienestar del candidato.

8. Decisión de incorporar: una vez completado el circuito detallado anteriormente, el candidato está en condiciones de ingresar a la empresa.

Gestión por Competencias

La gestión por competencias se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano de trabajo. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuertes será la empresa.

Las competencias son cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Existen dos tipos de competencias:

- Competencias diferenciadoras: distinguen a un trabajador con actuación superior a otro con actuación mediana.
- Competencias umbral o esenciales: necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Además las competencias de acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en:

- Conocimientos específicos: carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las funciones del puesto (informática, contabilidad financiera, entre otras)
- Habilidades / Cualidades: capacidades específicas para garantizar el éxito del puesto (Liderazgo, capacidad de síntesis, trabajo en equipo, entre otras).

Lo que busca este tipo de gestión es lograr el máximo desarrollo de cada puesto de trabajo en función a las habilidades y capacidades de la persona que ocupa el puesto de trabajo. Para ello es necesario definir el perfil de cada puesto desde la visión de las competencias, el mismo deberá incluir: definición del puesto, tareas y actividades

principales, formación base y experiencia requerida para su desempeño, competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado, y competencias referidas a capacidades y habilidades.

Los objetivos de la gestión por competencias son:

- Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Coincidir la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- Vincular a los directivos en la gestión de los recursos humanos.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y la organización en un entorno cambiante.
- Tomar decisiones de forma objetiva y con criterio homogéneo.

De acuerdo a Ernest & Young Consultores implantar un sistema de gestión por competencias trae diferentes utilidades a la empresa, dentro del corto, mediano y largo plazo. Algunas de las áreas de aplicación son:

- Descripción de puestos: busca un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra.
- Integración de equipos de trabajo: asignar las personas adecuadas a los puestos de trabajo, donde mejor encajen cada uno de acuerdo a la descripción completa de puestos y ocupantes ideales.
- Implantación de una cultura organizativa: al conocerse los integrantes del equipo, quienes son los que modelan y forman la cultura de la empresa, ayuda a poner en funcionamiento la cultura organizativa.

- Barrera generacional: la definición del potencial de la personas minimiza el choque generacional, entre otras cosas posibles tensiones, y facilita, el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.
- Apreciación del potencial
- Dirección por objetivos: la buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencia, pues ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio.
- Gestión del cambio: mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio.
- Competencias clave de la organización: las empresas plantean la estrategia de su negocio en función del desarrollo de sus competencias clave que aportan ventaja competitiva. La gestión de los recursos humanos es, también una macro competencia clave y el enfoque mediante competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

MARCO METODOLÓGICO

Las etapas para realizar el análisis de puesto son:

1. **Preparación:** analizar la organización, objetivos, características, insumos y servicio que brindan a la comunidad.
2. **Obtención de información sobre análisis de puestos:**
 - Identificación de Puesto: revisar el organigrama o realizar investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.
 - Desarrollo del Cuestionario: sirve para identificar labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño de un puesto específico.
 - Obtención de Datos: determinar la combinación adecuada de técnicas de recolección de datos.
 - Uso de la información: determinar las necesidades de ajustes o cambios y producir la descripción de cada puesto.

Métodos de descripción y análisis de puesto:

- **Observación directa:** el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado. Es utilizado para puesto de limpieza o fábrica.
- **Entrevista:** la analista entrevista al ocupante del puesto. Existen tres tipos individuales, grupales o con supervisores. Es importante que la persona entrevistada entienda el por qué de la entrevista, además es necesario realizar preguntas concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, acompañar de una guía de preguntas como guía para no olvidar ningún punto.
- **Cuestionario:** El ocupante del puesto completa un cuestionario. El empleado describe las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.
- **Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos variables.

Para poder realizar las descripciones de puesto mencionadas se utilizará el sistema mixto, de modo tal que se realizarán entrevistas y cuestionarios al personal, para poder obtener los datos necesarios para llegar a definir las mismas.

DIAGNÓSTICO

Con el objetivo de conocer las necesidades de la empresa en cuanto a lo que se espera de sus empleados se utilizaron distintas herramientas para realizar el diagnóstico y así luego proceder a la elaboración de las descripciones de puesto y el sistema de control periódico de las mismas.

Herramientas:

La herramienta más utilizada fue la entrevista en la cual participaron la Responsable de RRHH, el Director Médico, el Supervisor de Enfermería y Coordinadora de Mucamas, se les indagó sobre los distintos puestos de trabajo, la inducción del personal, reclutamiento, entre otras cuestiones en cuanto al desempeño de los empleados.

- Al momento del reclutamiento y selección la empresa ¿cuenta con la descripción del puesto a cubrir?
- Cuando ingresa un personal nuevo ¿se le informa la totalidad de las tareas y responsabilidades de su puesto? En caso de ser afirmativo ¿de qué modo se informa?
- Como Supervisor, Coordinador, Uds. ¿les comunican a los nuevos o actuales empleados la totalidad de responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo?
- ¿El personal cumple con las expectativas, tareas y responsabilidades del puesto que la empresa necesita?
- ¿Desde su punto de vista, a que se debe la falta de cumplimiento, de tareas y responsabilidades?
- ¿Poseen descripciones de puestos?
- ¿Conocen la utilidad de dicha herramienta?
- ¿Qué opinan de comenzar a utilizar esta herramienta no solo en el ingreso del nuevo personal, sino también del actual?

Además se utilizó el método de observación directa para recabar información directamente de la fuente es decir, del accionar diario de los empleados. De modo aleatorio se observo el

desempeño diario durante una semana de Encargada de RRHH, Secretaria Administrativa, Supervisor de Enfermería, Coordinadora de Mucamas, Referente de Área, Enfermero de piso, Enfermero de Terapia, Enfermero de Hemodiálisis, Mucama de piso y Mucamas de Cirugía.

Síntesis:

Luego de realizar las entrevistas y de observar el funcionamiento del personal del IMRC se puede resumir que:

- Al momento de realizar el reclutamiento y selección no cuentan con las descripciones de puesto, para facilitar la búsqueda del nuevo ingresante.
- La empresa al ingresar un personal nuevo sólo le informan de manera verbal las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Que desde RRHH, el Director Médico, el supervisor y la coordinadora, se espera el cumplimiento total de tareas y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Desconocen la utilidad de poseer descripciones de puestos y de utilizarlas al ingreso de cada nuevo personal, para poder notificar de modo escrito las obligaciones de cada puesto de trabajo. Dejando registrado en su legajo dicha acción.
- Esperan más del accionar del Supervisor de Enfermería y de la Coordinadora de Mucamas, pero ellos no han sido notificados de manera formal sus responsabilidades y objetivos del puesto de trabajo que ocupan. De igual modo ocurre con el caso de enfermería y mucamas.
- Se observa que el personal realiza de distinto modo las mismas acciones, es decir, sin realizarlas bajo los mismos lineamientos a una misma función o tarea que deben cumplir.
- Los empleados manifiestan confusión a la hora de su desempeño, ellos no pueden con la totalidad de responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo.

EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Como se plasmó a lo largo del presente informe, gira en torno al temático reclutamiento y selección; y análisis y descripción de puestos de trabajo de la empresa. Debido a que la empresa no cuenta con las descripciones de ningún puesto de trabajo, la empresa no cuenta con la información necesaria al momento de buscar y seleccionar un nuevo ingreso lo cual genera que los ingresos no conozcan las especificaciones de su puesto de trabajo y que muchas tareas queden sin realizar, y sin que nadie responsabilice por las mismas.

Para ello, como eje de nuestra intervención, se realizarán entrevistas y cuestionarios a los diferentes empleados que ocupan los puestos de Encargado de RRHH, Administrativo de RRHH, Supervisor de Enfermería, Coordinadora de Mucamas, Instrumentador, Enfermera de Piso, Enfermero de Terapia, Enfermero de Hemodiálisis, Mucama de Piso y Mucama de Cirugía.

La idea final es generar un instrumento mediante el cual la empresa pueda no solo hoy en día contar con las descripciones de los puestos sino también generar una herramienta de uso periódico para poder mantener actualizadas las mismas. De este modo las descripciones de puesto no quedarían obsoletas a lo largo del tiempo, y en caso de ser necesario incrementar o modificar las tareas de algún puesto, se puede llevar a cabo mediante dicho instrumento. Además con las descripciones de los puestos de trabajo, se busca mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al mismo tiempo del desarrollo de las descripciones de puesto, se realiza el diccionario de competencias con el fin de acompañar y lograr una gestión por competencias, brindando así herramientas para la gestión de los Recursos Humanos.

PROPUESTA

En base al diagnóstico realizado en el Instituto Médico Rio Cuarto, creo necesario comenzar desarrollando los análisis y descripciones de los puestos de trabajo. Ya que hoy en día, son cada vez más las empresas que valoran la importancia de los Recursos Humanos, analizando el rol que cumplen cada uno dentro de la empresa para poder lograr los objetivos y el éxito de la misma.

La propuesta es brindar una herramienta de trabajo para cada puesto, otorgar desde Recursos Humanos una herramienta no solo para la persona que se desempeña en el puesto, sino también para su supervisor, quién podrá contar con la información respecto del puesto de trabajo. Junto a las descripciones de puesto se detalla el diccionario de competencias, el mismo estará disponible en la Oficina de Recursos Humanos, con acceso para todo el personal.

Además la empresa deberá realizar de manera periódica cada 6 meses la revisión de las descripciones de los puestos, para poder mantenerlos actualizados a lo largo del tiempo, ya sea para modificar las responsabilidades, funciones, requerimientos y especificaciones del puesto de trabajo. La misma se puede utilizar en conjunto con las evaluaciones de desempeño, al evaluar cada punto, se puede verificar cuales han sido modificados y cuales se deben modificar.

El *formulario de actualización de puesto* deberá ser completado por el supervisor inmediato de cada puesto y el empleado que ocupa el mismo. Para poder obtener una visión más amplia del puesto de trabajo, de este modo podemos observar la perspectiva del empleado de su puesto y la visión del supervisor sobre lo esperado del puesto. Luego el analista de puesto de la Oficina de Recursos Humanos deberá unificar ambas respuestas y criterios para poder modificar la descripción de puesto y que la misma quede lo más completa posible, actualizada, que sea un reflejo de cada puesto de trabajo.

En cuanto al área de RRHH los beneficios que se pueden obtener con la información que brindan el análisis y descripción de puestos son:

- Generar planes de capacitación interna, para mejorar el conocimiento y desarrollo del puesto.

- Elaborar e implementar evaluaciones de desempeño, para mejorar día a día el desarrollo de los empleados.
- Cubrir una vacante. Contar con dicha herramienta nos ayuda a que la búsqueda y selección no sólo se realice de una manera más fácil sino también de poder realizarlo de manera más eficaz y eficiente.
- Diseñar o rediseñar puestos de trabajo.
- Brindar información para los manuales de inducción, normas y procedimientos.
- Establecer parámetros para lograr una eficiente administración de compensaciones y elaborar planes de incentivos.

Proceso de reclutamiento y selección

Luego de establecer las descripciones de los puestos de trabajo, vamos a contar con la información necesaria para poder estandarizar el proceso de reclutamiento y selección para Instituto Medico Rio Cuarto. El objetivo de formalizar el proceso es definir los lineamientos a seguir, optimizando las herramientas existentes en la empresa para realizarlo de forma efectiva y eficiente.

A continuación se detalla punto por punto el proceso de reclutamiento y selección para Instituto Médico Rio Cuarto:

1. Detección de necesidad: es el momento inicial del proceso de reclutamiento y selección que consiste en manifestar la faltante de personal para un puesto determinado. Las únicas personas autorizadas para solicitar el ingreso de un nuevo empleado son Recursos Humanos, Directorio o Supervisores de cada área. Existen varios motivos:
 - Creación de nuevos puestos de trabajo
 - Renuncia o jubilación o fallecimiento de un empleado.
 - Crecimiento del sector
 - Carpetas médicas prolongadas (accidentes, enfermedades, licencias por maternidad, excedencias o licencias sin goce de sueldo)

- Vacaciones

2. Completar planilla de relevamiento de perfil /Revisión de la descripción del puesto:

Para formalizar la solicitud de personal es necesario que la persona que solicita el ingreso de nuevo personal debe completar el formulario “relevamiento de perfil de selección”, donde se indica la siguiente información:

- Relevamiento de Perfil: fecha de solicitud, fecha deseada de incorporación, quien solicita, el puesto vacante y el origen de la necesidad de selección.
- Dependencia Funcional: definir el jefe inmediato, si tiene gente a cargo, la cantidad y las tareas del puesto.
- Requisitos: definir edad, sexo, estudios, conocimientos requeridos, aspectos preferenciales y excluyentes, experiencia previa.
- Condiciones laborales: horarios de trabajo, sueldo, lugar de trabajo, modalidad de contratación.
- Aclaraciones: espacio libre para realizar observaciones.

Ver formulario adjunto en Anexo, “Relevamiento de Perfil”.

3. Decisión de búsqueda interna o externa.

La empresa debe definir si llevará adelante la selección mediante reclutamiento interno o externo. Dependiendo el caso, se busca priorizar la promoción de empleados dentro de la empresa, se les da la oportunidad de postularse a búsquedas internas. En caso de no encontrar el perfil adecuado dentro de sus empleados, debe recurrir a la búsqueda externa.

Un caso de promoción interna que puede suceder muy frecuente, son las mucamas que se encuentran estudiando enfermería, una vez que se obtengan el título la empresa les puede brindar la oportunidad de promoción, teniendo en cuenta los procesos de

evaluación de perfil correspondiente, en lugar de llevar adelante el reclutamiento externo.

4. Definición de fuentes de reclutamiento – Publicación de avisos.

La empresa define para cada tipo de puesto la fuente de reclutamiento a utilizar, luego de ello se procede a la publicación del aviso. Los avisos para cada uno de los puestos de trabajo se detallan junto a las descripciones de puesto. A continuación se detallan las fuentes de reclutamiento:

Fuentes de Reclutamiento externo	Anuncios	Bolsas de Empleo de Instituciones Educativas	Recomendaciones	Agencias de Empleo	Solicitudes Espontáneas	Facebook
Puesto						
Responsable de Recursos Humanos			X	X		
Administrativo de Recursos Humanos	X		X		X	
Supervisor de Enfermería	X		X	X		
Coordinadora de Mucamas	X		X	X		
Instrumentador Quirúrgico	X	X	X		X	X
Enfermero de Piso	X	X	X		X	X
Enfermero de Cuidados Críticos	X	X	X		X	X
Enfermero de	X	X	X		X	X

Hemodiálisis						
Mucama de Piso	X		x		x	X
Mucama de Cirugía	X		X		X	X

- Anuncios: consiste en la publicación de la búsqueda en diario local.
- Bolsas de Empleo de Instituciones Educativas: contactar a Cruz Roja Rio Cuarto, Instituto San Nicolás, Instituto Berrotarán, Universidad Nacional de Rio Cuarto, que son las instituciones que dictan las carreras de Enfermería e Instrumentación Quirúrgica.
- Recomendaciones: se reciben Currículum referidos por los Directivos, Médicos y personal de la empresa.
- Agencias de empleo: cuando es necesario mantener cierta confidencialidad de la búsqueda, se solicita una empresa externa para llevar adelante la búsqueda.
- Solicitudes Espontáneas: diariamente la oficina recibe Currículum para los distintos puestos de trabajo, quedando así en base de datos para las búsquedas.
- Facebook: se utiliza para las vacantes de enfermería y mucamas, publicando el aviso en el facebook de la empresa, de modo tal que los seguidores o amigos puedan ayudarnos a compartir el aviso para tener la mayor difusión posible.

5. Recepción y análisis de CV.

De acuerdo a la urgencia que exista para cubrir la vacante la empresa debe determinar el tiempo que destinara para la recepción y análisis de los CV. Destinará un mínimo de 15 días y un máximo de 30 días para la recepción y análisis de los CV de acuerdo a la descripción del puesto y a la planilla de relevamiento de perfil. Se debe preseleccionar los CV que cumple con los requisitos de la búsqueda para poder continuar con el proceso de reclutamiento y selección.

6. Entrevista telefónica: Preselección de candidatos.

A todos los candidatos preseleccionados se les realizará una primera entrevista telefónica con el fin de filtrar la búsqueda, quedando así para citar a la próxima entrevista las personas que realmente pueden llegar a aceptar la propuesta. La entrevista telefónica será llevada a cabo en base a una plantilla determinada, a continuación se presenta la planilla:

Ver Formulario adjunto en Anexo, “Formulario 1er Entrevista Telefónica”

7. Primera etapa de entrevistas (con RRHH).

Luego de realizar la entrevista telefónica, RRHH debe definir que candidatos cumplen con los requisitos excluyentes evaluados en dicha instancia. Es decir, que para continuar dentro del proceso de selección la persona deberá cumplir con el requisito de disponibilidad horaria y de expectativa económica acorde al puesto de trabajo.

Dependiendo de la cantidad de candidatos y el puesto a seleccionar se puede optar por realizar entrevistas grupales o individuales. Para puestos como Supervisor de Enfermería, Coordinadora de Mucamas y Responsable de Recursos Humanos, se debe utilizar entrevistas individuales. En el caso de Enfermería y Mucamas, se deberá evaluar que tipo de entrevista utilizar en base a la cantidad de personas a entrevistar, para optimizar tiempo si tiene más de 5 candidatos.

En esta instancia es de vital importancia la información que brindan las descripciones de los puestos de trabajo, ya que allí se detalla los conocimientos, habilidades, competencias que se deben evaluar al momento de la entrevista personal.

8. Realización de informe de candidatos preseleccionados

El entrevistador deberá elaborar un cuadro comparativo con la información de los candidatos que hayan pasado favorablemente la instancia de entrevista individual. En dicho informe deberá determinar las características individuales de porque cada candidato es atractivo para el puesto de trabajo y para la empresa.

Cuadro

Comparativo

	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Nombre y Apellido			
Edad			
Estado civil			
Hijos			
Formación			
Experiencia Laboral			
Competencias			
Observaciones			

9. Segunda etapa de entrevistas (con supervisor).

Esta instancia es la segunda ronda de entrevista de RRHH con el supervisor y el candidato, estas son de carácter individual. Es el momento en el que el candidato conoce cara a cara a su supervisor directo. Instancia de preguntas técnicas sobre prácticas y conocimiento de las funciones del puesto.

En esta etapa el Supervisor define cuál de los candidatos es el que cumple con todos los requisitos para el puesto.

10. Test psicotécnico y examen médico preocupacional.

En esta etapa se cita el candidato a la realización de los estudios médicos preocupacionales obligatorios, Radiografía de Torax (f/p), Radiografía Lumbosacra, Electrocardiograma, Laboratorio y Orina Completa, y Psicotécnico con Lic. En Psicología. Una vez que se encuentran listos los informes médicos, el candidato asiste al médico laboral de la empresa para su visación y definir si se encuentra apto para el puesto.

11. Negociación / Propuesta.

Momento de presentar al candidato la propuesta final, detallando remuneración bruta, horarios de trabajo, fecha de ingreso, condiciones de ingreso. El candidato puede aceptar la oferta, pedir que se le mejore o determinar algún acuerdo extra.

12. Comunicación al resto de los participantes del proceso de selección.

Esta instancia consiste en comunicar a todos los candidatos que no han sido seleccionados en el proceso de selección, la decisión de la empresa de no seguir avanzando. La comunicación puede realizarse por dos medios, teléfono y vía mail, a continuación se detallan los modelos a seguir según cada caso:

- Teléfono: Se debe utilizar para puestos de mayor jerarquía y cuando son pocos los candidatos que participaron del proceso.

“Buenos días, mi nombre es lo llamo de Instituto Médico Río Cuarto por la búsqueda en la cual Ud. estaba participando, queríamos avisarle que lamentablemente no ha sido seleccionado, de igual manera su CV los vamos a dejar cargado en nuestra base de datos para futuras búsquedas. Muchas gracias por participar del proceso.”

- Mail: Se recomienda este medio cuando ha participado un gran número de personas en las entrevistas.

“Estimado candidato,

Buenos días/Buenas tardes, nos comunicamos de la Oficina de Recursos Humanos del Instituto Médico Río Cuarto. El motivo del mail es para comunicarle, que en esta oportunidad, no ha quedado seleccionado para el proceso de selección del puesto vacante de”....”. Le agradecemos su tiempo, su CV permanecerá en nuestra Base de Datos para futuras búsquedas.

Desde ya muchas gracias.

Saludos cordiales.

Recursos Humanos.

Instituto Médico Río Cuarto”

13. Inducción.

El proceso de reclutamiento y selección finaliza con la inducción del candidato, de ahora en adelante el empleado. Desde RRHH se le realiza el alta de AFIP, contrato, legajo, se le entregan normas, procedimientos, descripción de puesto y reglamentos de la Institución. Además, se le brinda información respecto a la empresa, como visión, misión, objetivos, historia, se le realiza un recorrido institucional y se lo presenta ante compañeros, supervisores y médicos.

El supervisor directo es responsable del acompañamiento del nuevo empleado, de guiarlo en sus primeros días, para brindarle seguridad. Dependiendo del puesto de trabajo el primer mes se encontrará desarrollando tareas junto a otros empleados, para poder conocer el trabajo diario.

A lo largo de todas las etapas se deja en evidencia la importancia de contar con las descripciones de los puestos. En esta última etapa, dicha herramienta es de fundamental importancia para asegurar éxito de la inducción, ya que permite que el empleado conozca en detalle las funciones que realizará, conocerá el objetivo de su puesto, sus líneas de mando, lo que la empresa espera de su desempeño.

Descripciones de Puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Responsable de Recursos Humanos.**

Departamento: Recursos Humanos.

Reporta a: Directorio.

Puestos que dependen de él: Asistentes de Recursos Humanos.

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Cumplir con los objetivos establecidos por el Directorio, asegurando la eficacia y eficiencia en el sistema de gestión de Recursos Humanos de Instituto Médico Rio Cuarto S.A.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Realizar la planificación de la Oficina de Recursos Humanos
2. Incorporación de nuevo personal, establecer el perfil del puesto a cubrir, realizar búsqueda interna y externa de postulantes que cumplan con el perfil, evaluarlo, seleccionarlo y contratarlo.
3. Elaborar planes de capacitación interna conjuntamente con el Sector de Capacitación y Docencia. Desarrollar programas de formación.
4. Establecer canales de comunicación interna para el personal.
5. Control y evaluación de desempeño del personal del sector de RRHH.
6. Gestionar y planificar las evaluaciones de desempeño para el personal de la institución.
7. Promoción y manejo de empleados claves.
8. Retención de empleados productivos.
9. Cumplimiento de la ley de empleo.
10. Resolución de conflictos.
11. Desarrollar planes de beneficios para los empleados y garantizar su gestión.
12. Establecer y mantener una buena relación con el Gremio de Sanidad.
13. Supervisar la liquidación de sueldos.

14. Promover acciones que favorezcan al establecimiento y mantención de un buen clima laboral.
15. Planificar, gestionar y poner en práctica las propuestas del Directorio.
16. Analizar situaciones problemáticas y generar acciones orientadas a la resolución de las mismas.
17. Trabajar en equipo con los asesores contables y jurídicos.
18. Supervisar la realización de los Controles médicos periódicos.
19. Gestionar felicitaciones o sanciones según corresponda, asesorándose con el Contador o abogado.
20. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno del IMRC.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Licenciatura en Recursos Humanos, Lic. en Administración o Lic. en Psicología con orientación en Recursos Humanos.
2. Experiencia comprobable en puestos similares.
3. Conocimientos en liquidación de sueldos.
4. Experiencia en técnicas de comunicación.
5. Conocimiento de derecho laboral.
6. Manejo de PC.

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Compromiso con la organización. | 2. Trabajo en equipo. |
| 3. Responsabilidad. | 4. Empatía. |
| 5. Comunicación. | 6. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1. Cooperación. | 2. Atención y concentración. |
| 3. Iniciativa. | 4. Integridad. |
| 5. Comunicación interpersonal. | 6. Adaptación al cambio. |
| 7. Flexibilidad. | 8. Capacidad de análisis. |
| 9. Capacidad de Gestión. | 10. Mejora continua. |
| 11. Gestión de conflictos. | 12. Liderazgo. |
| 13. Negociación. | 14. Tolerancia a la presión. |

15. Toma de decisiones.

16. Empowerment.

**Importante empresa de Salud de la
Ciudad de Rio Cuarto busca**

**RESPONSABLE DE RECURSOS
HUMANOS**

Requisitos:

- Edad: de 28 a 40 años
- Estudios: Lic. En Recursos Humanos o Carreras Afines.
- Experiencia de 3 años.
- Sexo indistinto.

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Administrativo de Recursos Humanos**

Departamento: Recursos Humanos

Reporta a: Responsable de Recursos Humanos

Puestos que dependen de él: -

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo de Puesto:

Cumplir los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo por el Responsable de Recursos Humanos.

Funciones y responsabilidades específicas del Puesto:

1. Organizar la agenda diaria del responsable de área.
2. Armar y organizar los legajos del personal.
3. Generar alta, baja, certificado de trabajo, certificación de servicios a través de la página de AFIP.
4. Realizar los contratos de trabajo al nuevo personal.
5. Realizar la inducción del nuevo personal.
6. Ingresar al nuevo personal al sistema de sueldo.
7. Llevar el registro de ausentismo del todo el personal del IMRC.
8. Organizar la compra de uniformes para todo el personal del IMRC:
9. Realizar las novedades de sueldo y carga de datos para la liquidación de los sueldos.
10. Revisar la planilla de horarios y descansos del personal que realiza cada supervisor.
11. Ejecutar la baja y cierre de legajos
12. Realizar trámites bancarios del área.
13. Archivar documentación en legajos del personal y generales.
14. Cargar diariamente la documentación al sistema de sueldos.
15. Coordinar los exámenes preocupacionales y el turno para el médico laboral.
16. Reclutar y preseleccionar CVs para armar la base de datos con posibles candidatos.
17. Planificación de vacaciones del área de Administración.

18. Control de vacaciones sanitarias y reglamentarias del Personal.
19. Relevar la necesidad de elementos de protección personal y entrega de los mismos.
20. Atender los reclamos y consultas del personal, evacuándolas -de ser posible- o consultando a los asesores para poder responder las mismas.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Estudiantes de Administración de RRHH, tanto licenciaturas o tecnicaturas, o carreras afines como Administración.
2. Manejo de PC. Conocimientos avanzados en Paquete office.
3. Experiencia previa en tareas similares.

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Compromiso con la organización. | 2. Trabajo en equipo. |
| 3. Responsabilidad. | 4. Empatía. |
| 5. Comunicación. | 6. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1. Cooperación. | 2. Atención y Concentración. |
| 3. Iniciativa. | |
| 4. Comunicación Interpersonal. | 5. Adaptación al cambio. |
| 6. Flexibilidad. | 7. Capacidad de Análisis. |
| 8. Capacidad de gestión. | 9. Mejora continua. |
| 10. Gestión de Conflictos. | 11. Tolerancia a la presión. |

**Importante empresa de Salud de la
Ciudad de Rio Cuarto busca**

**ADMINISTRATIVO DE RECURSOS
HUMANOS**

Requisitos:

- Edad: de 22 a 30 años
- Estudios: estudiante de la carrera de Lic. En Recursos Humanos .
- Se valorará experiencia previa
- Sexo indistinto.

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: SUPERVISOR DE ENFERMERÍA

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Supervisor de Enfermería. Referente de Sector.**

Departamento: Internado.

Reporta a: Jefe de Enfermería

Puestos que dependen de él: Enfermería.

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Actuar de nexo entre los enfermeros del Sector y el Jefe de Departamento, coordinando lo necesario para lograr el cumplimiento de las normas y procedimientos, en busca de la mejor atención del paciente internado.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Revisar uno por uno los pacientes internados en los sectores a su cargo (control de vías, sitios de punción, fechas de canalización, soluciones con rótulos, cambio de ropa de cama y baño de cada uno de los pacientes, etc.).
2. Control de Historias Clínicas (evolución de enfermería controlando: fecha, hora, firma, sello y aclaración de firma de todas las enfermeras, ejecución de la medicación y descargo de la medicación realizada del stock).
3. Control diario del stock de medicación y solicitar a farmacia el faltante, siempre verificando el descargo en la HC.
4. Colaboración con los ingresos, baños y cambio de ropa de todos los pacientes del sector a su cargo.
5. Control semanal de la medicación de la caja de paro tildando la planilla para tal fin con la firma de quien controló. Las planillas se archivarán en carpeta.
6. Controlar que todos los pases de guardia de los sectores a su cargo se realicen por escrito con firma y sello de cada uno de los enfermeros.
7. Realizar todos los días lunes el pedido a economato con los insumos necesarios (previa firma del jefe de departamento).
8. Entrega de los insumos diarios al personal de enfermería del sector a su cargo.

9. Colaborar con el jefe de departamento en la entrega de HC de pacientes de alta a la Asistente de Internado con sus respectivas planillas.
10. Asignar las camas para internación de pacientes, según lo requiera admisión y/o el Jefe de Departamento.
11. Planificar, organizar, dirigir, distribuir, coordinar y supervisar los servicios de enfermería siguiendo los niveles de atención y los programas técnicos de asistencia.
12. Acompañar, asesorar y supervisar la implementación de Normas, Reglamentos y Protocolos de Enfermería.
13. Elaborar un plan de cuidados y complementar el trabajo de atención de enfermería en sectores y turno específicos, de manera de brindar cuidados continuos y seguros. Incluso reemplazando a enfermeros profesionales o auxiliares, cuando las necesidades y circunstancias así lo exijan.
14. Colaborar con el Médico Jefe de Servicio en la gestión de las interconsultas con especialistas, contribuir con este y el servicio de admisión en la referencia y contra referencia de paciente en la red de servicios propios y externos.
15. Revisar las historias clínicas, asegurándose que todos los estudios de los pacientes sean realizados en tiempo y forma. Corroborar que consten en todos los casos la firma y sello en cada reporte de enfermería.
16. Supervisar las anotaciones de enfermería en las fojas correspondientes (cumplimiento de indicaciones médicas, signos vitales y balances de fluidos), corroborando que cuenten con firma y sello en cada reporte.
17. Establecer un programa de dotación y distribución del personal de acuerdo a las necesidades y contingencias de los servicios y programas (ausentismo, vacaciones, especialización, etc). Participar en el reclutamiento y selección del personal de enfermería. Participar activamente en el control de ausentismo.
18. Controlar la producción y calidad de atención en enfermería a través de:
 - Evaluaciones de desempeño semanales a través de listados de verificación (Check list).
 - Comparación de resultados con estándares o indicadores de calidad.
 - Relevamiento de resultados de encuestas de calidad percibida y satisfacción por el trabajo dispensado por el sector.

- Gestión de casos problema o eventos centinela.
19. Generar planes o programas de capacitación “en base al error” o la “no calidad”.
 20. Aplicar el programa de inducción o acogida al personal de reciente ingreso a la institución.
 21. Identificar áreas prioritarias donde la investigación y capacitación en enfermería a nivel institucional refuercen la mejora continua, promoviendo el desarrollo científico-técnico y humano de su personal.
 22. Realizar inventario de los equipos y materiales de sus servicios en forma periódica, remitiendo la información por los canales que corresponde, para gestionar una correcta administración de los mismos.
 23. Conformar, asesorar y apoyar el funcionamiento de los diferentes comités institucionales.
 24. Fomentar las buenas relaciones humanas y el trabajo en equipo. Promover y mantener un ambiente cordial en el relacionamiento del personal con los pacientes, familiares, médicos y otros miembros del equipo de salud.
 25. Comunicar por escrito al Jefe de Enfermería cualquier anomalía en su servicio.
 26. Programar y elaborar las listas de horarios, los descansos y vacaciones del personal. Revisar los mismos con el Jefe de Departamento para ser autorizados por este y presentados a RRHH en tiempo y forma.
 27. Es Responsable:
 - Del uso y cuidado del equipo, del mobiliario y demás insumos, para el buen funcionamiento de las áreas a su cargo, responsabilidad delegada y compartida a los demás niveles del departamento de enfermería.
 - De todo el personal que colabora en el área.
 - De la confidencialidad de la información médica.
 28. Programar la atención en emergencias o catástrofes.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Lic. En Enfermería, o Enfermero Profesional, con matrícula habilitante.
2. Experiencia en Coordinación de grupos de trabajo.
3. Conocimientos en gestión

4. Manejo de PC.

Competencias requeridas:

Generales:

1. Compromiso con la organización.
2. Trabajo en equipo.
3. Responsabilidad.
4. Empatía.
5. Comunicación.
6. Conocimiento técnico.

Específicas:

1. Cooperación.
2. Atención y concentración.
3. Iniciativa.
4. Integridad.
5. Comunicación interpersonal.
6. Adaptación al cambio.
7. Flexibilidad.
8. Capacidad de análisis.
9. Capacidad de Gestión.
10. Mejora continua.
11. Gestión de conflictos.
12. Liderazgo.
13. Tolerancia a la presión.
14. Toma de decisiones.
15. Administración de recursos materiales.

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

SUPERVISOR DE ENFERMERÍA

Requisitos:

- **Edad: de 28 a 40 años**
- **Estudios: Lic. En Enfermería .**
- **Se valorará experiencia previa**
- **Capacidad de Liderazgo y de manejo de grupo.**
- **Sexo indistinto.**

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: COORDINADOR DE MUCAMAS

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Coordinador de Mucamas.**

Departamento: Mucamas.

Reporta a: Responsable de Recursos Humanos y Dirección Médica.

Puestos que dependen de él: Mucamas.

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Coordinar al personal de limpieza, para lograr el cumplimiento de las normas y procedimientos, en busca de la mejor atención del paciente internado.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Establecer los horarios y puestos de trabajo de las mucamas por sector.
2. Controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos de limpieza.
3. Verificar que cada mucama cuente con las herramientas de trabajo necesarias.
4. Controlar el ausentismo diario, e informar a RRHH la ausencia de las mucamas.
5. Organizar la licencia anual reglamentaria de todas las mucamas.
6. Cubrir las ausencias de personal.
7. Verificar el uso de los materiales de limpieza.
8. Revisar el stock de materiales de limpieza por sector.
9. Verificar que cada mucama utilice el uniforme en perfecto estado en su horario de trabajo.
10. Notificar a RRHH la solicitud de uniformes nuevos para el personal.
11. Realizar los check list para asegurarse la limpieza requerida en cada sector de manera diaria.
12. Detectar errores u oportunidades de mejora y capacitar para prevenir y evitar los mismos.
13. Presentación de informes a Recursos Humanos y Dirección médica, vinculados al rendimiento del personal o a la información que dichas áreas soliciten.
14. Controlar las bandejas y vajilla utilizada en las habitaciones Premium.

15. Evaluar el desempeño del personal a su cargo, presentando en el tiempo estipulado por RRHH las evaluaciones para ser archivadas en dicho sector.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Secundario completo
2. Experiencia en coordinación de grupos de trabajo.
3. Capacidad de liderazgo.
4. Capacidad de análisis de datos e información.
5. Manejo de PC y paquete office.

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Compromiso con la organización. | 2. Trabajo en equipo. |
| 3. Responsabilidad. | 4. Empatía. |
| 5. Comunicación. | 6. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. Administración de Recursos Materiales. | 2. Cooperación |
| 3. Iniciativa. | 4. Comunicación interpersonal. |
| 5. Adaptación al cambio. | 6. Flexibilidad. |
| 7. Capacidad de Gestión. | 8. Mejora continua. |
| 9. Liderazgo. | 10. Gestión de conflictos. |
| 11. Tolerancia a la presión. | 12. Toma de decisiones. |

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

COORDINADORA DE MUCAMAS

Requisitos:

- Edad: de 28 a 40 años
- Estudios: secundario completo. Se valorará formación terciaria.
- Experiencia en liderazgo de equipos de trabajo.
- Sexo femenino.

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: INSTRUMENTADOR QUIRURGICO.

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Instrumentador Quirúrgico.**

Departamento: Cirugía.

Reporta a: Supervisor de Quirófano.

Puestos que dependen de él: -

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Asistir, controlar, supervisar y evaluar, desde el proceso de atención del paciente desde su ingreso al Quirófano hasta su egreso a la Sala de Recuperación Post Anestesia.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Control de Instrumental, en cuanto a deterioro, perdida, faltante o acondicionamiento de cajas por especialidades cantidad y calidad.
2. Elaboración de pedido de instrumental previo inventario del mismo.
3. Elaboración de normas de acondicionamiento, cuidado y conteo del instrumental.
4. Control diario de las cajas utilizadas durante el día.
5. Lavado profundo de las distintas cajas de instrumental.
6. Verificar que cada sala este completa.
7. Acompañar al Médico Cirujano en la operación, acercando el instrumental y cooperando en la cirugía.
8. Recepcionar y verificar la identidad del paciente con el parte diario de operaciones.
9. Colaborar con el equipo médico en la posición quirúrgica del paciente.
10. Seleccionar y acondicionar en la sala de operaciones, con anticipación a la cirugía, el instrumental y abastecimientos pertinentes para el acto quirúrgico.
11. Realizar el lavado de manos quirúrgico, coloca su vestimenta personal estéril y la del equipo quirúrgico.
12. Colaborar en la colocación de campos estériles, cuidar la asepsia y mantener el campo estéril.
13. Controlar el instrumental y las gasas durante todo el acto quirúrgico, usar los

abastecimientos de forma conservadora y económica.

14. Controlar la totalidad de instrumental, agujas y gases utilizados durante la cirugía, previo al inicio del cierre de la herida quirúrgica.
15. Colaborar con la limpieza y oclusión de la herida posoperatoria, una vez finalizado el acto quirúrgico.
16. Retirar el material utilizado y su posterior acondicionamiento para la esterilización del mismo.
17. Dirigir y coordinar actividades de enfermería dentro de la sala de operaciones.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Poseer estudios en Instrumentación Quirúrgica, Tecnicatura o Licenciatura completa con matrícula.
2. Disponibilidad full time y para turnos rotativos.
3. Manejo de PC.

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Compromiso con la organización. | 2. Trabajo en equipo. |
| 3. Responsabilidad. | 4. Empatía. |
| 5. Comunicación. | 6. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|---|------------------------------|
| 1. Cooperación. | 2. Atención y Concentración. |
| 3. Integridad. | 4. Adaptación al cambio. |
| 5. Comunicación Interpersonal. | 6. Flexibilidad. |
| 7. Administración de Recursos materiales. | |

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

INSTRUMENTADOR QUIRURGICO

Requisitos:

- Edad: de 22 a 30 años
- Estudios: Téc. O Lic. En Instrumentación Quirúrgica.
- Título y matrícula al día.
- Se valorará experiencia previa.
- Sexo Indistinto.

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENFERMERO DE PISO

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Enfermero de Piso.**

Departamento: Internado.

Reporta a: Supervisor de Enfermería.

Puestos que dependen de él: -

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Asegurar una atención oportuna y eficaz del paciente internado, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento interno de acuerdo a las buenas prácticas de enfermería.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Realizar la administración de medicamentos y tratamientos de acuerdo a indicación médica.
2. Llevar el control del paciente en la ficha médica e historia clínica.
3. Realizar el control a todos los pacientes del piso y registrarlos.
4. Asentar en el libro de piso las novedades de su turno, especificando el número de habitación, nombre del paciente y situación de cada uno.
5. Diariamente bañar a todos los pacientes del piso.
6. Brindar primeros auxilios cuando la situación lo requiera.
7. Identificar y priorizar las necesidades del paciente.
8. Actuar el sistema de urgencia, brindar cuidados de primeros auxilios tan pronto hasta que llegue el médico responsable.
9. Controlar los goteos de las hidrataciones parenterales, rotular y verificar la permeabilidad de las vías, observar signos de flebitis, informar inmediatamente en todos los casos de que se detecte signos de flogosis o supuración.
10. Trasladar o acompañar al paciente a otras dependencias para la realización de estudios o tratamientos especiales.
11. Preparar los pacientes que serán sometidos a cirugía y acompañarlo.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Enfermero profesional o Lic. en Enfermería, con matrícula habilitante.
2. Capacitaciones de actualización de enfermería.
3. Disponibilidad full time y para turnos rotativos.
4. Manejo de PC

Competencias requeridas:

Generales:

1. Compromiso con la organización.
2. Trabajo en equipo.
3. Responsabilidad.
4. Empatía.
5. Comunicación.
6. Conocimiento técnico.

Específicas:

1. Cooperación.
2. Atención y Concentración.
3. Integridad.
4. Adaptación al cambio.
5. Comunicación Interpersonal.
6. Flexibilidad.
7. Administración de Recursos materiales.

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

ENFERMERO DE PISO

Requisitos:

- **Edad: de 28 a 40 años**
- **Estudios: Enfermero Profesional o Lic en Enfermería.**
- **Título y matrícula al día**
- **Se valorará experiencia previa.**
- **Sexo indistinto.**

Enviar CV a: XXXX@xxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENFERMERO DE CUIDADOS CRÍTICOS

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Enfermero de Cuidados Críticos.**

Departamento: Cuidados Críticos.

Reporta a: Supervisor de Enfermería.

Puestos que dependen de él: -

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Asegurar una atención oportuna y eficaz del paciente internado en Terapia Intensiva.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Responsable de programar, coordinar, supervisar y evaluar la atención integral del paciente.
2. Coordinar los turnos de estudios médicos necesarios a realizar al paciente con el resto de los servicios de la Institución con el equipo médico.
3. Realizar el stock de medicamentos e insumos del sector, solicitar al Supervisor cualquier falta de los mismos.
4. Coordinar con el médico, las funciones y actividades del sector.
5. Deberá ingresar 15 minutos antes de su turno para poder recibir su guardia con su ropa de trabajo. Al pie de cama de cada paciente se realiza el libro de guardia con el enfermero que se retira.
6. Deberá lavarse las manos al ingreso a la Terapia.
7. Controlar la planilla de indicación médica.
8. Realizar CSV, medicación indicada, desinfección de ARM si lo tuviese. Higiene y confort, ECG, mantención de la unidad del paciente.
9. Asistir al médico en los procedimientos que sean necesarios.
10. Colaborar con Kinesiología y Nutrición en el caso que sea necesario.
11. Realizar los reclamos de medicación, estudios, cambio de indicación en las Dietas, mantenimiento, colaborar con la alimentación del paciente.

12. Registrar todo lo realizado al paciente en la carpeta correspondiente al mismo, hojas de enfermería, evolución, medicación y debitar los medicamentos y descartables utilizados, con firma y sello.
13. Utilizar el uniforme durante toda la jornada de trabajo y los elementos de protección personal necesarios para las intervenciones.
14. Acatar las órdenes de la Supervisora del Sector.
15. Realizar su trabajo bajo las normas de calidad establecidas.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Enfermero profesional o Lic. en Enfermería, con matrícula habilitante.
2. Capacitaciones de actualización de enfermería.
3. Disponibilidad full time y para turnos rotativos.
4. Manejo de PC.

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Compromiso con la organización. | 2. Trabajo en equipo. |
| 3. Responsabilidad. | 4. Empatía. |
| 5. Comunicación. | 6. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Cooperación. | 2. Atención y Concentración. |
| 3. Integridad. | 4. Adaptación al cambio. |
| 5. Comunicación Interpersonal. | 6. Flexibilidad. |
| 7. Administración de Recursos
materiales. | 8. |

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

ENFERMERO PARACUIDADOS CRITICOS

Requisitos:

- **Edad: de 22 a 32 años**
- **Estudios: Enfermero Profesional o Lic en Enfermería.**
- **Título y matrícula al día.**
- **Se valorará formación en Cuidados Críticos.**
- **Experiencia previa (excluyente).**
- **Sexo indistinto.**

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENFERMERO DE HEMODIALISIS

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Enfermero de Hemodiálisis**

Departamento: Hemodiálisis

Reporta a: Supervisor de Enfermería

Puestos que dependen de él: -

Fecha del análisis:.

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Asegurar una atención oportuna y eficaz del paciente internado en Hemodiálisis.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Al ingresar deberá vestirse con el uniforme de Enfermería.
2. Deberá encender ósmosis y corroborar su funcionamiento.
3. Deberá realizar el lavado de sus manos antes de cada actividad a realizar.
4. Preparar y armar las máquinas de diálisis.
5. Ingresar los pacientes a la sala.
6. Controlar el lavado de FAV y Prótesis.
7. Controlar peso en balanza.
8. Realizar carpetas personales (CSV, UF UI Heparina, Peso Ingreso).
9. Conexión del paciente.
10. Control de carpetas y programación de la máquina.
11. Preparación de baldes, carpetas y frascos de heparina para el siguiente turno.
12. Control de signos vitales por hora.
13. Deberá realizar en los momentos libres preparar el material e insumo (set catéteres conexión, set catéteres desconexión, gasas, papel para envoltura de gasas y sellado del mismo, campos no estériles, tapas estériles para catéter, lavados y secado de guías para prolongación O2)
14. Preparar 8.30 el desayuno para los pacientes y luego realizar el lavado de las tazas. Desinfectar las mesas con Lt-8 y guardar las mismas.
15. Realizar medicación correspondiente durante la última hora de tratamiento.

16. Control y preparación de desinfectantes de máquinas (para uso post-diálisis)
17. Desconexión de pacientes y colocar máquina a desinfectar con Lt-8.
18. Desconectar guías de agujas, en caso de ser catéter, no debe desconectarse, se cerrara el catéter y luego desconectarse y lavar el filtro lo antes posible.
19. Lavar el balde con Lt-8 y guardar el mismo.
20. Realizar el purgado con aire de guías usados y descarte de las mismas en bolsas de residuos patógenos.
21. Extracción de agujas, si el paciente puede debe realizar presión con gasas estériles en el sitio de punción, en su defecto debe realizarlo el enfermero. Luego de la hemostasia, realizar el vendaje compresivo.
22. Rellenar y cambia el concentrado de diálisis.
23. Limpiar los sillones con Lt-8, colocar sábanas limpias y reponer insumos.
24. A las 12hs el personal de cocina sirve el almuerzo y el enfermero administra medicación según corresponda por cada paciente.
25. Responsable de dejar en óptimas condiciones el servicio al finalizar el turno.
26. Responsable de dejar la sala con las máquinas apagadas y el servicio de electricidad cortado desde el tablero. Apagar ósmosis según protocolo.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Enfermero profesional o Lic. en Enfermería, con matrícula habilitante.
2. Capacitaciones de actualización de enfermería.
3. Disponibilidad full time y para turnos rotativos.
4. Manejo de PC

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Compromiso con la organización. | 2. Trabajo en equipo. |
| 3. Responsabilidad. | 4. Empatía. |
| 5. Comunicación. | 6. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Cooperación. | 2. Atención y Concentración. |
|-----------------|------------------------------|

3. Integridad.
5. Comunicación Interpersonal.
7. Administración de Recursos materiales.

4. Adaptación al cambio.
6. Flexibilidad.

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

ENFERMERO PARA HEMODIÁLISIS

Requisitos:

- **Edad: de 22 a 32 años**
- **Estudios: Enfermero Profesional o Lic en Enfermería.**
- **Título y matrícula al día.**
- **Se valorará formación en Hemodiálisis.**
- **Experiencia previa (excluyente).**
- **Sexo indistinto.**

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: MUCAMA DE PISO

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Mucama de Piso.**

Departamento: Internado.

Reporta a: Coordinadora de Mucamas.

Puestos que dependen de él: -

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del Puesto:

Asegurar durante su jornada de trabajo orden y limpieza dentro del área de internación, realizando un uso responsable de los elementos de trabajo.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Acondicionar al paciente para desayunos, almuerzo, meriendas y cenas al finalizar la misma, dejar al paciente y su unidad en condiciones óptimas de higiene y orden.
2. Entregar la guardia en buenas condiciones de higiene y orden, habiendo retirado bolsas de residuo, ropa sucia, entre otras.
3. Colaborar cuando se solicite con el personal de enfermería en atención del paciente (confort)
4. Limpiar las habitaciones según los protocolos de limpieza.
5. Limpiar las escaleras, sala de estar, baños y pasillos de entrada todos los días y en todos los turnos.
6. Realizar la limpieza de la habitación 20 minutos luego del alta del personal, de modo tal que las partículas se encuentren sedimentadas.
7. Utilizar el vestuario adecuado, por razones higiénicas y para evitar lesiones de piel
8. Usar guantes domésticos para realizar todo procedimiento de limpieza.
9. Lavado de mano antes y después de cualquier procedimiento de limpieza
10. Usar zapatos cerrados e impermeables.
11. Preparar la habitación para el ingreso del paciente, de acuerdo a las normas y procedimientos.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Secundario completo
2. Disponibilidad full time y para turnos rotativos.

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 4. Compromiso con la organización. | 5. Trabajo en equipo. |
| 6. Responsabilidad. | 7. Empatía. |
| 8. Comunicación. | 9. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Cooperación. | 2. Administración de Recursos materiales. |
| 3. Integridad. | 4. Adaptación al cambio. |

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

MUCAMA DE PISO

Requisitos:

- **Edad: de 22 a 32 años**
- **Estudios: secundario completo.**
- **Se valorará experiencia previa en Clínicas.**
- **Sexo preferentemente femenino.**

Enviar CV a: XXXX@xxxxx.com

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: MUCAMA DE CIRUGÍA

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto: **Mucama de Cirugía.**

Departamento: Cirugía.

Reporta a: Coordinadora de Mucamas.

Puestos que dependen de él: -

Fecha del análisis:

Fecha de verificación:

Objetivo del puesto:

Garantizar durante su jornada de trabajo orden y limpieza dentro de las salas de cirugías, realizando un uso responsable de los elementos de trabajo.

Funciones y responsabilidades especiales:

1. Realizar la limpieza de cada sala de cirugía según los protocolos de limpieza.
2. Al ingresar al turno, deberá realizar la limpieza de las superficies horizontales incluyendo superficies de trabajo y equipamientos de la sala, sean éstos móviles (unidad de bisturí eléctrico, mesa para instrumental) o estáticos (lámparas quirúrgicas, manillas de puertas, excluir pisos).
3. Limpiar entre procedimientos y al finalizar el turno. Inspeccionar el equipamiento o carros que requieran ser limpiados antes de retirarlos del área.
4. Durante el procedimiento quirúrgico, es necesario limpiar tan pronto se ensucien las áreas contaminadas con materia orgánica fuera del campo estéril.
5. Se deberá limpiar diariamente las paredes, puertas, cialíticas y techos.
6. Luego de cada acto operatorio se deberá mover la mesa de cirugía para proceder a la limpieza de la sala de cirugía completa.
7. Una vez al día realizar la limpieza diaria terminal, en la cual se debe incluir el piso en toda su extensión, pasillos, área de lavado quirúrgico, muebles y equipos.
8. Todo el equipo utilizado para la limpieza ambiental deberá ser limpiado y almacenado hasta su nuevo uso.
9. El uso de uniforme es obligatorio, y al salir del área deberá cambiarse de ropa. Se debe utilizar ropa exclusiva para el área.

10. Retirar luego de cada cirugía y diariamente los residuos, limpiar los recipientes de basura con solución desinfectante
11. Limpieza diaria de vestuarios de médico y personal, piletas, griferías, cristales y superficies incluyendo las de acero inoxidable correspondiente a la subcentral de esterilización, incluyendo limpieza exhaustiva de baños.

Especificaciones y Requerimientos del Puesto

1. Secundario completo
2. Disponibilidad full time y para turnos rotativos.

Competencias requeridas:

Generales:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Compromiso con la organización. | 2. Trabajo en equipo. |
| 3. Responsabilidad. | 4. Empatía. |
| 5. Comunicación. | 6. Conocimiento técnico. |

Específicas:

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Cooperación. | 2. Administración de Recursos materiales. |
| 3. Integridad. | 4. Adaptación al cambio |

:

- **Importante empresa de Salud de la Ciudad de Rio Cuarto busca**

MUCAMA DE CIRUGÍA

Requisitos:

- Edad: de 22 a 32 años
- Estudios: secundario completo.
- Se valorará experiencia previa en Clínicas en el área de Cirugía.
- Sexo preferentemente femenino.

Enviar CV a: XXXX@xxxx.com

Diccionario de Competencias de Instituto Médico Rio Cuarto SA

Competencias generales	
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.	<i>Capacidad para comprometerse con la organización para la cual trabaja, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma, cumpliendo con el Reglamento Interno de trabajo.</i>
TRABAJO EN EQUIPO	<i>Capacidad para trabajar eficazmente con otras personas, a través de relaciones de participación y cooperación; compartiendo recursos y conocimiento, promoviendo un clima de armonía y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.</i>
RESPONSABILIDAD	<i>Capacidad para comprometerse y cumplir con las funciones y tareas que se le asignan, dejando registro de las mismas y atendiendo a las necesidades de su sector y la empresa; respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.</i>
EMPATÍA	<i>Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los pacientes procurando satisfacer sus demandas, mostrando interés y empatía para con los mismos.</i>
COMUNICACIÓN:	<i>Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.</i>
CONOCIMIENTO TÉCNICO	<i>Capacidad para demostrar y poner en práctica la variedad de conocimientos que requiere su posición, mostrando destreza en el mismo, adecuando su comportamiento a las normas y procedimientos de su puesto de trabajo.</i>
Competencias específicas	
COOPERACIÓN	<i>Capacidad de trabajar en colaboración con otros, ya sean compañeros o personal de otro servicio. Habilidad para apoyar a otras personas, escuchar sus ideas y cooperar en pos de los objetivos de su sector de trabajo.</i>
ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN	<i>Capacidad para concentrarse en sus tareas, para así evitar errores y/u olvidos.</i>
INICIATIVA.	<i>Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones, actuando proactivamente. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a</i>

	<i>cabo acciones que contribuyan a su solución. .</i>
INTEGRIDAD	<i>Hace referencia a obrar con rectitud, de acuerdo a las normas éticas y morales de su profesión; con disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los pacientes.</i>
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	<i>Capacidad para cuidar y optimizar los recursos técnicos, equipos y materiales de que dispone.</i>
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	<i>Capacidad para generar la comunicación adecuada, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran; favoreciendo el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.</i>
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	<i>Capacidad de reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos ante nuevas situaciones.</i>
FLEXIBILIDAD	<i>Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.</i>
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	<i>Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa-efecto.</i>
CAPACIDAD DE GESTIÓN:	<i>Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.</i>
MEJORA CONTINUA	<i>Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.</i>
Niveles directivos y mandos medios	
GESTIÓN DE CONFLICTOS	<i>Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.</i>
INTERCOOPERACIÓN	<i>Capacidad para encontrar soluciones y acuerdos tendientes a incrementar y optimizar la dimensión empresarial con la finalidad de mejorar la rentabilidad de las empresas y la calidad de vida de sus socios y socias, trabajadores y trabajadoras.</i>

LIDERAZGO	<i>Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial del personal a su cargo.</i>
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<i>Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.</i>
NEGOCIACIÓN	<i>Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.</i>
REDES DE CONTACTO	<i>Capacidad para establecer, mantener y potenciar los contactos tanto a nivel interno como externo con el objetivo de alcanzar los mejores resultados para la organización velando por la imagen de ésta.</i>
EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO)	<i>Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los/as componentes del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todas las personas involucradas. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los/as demás.</i>
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<i>Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.</i>
TOMA DE DECISIONES	<i>Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.</i>

Conclusión.

El análisis y la descripción de los puestos de trabajo es una herramienta que muchas empresas no lo utilizan por no considerarla práctica. Sin embargo a lo largo del informe se presentan las posturas que respaldan la importancia de realizar y mantener esta herramienta actualizada y puesta en práctica. Además del análisis y descripción de los puestos de trabajo, se encuentra el reclutamiento y selección de personal, ambos procesos de gestión de Recursos Humanos tienen como objetivo mejorar de manera eficiente y eficaz, el funcionamiento de la empresa y la gestión de los recursos humanos.

En el caso de Instituto Medico Rio Cuarto SA, se estableció en primera instancia el procedimiento de Reclutamiento y Selección, se definieron los 13 pasos correspondientes para lograr una metodología de trabajo más ordenada, de este modo se organizo el proceso de reclutamiento y selección.

Luego se elaboraron las descripciones de los puestos de trabajo de Responsable de Recursos Humanos, Administrativo de Recursos Humanos, Supervisor de Enfermería, Coordinadora de Mucamas, Enfermero de Piso, Enfermero de Cuidados Especiales, Instrumentador Quirúrgico, Enfermero de Hemodiálisis, Mucama de Piso y de Cirugía. Las mismas cumplen del rol de informar y determinar las responsabilidades, obligaciones, competencias y especificaciones requeridas para cada puesto de trabajo. Dichas descripciones de puestos no sólo son utilizadas durante el proceso de reclutamiento y selección sino que también le son entregadas a todo el personal nuevo que ingresa a la empresa, ayudando a que cada persona que ingresa conozca más sobre su puesto de trabajo.

Al elaborar las descripciones de los puestos se elaboró el diccionario de competencias para establecer el significado de cada una. De este modo al realizar el reclutamiento y selección de la empresa se tiene de modo preestablecido los conceptos. Junto a las descripciones de los puestos de trabajo se elaboraron los modelos de avisos de vacante de cada uno, facilitando así el proceso de reclutamiento y selección, optimizando tiempo.

Al tener todas estas herramientas desarrollada y establecidas, la empresa puede comenzar a utilizarla en la Gestión de Recursos Humanos, para optimizar los procesos de trabajo de cada puesto y sobre todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, de modo tal de reducir la rotación de personal.

Con el paso del tiempo esta nueva modalidad de trabajo empezará a brindar sus frutos por lo que la empresa deberá trasladar esta nueva metodología de trabajo a todos los subsistemas de Recursos Humanos.

El poseer la información respecto de cada puesto de trabajo, le permitirá al Sanatorio conocer en profundidad los mismos, para no permitir que ninguna tarea quede librada al azar o sin realizar.

Concluyendo con el informe, puedo afirmar que se cumplieron los objetivos planteados desde los tres marcos teóricos que tome como referencia, al desarrollar cada uno de ellos se lograron diferentes resultados:

- Análisis y descripción de puestos: en este punto luego de la elaboración de los mismos, dio como resultado que el recurso conozca lo que se espera de ellos, las responsabilidades de su puesto, permitir el desarrollo profesional y evaluar el desempeño.

- Reclutamiento y Selección: el protocolo establecido transmite transparencia y proyección, aumenta el éxito del proceso de selección y reduce el índice de rotación de personal.
- Gestión por Competencias: acompañar la visión de la empresa para poder ofrecer una atención con calidad y calidez humana. Generar un proceso de mejora continua a la calidad y asignación de los recursos humanos. Contribuir al desarrollo profesional de las personas y la organización en un entorno cambiante. Las competencias definidas en el diccionario permiten destacar valores. Los recursos con valores diferentes y capacitación brindan un servicio competente.

Bibliografía

- “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*”, Martha Alles. 2ª ed. 4ta reimpresión. – Buenos Aires: Granica, 2010.
- “*Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio*”, Ricardo F. Solana. Ediciones Interoceánicas SA.
- “*Administración de Recursos Humanos*”, George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman. 12a edición.
- “*Análisis y descripción de Puestos de Trabajo*”, Fernandez-Rios, Manuel, Ed. Diaz de Santos
- Instituto Médico Rio Cuarto SA (2016) *Nosotros – Instituto Médico Rio Cuarto SA*. Publicado en <http://institutomedicosa.com.ar/es/El-insituto-nosotros-21>
- <https://books.google.com.uy/books?id=Vsmq568qZ7sC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA66#v=onepage&q&f=false>

- **Formulario de Actualización de Descripción de Puesto**

Nombre del Puesto:

Fecha:

Empleado o Supervisor:

<ul style="list-style-type: none"> • ¿El puesto continúa con la misma línea de mando o se modificó? Especifique en caso de existir cambio
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay funciones o tareas que no se realicen más? Especifique porque no.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen nuevas tareas o funciones en el puesto de trabajo? Detalle cuáles.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las responsabilidades del puesto han cambiado? Detalle cuáles y cómo se han modificado
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a las competencias específicas del puesto de trabajo. ¿Considera que han cambiado, cuáles ya no son fundamentales y cuáles agregaría?
<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones:

--

- **Formulario Relevamiento de Perfil:**

RELEVAMIENTO DE PERFIL

Fecha de solicitud:	
Fecha deseada de incorporación:	
Nombre del solicitante:	Puesto:
Gerencia que lo autoriza:	

Puesto vacante:	
Departamento:	Sector:
Origen de la vacante:	

DEPENDENCIA FUNCIONAL

Jefe Inmediato:	
¿tiene gente a cargo?	Cantidad:
Tareas del puesto:	

REQUISITOS

Edad:	
Sexo:	
Estudios:	
Profesión / Área de estudio	
Idiomas:	Nivel:
Conocimientos requeridos:	
Aspectos preferenciales	
Aspectos excluyentes	
Se requiere experiencia:	Años:

Perfil similar:	
-----------------	--

CONDICIONES LABORALES

Horarios/días/turno:			
Sueldo aprox:			
Lugar de trabajo:			
Convenio			
Modalidad de contratación	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Duración:</td> <td></td> </tr> </table>	Duración:	
Duración:			

ACLARACIONES

Formulario 1er Entrevista Telefónica

Formulario 1er Entrevista Telefónica

Presentación:

“Buen día, mi nombre es me comunico de la Oficina de Recursos Humanos del Instituto Medico Rio Cuarto SA, por el puesto vacante de, recibimos tu CV a través de(correo electrónico, anuncio, entrega de manera personal en la Oficina, recomendación.)”

¿Quisiera saber si tiene unos minutos disponibles para realizar una breve entrevista telefónica?

- En caso de contestar **NO**, preguntar ¿en qué momento lo puedo volver a llamar para realizarle una entrevista telefónica?
- En caso de contestar **SI**: continuar con las preguntas que se mencionan a continuación:

Preguntas

- ¿Por qué motivo se postulo para la búsqueda?
- ¿Se encuentra actualmente trabajando? SI/ NO

- En caso de contestar SI, preguntar ¿Por qué motivo se quiere ir de la empresa o cambiar de trabajo?
 - En caso de contestar NO, preguntar ¿Cuál fue su última experiencia laboral y cuál fue el motivo de la desvinculación?
- ¿Qué disponibilidad horaria tiene Ud. para trabajar? Jornada completa, media jornada, turno mañana, tarde, noche.
 - ¿Cuál es su expectativa económica?
 - ¿Qué disponibilidad horaria tiene Ud. para asistir a la entrevista personal?

“Como le comenté anteriormente estamos en una primera etapa del proceso de selección para el puesto de “.....”. En caso de quedar preseleccionado lo vamos a estar llamando para citarlo a una entrevista personal. Muchas gracias por su tiempo, que tenga un buen día.”