



**Universidad de la Defensa Nacional**  
**Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Gestión por Competencias”.**

**Alumnas:**

Balbo López, Clarisa  
Rimondino, Nadia  
Vélez, María Florencia

**Docente Tutor:**

**Asesor Externo:**

Larovere, Mariana



**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración  
 Departamento Desarrollo Profesional  
 Lugar y fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO DE GRADO  
Gestión por Competencias**

**Integrantes:**

Balbo López, Clarisa – Licenciatura en Recursos Humanos  
 Rimondino, Nadia – Licenciatura en Recursos Humanos  
 Vélez, María Florencia – Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:**

Larovere, Mariana

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Profesores

**Presidente:** MALAMAN, Rossana  
**1er Vocal:** SINGESER, Olga  
**2do Vocal y Tutor:** BARRALE, Susana

**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:**

..... -  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



.....  
 .....

## Índice

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
Introducción.....	5
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación y finalidad .....</b>	<b>7</b>
Justificación: los “por qué” de la intervención.....	7
Finalidad: los “para qué” de la intervención .....	8
Objetivos Generales: .....	8
Objetivos Específicos:.....	9
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>10</b>
La Organización.....	10
Organigrama .....	12
Descripción de Áreas.....	14
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>15</b>
Pre- diagnóstico organizacional.....	15
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>17</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 Misión y Visión .....</b>	<b>17</b>
5.1.1. Definiciones / Conceptos.....	17
<b>5.2 Gestión por Competencias .....</b>	<b>22</b>
5.2.1. Definiciones / Conceptos.....	22
Competencias.....	22
<b>5.3 Diseño y Descripción de puestos de trabajo .....</b>	<b>26</b>
5.3.1. Definiciones / Conceptos.....	26
5.3.2 Obtención de información para el análisis de puestos .....	29
5.3.3. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos. ....	33
<b>5.4 Reclutamiento y Selección de personal .....</b>	<b>35</b>
5.4.1. Definiciones / Conceptos.....	35



<b>5.5 Gestión del Desempeño .....</b>	<b>37</b>
5.5.1. Definiciones / Conceptos.....	37
<b>5.6 Organigrama .....</b>	<b>40</b>
5.6.1. Definiciones / Conceptos.....	40
<b>5.7 Talento Humano.....</b>	<b>40</b>
5.7.1. Definiciones / Conceptos.....	40
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>41</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>41</b>
6.1 Metodología utilizada.....	41
6.2 Tipo de estudio.....	41
6.3 Métodos de recolección de datos .....	42
6.4 Metodología para la declaración de Misión y Visión .....	43
6.5 Metodología para Análisis y Descripción de puestos .....	48
6.6 Metodología para la Selección por Competencias y Gestión del desempeño .....	52
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>54</b>
<b>Nuestra Intervención .....</b>	<b>54</b>
7.1. Definición de Visión – Misión .....	54
7.2 Diccionario de competencias .....	60
7.3 Identificación de los puestos.....	65
7.4 Cuestionario de Análisis de Puestos.....	67
7.6 Selección por Competencias .....	74
7.6.1 Manual de Selección por Competencias .....	76
7.7 Gestión del Desempeño .....	94
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>103</b>
<b>Propuestas de mejora .....</b>	<b>103</b>
8.1 Afianzamiento de la Visión, Misión y Valores Organizacionales .....	104
8.2 Análisis y Descripción de puestos.....	104
8.3 Reclutamiento y Selección por competencias.....	105
8.4 Desarrollo de programa de Inducción.....	106
8.5 Gestión por competencias .....	107
<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>109</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>113</b>



## Capítulo I

### *Introducción*

El presente trabajo tiene por objeto volcar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en RRHH, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico.

La organización elegida no cuenta actualmente con una metodología que le permita gestionar eficientemente sus Recursos Humanos. Esto dificulta las acciones que emprende relacionadas a Descripción de Puesto, Selección de Personal y Gestión del desempeño. Nuestro trabajo se fundamenta en el interés por ocuparnos en la temática de **Gestión por Competencias** como aspecto fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, y como eje principal para el desarrollo de los procesos de Gestión de Recursos Humanos antes mencionados.

Este modelo articula el direccionamiento estratégico, la administración por procesos y la gestión humana en un sistema que tiene por finalidad dar el mayor beneficio y el desarrollo integral de la empresa y de los recursos que la componen.

Este propósito se cumple a través de la capacidad de coordinar el talento humano y los recursos existentes, conducentes a alcanzar los objetivos organizacionales.

El enfoque por competencias del modelo promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su recurso humano. **El modelo se fundamenta en competencias porque éstas constituyen el elemento responsable y**



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Gestión por Competencias**

**generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado.**

De esta manera, la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, pues se alinea a la estrategia y objetivos organizacionales.

Es así como el conjunto de desempeños exitosos, producto de un adecuado desarrollo de las competencias, permite lograr el cumplimiento de la planeación estratégica.



## **Capítulo II**

### ***Justificación y finalidad***

#### **Justificación: los “por qué” de la intervención.**

Seleccionamos este tema porque consideramos que la Gestión de RRHH actual de la organización que analizamos es limitada y no acorde a la magnitud que logró tener en los últimos años.

Identificar las competencias organizacionales nos permitió conocer cuáles son las competencias que la organización valora y espera de sus recursos humanos y planificar el desarrollo de las mismas en el marco de su estrategia y de su proyecto de empresa. A partir de la descripción de puestos definimos las competencias genéricas y específicas requeridas de los puestos administrativos que son foco de nuestro estudio. Esto nos dio las bases para la elaboración de un sistema de selección por competencias que apunta a cubrir puestos con personas que cumplen con el perfil requerido por la organización.

La creación de un sistema de Gestión del Desempeño por Competencias nos permitirá gestionar el logro individual de cada persona y su grado de correlación con los objetivos generales de la empresa. Además, brinda a la misma un valor agregado en la gestión de sus empleados, “aportando al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos”.

Creemos que esta identificación y potenciación de los recursos con los que cuenta la empresa, así como la formalización de un sistema de Gestión de RRHH le permitirán a la misma lograr sus objetivos de crecimiento y diferenciación.



Consideramos que nuestra intervención es una colaboración para el logro de las necesidades planteadas por la empresa y a la vez nos permitirá desarrollarnos profesionalmente en un entorno organizacional que creemos óptimo para llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera.

Cabe aclarar que la implementación de las propuestas de cambio que presentemos estará a cargo de la Dirección de la empresa.

**Finalidad: los “para qué” de la intervención.**

Partimos desde la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) entendiéndose la misma por: *“el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno.”* (Cuestas Santos, 2005).

Asesorar y acompañar a la Dirección será clave para la formalización de la Visión/Misión de la empresa.

En línea con lo mencionado, formulamos los siguientes objetivos:

**Objetivos Generales:**

Colaborar con la Dirección en la definición y formalización de un Modelo de Gestión de RRHH basado en competencias, alineada con su gestión estratégica.

Analizar y describir los puestos de trabajo que serán objeto de nuestro estudio.



### Objetivos Específicos:

Identificar y definir las competencias organizacionales y particulares de cada puesto de trabajo que será foco de nuestra intervención.

Definir alcances y objetivos de los puestos objeto de nuestro estudio y determinar su posición dentro de la organización.

Participar al Encargado del área de personal sobre las competencias definidas que sentarán las bases para la selección por competencias.

Elaborar una herramienta formal y estandarizada que permita medir la Gestión del desempeño por competencias.

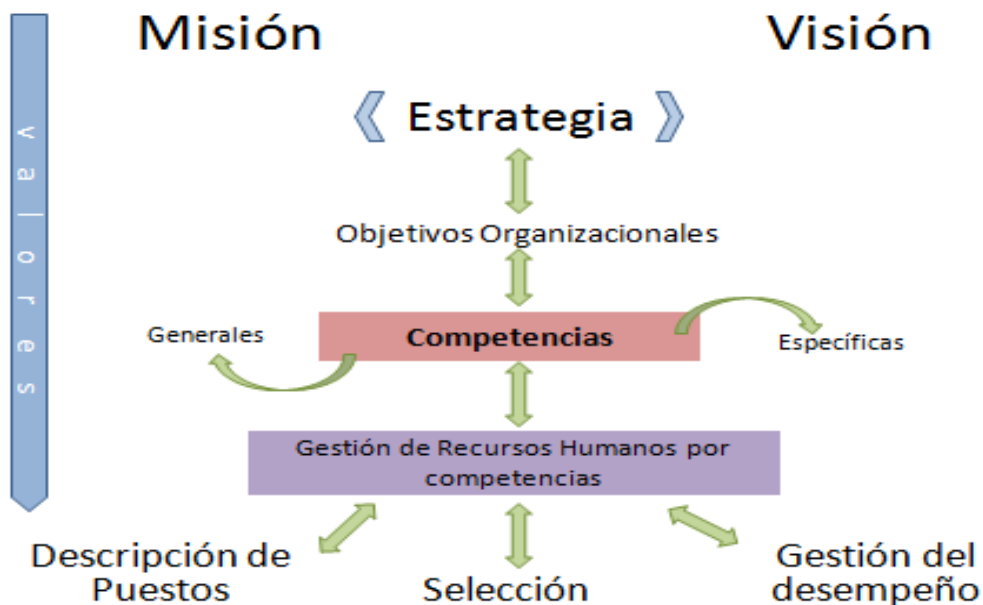


Figura 1. Gestión de Recursos Humanos por Competencias.



### **Capítulo III**

#### ***La Organización***

SALUD S.A. surge en los años 90 con la apertura de pequeños consultorios, conformados por 5 médicos socios que trabajaban de manera independiente. Desde el inicio tuvieron como objetivo expandirse y crear una institución dedicada a la salud con reconocimiento a nivel local.

Se comenzó con seis empleados en relación de dependencia entre los cuales se encontraba el personal de limpieza, de seguridad y receptionistas. Entre los años 1996 y 2000 su progreso no fue notable, en esta instancia se contaba con nueve empleados. A medida que la demanda aumentó, se decidió incorporar personal administrativo con el fin de dar mayor soporte a la estructura y ofrecer un mejor servicio a sus pacientes; entre ellos se crearon los puestos de Secretaria, Facturista, Contadora y personal de Mantenimiento.

Hasta el año 2002 se mantuvo un crecimiento sostenido, acompañado por la incorporación de personal médico especializado, ampliando la gama de servicios ofrecidos. Esto a su vez trajo aparejado el crecimiento de infraestructura edilicia, que permitió cumplir con la demanda del mercado de la zona. Su planta de personal era entonces de catorce empleados.

En el año 2004 logra su mayor auge con la apertura del área de laboratorio y el Centro de Cirugía Ambulatorio, continuando con el crecimiento en cuanto a contratación de recursos humanos, y más aún en el año 2006 cuando su cartera de clientes creció, llegando en esta instancia a la totalidad de 26 empleados, y dando lugar a nuevas especialidades como:



Neurología, Endocrinología, Psicología, Diabetología, Obstetricia, Ginecología, Dermatología, Check- up en un día y un servicio de cirugía ambulatoria.

Desde entonces la Institución se mantuvo en un firme crecimiento, las especialidades se fueron multiplicando como así también las áreas funcionales de la misma llegando al año 2008 con 38 empleados. Como consecuencia de esto se implementa un proyecto de gran envergadura que consiste en una importante ampliación de infraestructura donde su fundamento fue la división de las recepciones por especialidad médica y, además, como estrategia externa se crea la cafetería, brindando un nuevo servicio con mayor confort para sus pacientes.

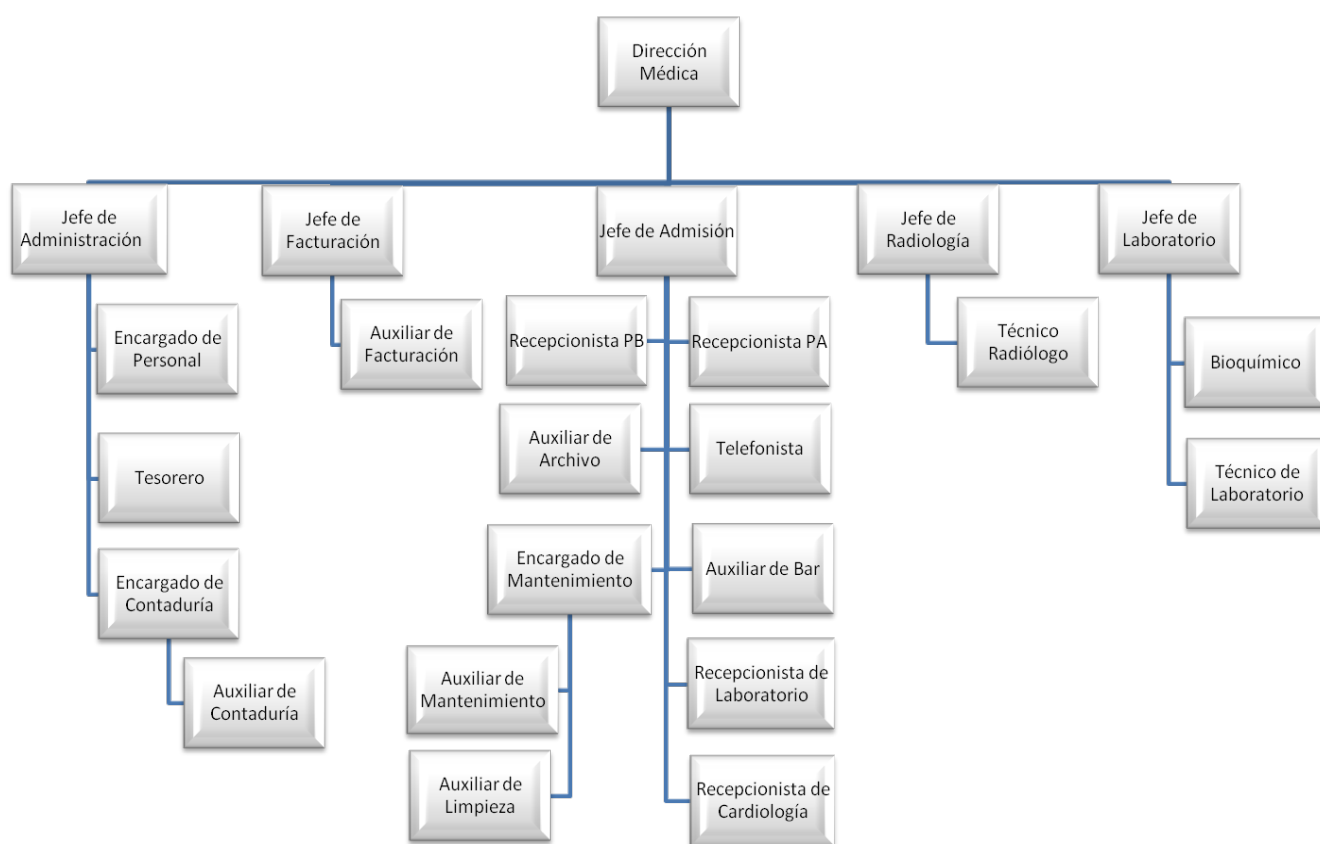
En el año 2009 la empresa ingresa en un estado de recesión, debido al contexto económico y el crecimiento de la competencia en la zona con lo cual se aplacan las contrataciones de empleados.

Finalizando el año 2012 los ingresos de personal se reanudan de la mano de la situación económica general y la Empresa continúa su crecimiento, llegando a inaugurar, a fines del año 2014, el nuevo Centro de la Mujer especializado en servicios en pos de la salud femenina.

Actualmente la Empresa es un centro de salud que brinda servicio de atención ambulatoria, cabe aclarar que el mismo no cuenta con servicio de internación ni realizan atención de emergencia. Cuenta hoy con una dotación de más de 80 empleados los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes áreas de trabajo, entre las que podemos nombrar: Admisión, Contaduría, Mantenimiento y limpieza, Bar, Facturación, Laboratorio y Radiología.

Frente a esta situación la Dirección continúa interesada en introducir cambios para mejorar la gestión y procesos de la empresa en relación a sus recursos humanos; a fines de lograr mayor efectividad y cumplimiento de objetivos.

### *Organigrama*



*Figura 2. Organigrama*



Actualmente encontramos en la empresa un referente quien impulsa este tipo de cambios, a la vez que hace de nexo entre las necesidades de la organización y la dirección. Alejandra es la encargada del área de personal, y es quien toma un rol protagónico en aspectos relacionados a la gestión de los recursos humanos. Si bien esta figura está abocada a la parte de administración de personal, su interés está enfocado en implementar herramientas, relacionadas a la gestión soft de recursos humanos, y es aquí donde intervendremos con nuestro proyecto para aunar y guiar los esfuerzos, proponiendo una metodología y pautas para lograr la consecución de los objetivos.

Elegimos esta empresa porque nos permitirá volcar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y de esta manera acompañar a la misma en el desarrollo de una nueva gestión por competencias.

### Descripción de Áreas

<p style="text-align: center;"><b>Administración</b></p> <p>Su objetivo es administrar los capitales de la Empresa.</p> <p>CANTIDAD DE PUESTOS: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Administración</li> <li>- Tesorero</li> <li>- Encargado de Personal</li> <li>- Encargado de Contaduría</li> <li>- Auxiliar de Contaduría</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Admisión</b></p> <p>Su objetivo es brindar atención cordial y eficiente al paciente, facilitando información que lo integre a la Organización.</p> <p>CANTIDAD DE PUESTOS: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Admisión</li> <li>- Recepcionista</li> <li>- Telefonista</li> <li>- Auxiliar de Archivo</li> <li>- Auxiliar de Bar</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Facturación</b></p> <p>Su objetivo es recibir, realizar, registrar y controlar facturas con el fin de que sean aceptadas como documentos comprobatorios de los servicios prestados para que se proceda a su pago.</p> <p>CANTIDAD DE PUESTOS: 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Facturación</li> <li>- Auxiliar de Facturación</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Mantenimiento y limpieza</b></p> <p>Su objetivo es mantener el Instituto en condiciones higiénicas de trabajo y conservar y proteger sus instalaciones.</p> <p>CANTIDAD DE PUESTOS: 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de Mantenimiento</li> <li>- Auxiliar de Limpieza</li> <li>- Auxiliar de Mantenimiento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Laboratorio</b></p> <p>Su objetivo es proporcionar estudios de calidad en tiempo y forma que sirvan de apoyo al diagnóstico médico.</p> <p>CANTIDAD DE PUESTOS: 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Laboratorio</li> <li>- Bioquímico</li> <li>- Técnico en Laboratorio</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Radiología</b></p> <p>Su objetivo es proporcionar estudios de calidad en tiempo y forma que sirvan de apoyo al diagnóstico médico.</p> <p>CANTIDAD DE PUESTOS: 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Radiología</li> <li>- Técnico Radiólogo</li> </ul>

Figura 3. Descripción de áreas.



## Capítulo IV

### *Pre- diagnóstico organizacional*

Efectuado nuestro primer acercamiento a la organización SALUD S.A. pudimos detectar algunas insuficiencias respecto a su Sistema de Gestión de Recursos Humanos. En una primera instancia pudimos observarlas en sus acciones respecto al tema, y luego, analizando cada uno de sus procedimientos en cuanto al Departamento de RRHH respecta.

El proceso de Selección presenta ineficiencias con respecto a la diagramación del mismo, a las herramientas que deben implementarse, destacando como una de ellas la ausencia de un circuito de entrevistas formales a los postulantes que colabore a obtener criterios claros para escoger a un candidato sobre otro.

El proceso de Inducción presenta falencias dejando de lado aspectos sociales y laborales relevantes para la integración del nuevo empleado a la Organización generando, por ejemplo, inseguridad en cuanto a la clara definición de las funciones de su puesto.

No tener definidos estos procesos trae aparejado alta rotación del personal y, como consecuencia, la pérdida de tiempo, esfuerzo y capitales. Todas las áreas de la Empresa quedan expuestas y altamente afectadas a los inconvenientes que acarrea el subsistema de provisión. Por ejemplo: en los últimos 2 años un 13% de los ingresos a la organización ya no pertenecen a la misma por inconsistencias entre las competencias de los postulantes y las exigencias del puesto. En el mismo período se realizaron 9 rotaciones internas por el motivo antes mencionado.



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Gestión por Competencias**

Sin embargo, consideramos que, en base a nuestra propuesta se procurará la optimización de las funciones de RRHH, planificando y ejecutando nuevos procesos formalizados orientados a lograr la evolución del modelo de Gestión de RRHH.

Podemos concluir que nuestro objetivo primordial de intervención será abordar el enfoque de **Gestión por Competencias**, comenzando por la formalización de su Misión, Visión; profundizando en la creación de descripciones de puesto acotado al personal administrativo y su posterior uso en los procesos de Selección y Gestión de Desempeño.





## **Capítulo V**

### ***Marco Teórico***

Pensar estratégicamente el futuro de la organización y formar una visión y misión es el objetivo que da sentido y propósito a las actividades de la empresa. Proveer dirección a largo plazo es dar a la empresa una fuerte identidad. Decidir quiénes son, que hacen, y hacia donde se dirigen.

### ***5.1 Misión y Visión***

#### **5.1.1. Definiciones / Conceptos**

La misión y visión definen la base y sustento de toda organización, representan el por qué y para qué existe. En ambos conceptos encontramos las ideologías, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la empresa (Fred David, 2004).

Para lograr las metas propuestas y desarrollar una planificación estratégica eficiente es necesario el establecimiento de la misión y visión de manera clara, desafiante e innovadora (Martha Alles, 2011). Es por esto que colaboramos con la gerencia en su definición y formalización.

Es muy importante la definición correcta, amplia y precisa de estos conceptos, para que la declaración de la visión y misión tengan el enfoque correcto y la fortaleza para lograr el éxito. Así como también hacer partícipe a todos los integrantes de la organización para que se manifieste en todas las actividades, procesos y gestiones (Sergio R. Ortiz, 2003).

Presentamos las principales consideraciones para comprender estos dos conceptos y sus implicancias en la vida organizacional.



## **La definición de Misión**

La misión organizacional debe responder a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia afuera de la empresa, es decir, hacia la intención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente (Chiavenatto, 1994).

Toda organización tiene su misión propia y específica, debe constar de una declaración formal y escrita, para que sirva de recordatorio periódico que indique a los empleados hacia dónde y cómo conducir los negocios.

En consecuencia, “la misión debe ser objetiva, clara, realizable y, sobre todo, impulsora e inspiradora. Debe reflejar el consenso interno de la organización y ser comprendida con facilidad por personas externas” (Tirso José Alecoy, 2011, p.206).

Para que sea eficaz, la formulación o declaración de la misión debe describir con claridad:

- ¿Cuál es el propósito fundamental del negocio?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe atender y cómo atenderlas?
- ¿Quién es el cliente o cuáles son los sectores objetivos o el mercado que se debe atender?
- ¿Cuál es el papel y la contribución de la organización a la sociedad?
- ¿Cuáles son los compromisos y valores y creencias centrales que impulsan el negocio?



La misión debe traducir la filosofía de la organización, formulada generalmente por sus fundadores a través de sus comportamientos y acciones, esta filosofía incluye los valores y creencias centrales, que representan los principios básicos de la organización y orientan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente (Sergio Hernández, 2005)

### **La definición de Visión**

Idalberto Chiavenato (2009) afirma que: “es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.” (p.68)

Desde esta perspectiva, muchas organizaciones colocan la visión como el proyecto de lo que quieren ser dentro de cierto plazo y el camino futuro que pretenden seguir hasta lograrlo.

“El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y de la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito” (Chiavenato, 2009, p.70).

La visión sólo se alcanza cuando todos en la organización trabajan en conjunto de manera integrada y coherente para que esto ocurra efectivamente (Chiavenato, 2009).

La Visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a mediano y largo plazo.



Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia donde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la Visión puede permanecer inalterable en su esencia.

Según Sergio R. Ortiz (2003): “Entre las características más relevantes de la Visión, podemos nombrar:

- Es cualitativa.
- Invita a la transformación, en cuanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.
- Es demandante y alentadora. Constituye una fuerza vital y poderosa, ya que significa beneficios para todos.
- Es atemporal, es decir no es fácil definir un período o una fecha para su cumplimiento.
- Requiere un alto nivel de sensibilidad de percepción del presente con sentido de trascendencia.
- Es sistémica, involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman fluyen y mueren los eventos organizacionales.
- Debe definirse con amplitud y detalle.



- La definen (o deberían hacerlo) los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
- Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.
- Promueve acciones para fortalecer los recursos organizacionales.
- Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.
- Debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

### **Valores**

Los valores y creencias centrales se deben enfocar en los empleados, los clientes, los proveedores, la sociedad en general y los socios involucrados directa e indirectamente en el negocio.



## ***5.2 Gestión por Competencias***

### **5.2.1. Definiciones / Conceptos**

#### **Competencias**

Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad (Rodríguez y Feliú, 1996) y que marcan concretamente la diferencia entre el desempeño excelente y uno simplemente promedio; estas características son permanentes en la persona y se evidencia a través de conductas críticas que se manifiestan con mayor claridad cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

“Las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas” (Munar, 2003).

Según Martha Alles (2005), el término “competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p.39).

Según Levy-Leboyer (1997) las competencias presentan una serie de características como, por ejemplo:



Afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que le ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura.

Están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado.

Constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.



## **Perfil de Competencias**

Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

En su contenido se describen detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”.

## **Gestión por Competencias**

La Gestión por Competencias nos permite llevar a la práctica de manera coordinada:

**ACCIONES:** selección, capacitación, evaluación, etc.

**ACTORES:** conductores, recursos humanos, colaboradores.

**HERRAMIENTAS:** descripciones de puestos, concursos, programas de capacitación, evaluación del desempeño, etc.

La Gestión del Desempeño alineada al modelo de Gestión por Competencias nos da el marco para profesionalizar las instancias de conversación y feedback entre colaborador y conductor, consensuando miradas, expectativas y hablando un mismo lenguaje en toda la organización.





La Gestión por Competencias consiste en “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.” (Richard, 2006).

¿Qué propone el modelo de gestión por competencias?

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano.

Desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del Modelo de Gestión por Competencias contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.” (Loreto Marchant R.- 1ª ed., 2006, p.56).

Trabajador	Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el nivel de competencias de sus trabajadores mejorando su productividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores, focalizándolos en la obtención de los niveles necesarios de competencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple de mejor forma su responsabilidad social, al apoyar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo con sus competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya a la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincula alineamientos estratégicos como es la visión y misión de la empresa, con la gestión humana, como es la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.</li> </ul>

*Tabla 1.* Aportes del Modelo de Gestión por Competencias. Fuente: Marchant. L (2005): Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

### 5.3 Diseño y Descripción de puestos de trabajo

#### 5.3.1. Definiciones / Conceptos

##### Descripción de puestos

“La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y responsabilidades que comprende” (Chiavenato, 1999, p.331).



“La descripción de puesto se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del puesto, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”. (Chiavenato, 1999, p.330)

Es necesario describir un puesto para conocer su contenido. La DP está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

### **Análisis de puestos**

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos) se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo le exige a su ocupante.

El análisis del puesto es una condición previa a la elaboración de una batería de test destinada a evaluar las posibilidades que tiene un individuo de triunfar en un puesto determinado, ya que tiene como objetivo principal precisar cuáles son las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos para ese puesto.

Mientras la Descripción de Puestos se orienta al contenido del cargo (qué, cuándo, cómo y por qué), el Análisis del Puesto pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera eficiente. (...) Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. (Chiavenato, 1999)

La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye la mayor parte de las actividades de recursos humanos.



Las principales actividades gerenciales vinculadas con esta información son:

Compensar de manera equitativa a los empleados.

Ubicar al personal en puestos adecuados.

Determinar niveles realistas de desempeño.

Crear planes de capacitaciones y desarrollo.

Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.

Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.

Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.

Eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.

Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa. (Werther y Davis, 2000 p. 87)

Además, dentro de las principales razones por las cuales las empresas implementan el análisis de puestos se encuentran, entre otras:

- Favorecer la rotación de personal.
- Mejorar la calidad de los procesos.
- Facilitar la selección de personal y los procesos de capacitación.



- Ayudar a que los empleados conozcan en profundidad y claridad sus funciones.
- Mejorar la productividad y eficiencia en la empresa.

### **5.3.2 Obtención de información para el análisis de puestos**

Según Werther y Davis la obtención de información para el análisis de puestos consta de una serie de pasos a seguir, los cuales detallamos a continuación:

#### **A) Identificación de puestos:**

Antes de obtener información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones el analista tal vez tenga que utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones originadas por la competencia internacional obligan a las compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo que simplifica esta fase del análisis de puestos.

#### **B) Desarrollo del cuestionario:**

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje las



diferencias reales entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El departamento de personal no está limitado n debe limitarse, a utilizar un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disimiles entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial, y éstos de los de carácter secretarial. El secreto radica en usar un solo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas que suelen formularse en los cuestionarios son los siguientes:

a. **Nivel e identificación:** el cuestionario comienza con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización.

b. **Deberes y responsabilidades:** el formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las distintas acciones que la persona lleva a cabo para cumplir sus obligaciones y una descripción adecuada de estas acciones y las condiciones en que se efectúan. Los aspectos de responsabilidad se expanden de manera considerable cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En muchas ocasiones es conveniente definir con precisión las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable de la toma de decisiones, el control del flujo general del trabajo, la organización, la planeación a futuro y otras funciones gerenciales.

c. **Características individuales y condiciones de trabajo:** además de la información necesaria acerca del puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo. En esta sección se desea hacer evidente todo aspecto relevante, como formación académica, experiencia, habilidades y



aptitudes especiales. La información del entorno en que se realiza el trabajo también ayuda mucho a comprender el puesto.

d. **Niveles de desempeño:** el cuestionario de análisis de puesto incluye también un espacio para informar a la persona que lo utilice respecto a los niveles de desempeño que se emplean para evaluar cómo está alcanzando sus objetivos el empleado. Cuando estos niveles no se determinaron bien o de una manera clara, el analista de puestos puede solicitar sus comentarios al supervisor o a expertos como los ingenieros industriales para fijar niveles de desempeño adecuados y razonables.

### **C) Obtención de Datos:**

Existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, y sus distintos grados de precisión para seleccionar la que más convenga a su situación especial.

a. **Entrevistas:** Las entrevistas directas constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista se debe asegurar de tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros. Con frecuencia el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y a continuación lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarlo a cabo.



**b. Grupo de expertos:** Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos especialmente para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general el grupo lo integran trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. A fin de obtener la información para el análisis de puesto, el analista realiza una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede aportar detalles y perspectivas que no se habrían conseguido de otra manera. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diaria.

**c. Cuestionarios por correo:** Un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. Con esta técnica es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo a un costo relativamente bajo. Sin embargo, la precisión que se logra con este método es inferior porque algunas preguntas no se comprenden bien, algunas respuestas son incompletas y algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente no se regresan a tiempo a la persona que los envió. En algunos casos estos cuestionarios se hacen llegar también a los supervisores para verificar las respuestas obtenidas.

**d. Bitácora de empleados:** Otra opción para obtener datos sobre un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días, según la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones éste puede ser el único método





para reunir información de determinados puestos. El estudio y la verificación de estas bitácoras, no obstante, pueden ser un proceso considerablemente lento y costoso.

**e. Observación:** la observación es lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. A pesar de estos factores, la observación directa es el método idóneo en ciertas ocasiones, en especial cuando la labor es manual y repetitiva. En los casos en que los analistas cuestionan la información que recibieron de otras fuentes, la observación directa es el mejor método.

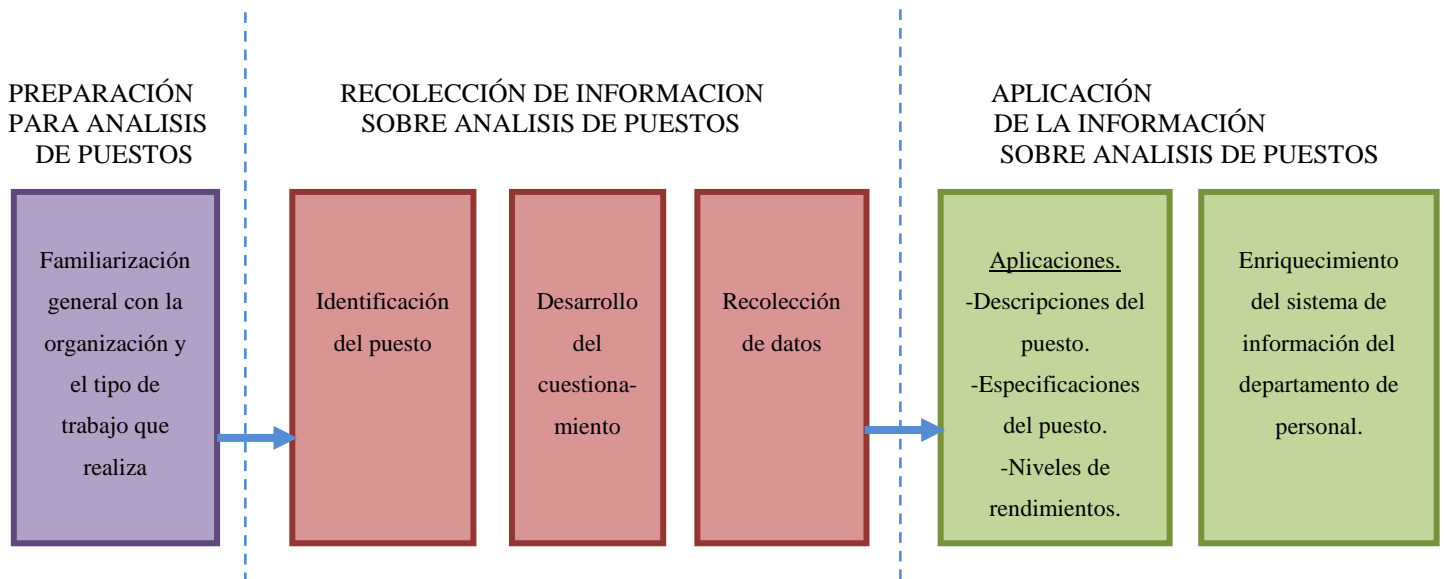
**f. Combinaciones:** ya que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más manera simultánea (Werther y Davis, 2000, p. 88-94).

### **5.3.3. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.**

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de la información sobre puestos, se ilustra en la figura 4.

La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de recursos humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización.

La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento.



*Figura 4. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos. (Werther y Davis,*

*2000, p. 95)*

### **Descripción de puestos**

Es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato.

### **Especificaciones del puesto**

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor.



## **Niveles de desempeño en el puesto**

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional: permiten formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos. En primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. En segundo lugar, conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor (Werther y Davis, 2000, p. 95-99).

## ***5.4 Reclutamiento y Selección de personal***

### **5.4.1. Definiciones / Conceptos**

#### **Reclutamiento**

“Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”. (William B Werther Jr. & Keith Davis, 2000, p.150).

#### **Selección**

Según De Ansorena (2005) la Selección de Personal es un proceso planificado que permite “atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales, actitudinales y profesionales de los candidatos”. La decisión entre un candidato y otro, estará



dada por un conjunto de características y capacidades determinadas que estamos buscando para cubrir un puesto.

En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

### **Selección por Competencias**

“Las competencias son características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.” (Spencer & Spencer, 1993).

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

*Causalmente relacionada:* implica que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

*Estándar de efectividad:* la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal, siempre medido sobre una base de criterio estándar.

En un proceso de evaluación debe quedar en claro que las personas evaluadas no están sólo para ocupar un puesto sino para dominar un conjunto de competencias.



De acuerdo con Martha Alles (2006), “la selección por competencias se relaciona con personas que posean tanto los conocimientos como las competencias requeridos; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento” (p.95).

Para hacer selección por competencias se requiere trabajar dentro de un modelo de competencias. Si el profesional de Recursos Humanos integra una organización, ésta deberá haber definido un modelo de competencias propio, de acuerdo a su Misión y Visión.

La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar ese conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar finalmente si ésta es competente en su desempeño presente o futuro. Su aplicación ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación de personal.

La estructura de una entrevista por competencias estará en función de las competencias que se pretenden evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece.

## ***5.5 Gestión del Desempeño***

### **5.5.1. Definiciones / Conceptos**

#### **Desempeño**

El desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que se debió lograr en el pasado, lograr en el presente y podría lograr en el futuro, entendiendo el logro como una función integrada entre el Qué (objetivos / resultados) y el Cómo (competencias / comportamientos).



## **Gestión del Desempeño**

Llamamos Gestión del Desempeño al proceso de interacción/conversación formal entre conductores y colaboradores en el cual se diseñan y coordinan acciones para alcanzar los resultados esperados: el desarrollo profesional de los colaboradores en su puesto y el cumplimiento de los objetivos.

La Gestión del Desempeño está basada en los sistemas de administración por objetivos y en la Gestión por Competencias, es decir: comprende la definición de los "Qué organizacionales" (los objetivos a cumplir) y los "Cómo organizacionales" (los comportamientos requeridos para cumplir esos objetivos que denominamos "competencias").

Una organización desarrolla un programa de Gestión del desempeño cuando a partir de sus definiciones fundamentales (estrategia, estructura y cultura) formula el sistema de objetivos, competencias e indicadores que permiten planear, guiar, medir y mejorar el desempeño.

Beneficios:

Para la empresa:

Lograr la traducción de los objetivos globales de la organización a los objetivos individuales de cada empleado.

Explicitar los comportamientos esperados para todos los miembros de la organización (el qué y el cómo).



Promover el diálogo entre conductor y empleado mejorando las relaciones y fortaleciendo los canales de feedback para el desarrollo de cada uno de ellos, así como para la mejora continua de procesos, las herramientas, etc. que favorecen el éxito de la empresa en su conjunto.

Conocer, diferenciar y analizar los desempeños para evaluar oportunidades de mejora y definir acciones.

Para los conductores:

Contar con una herramienta para gestionar el desempeño de los empleados.

Brindar un marco que permita formalizar las acciones vinculadas al logro de los objetivos y al desarrollo de los equipos.

Contar con herramientas para motivar, comprometer y orientar determinados comportamientos en su equipo de colaboradores.

Contar con información histórica sobre el equipo/empleado para la gestión.

Para los empleados:

Que sepa que espera de él la empresa y su conductor.

Garantizar que tenga espacios de conversación con su conductor.



Proveerse de información continua sobre su desempeño para realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos y desarrollarse en su puesto de trabajo.

## ***5.6 Organigrama***

### **5.6.1. Definiciones / Conceptos**

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” Benjamín Franklin

## ***5.7 Talento Humano***

### **5.7.1. Definiciones / Conceptos**

La Real Academia Española de la Lengua define el Talento Humano como la “capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas, donde se conjugan otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.”





## **Capítulo VI**

### ***Metodología***

#### **6.1 Metodología utilizada**

Para desarrollar nuestra intervención nos basamos en la metodología cualitativa, que consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Taylor y Bogdan (1987) definen a “la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 19).

#### **6.2 Tipo de estudio**

Nuestro punto de partida fue realizar un trabajo de campo. Nos enfocamos en la búsqueda de información a través de una muestra limitada de observaciones y, de esta manera, conocer la opinión de los trabajadores.

Decidimos aplicar este estudio de tipo exploratorio para tener una mirada general de la realidad y así poder abordar la problemática de la organización. El mismo se llevó a cabo con la responsabilidad que requiere, para sentar bases con las que no se contaba. Esto fue el puntapié inicial para avanzar luego con estudios más profundos.

### 6.3 Métodos de recolección de datos

La recolección de datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar un instrumento de medición, aplicar el método más apropiado y luego preparar las mediciones obtenidas (Hernández Sampieri, 2003).

A través de estos métodos de recolección, se obtiene la información necesaria que será el medio para lograr los objetivos de la intervención.

Para lograr un resultado efectivo, se debe:

Conocer cómo se aplica/n dicho/s instrumento/s

Determinar el/los instrumento/s más idóneo/s

Definir qué se preguntará (en función del problema planteado y grado de especificidad necesaria de la información)

Estructurar el proceso de recolección

Seleccionar el recolector de los datos

Elegir un método de análisis

Diseñar la presentación de esa información



## **6.4 Metodología para la declaración de Misión y Visión**

Para llevar a cabo la declaración y formalización de la Misión y Visión utilizamos una serie de métodos de recolección de información entre los cuales se encuentran:

-Observación: en primer lugar, realizamos una observación no participante; es decir, no establecimos contacto directo con los empleados si no que hicimos un primer relevamiento de cómo se desarrollan las actividades en un día normal de trabajo.

Se trató de una observación sin ningún tipo de regulación ni control, y sirvió como primera aproximación para analizar, desde afuera y sin intervención alguna, como se llevan a cabo las actividades y aspectos generales de la cultura de la organización.

Notas de la observación:

De nuestro primer acercamiento como observadores tomamos notas sobre algunos aspectos que pudimos apreciar y que consideramos importantes a la hora de conocer cómo se desenvuelven los colaboradores en su ambiente de trabajo.

Aspectos Observados	Observaciones relevadas
Características físicas externas del lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clínica se encuentra ubicada en la zona norte de la Ciudad de Córdoba.</li> <li>• Cuenta con tres consultorios externos; Pediatría, Mujer y Kinesiología y Fisioterapia.</li> </ul>
Características físicas/ lay out	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ingresar sobre la entrada principal nos encontramos con la recepción, la sala de espera y el bar. Este espacio es de grandes proporciones, lo cual resulta cómodo para que, tanto los empleados como los clientes, puedan circular y esperar sin inconvenientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepción es amplia. Las recepcionistas tienen un escritorio alto, que les permite atender cómodamente a la gente, a su vez tiene privacidad para realizar las tareas propias del puesto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El escritorio de recepción se ubica a mano derecha y a la izquierda encontramos el bar de la clínica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El salón es amplio con un living muy bien puesto que cumple las funciones de sala de espera para los pacientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El edificio es una construcción que data de los años 80 y no parece haber recibido grandes modificaciones más que el mantenimiento necesario. La decoración es muy sobria y no tan moderna como las instalaciones de sus competidores lo cual, da la sensación de un ambiente cálido y familiar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que pasamos la zona de la recepción nos dirigimos por un pasillo a la parte posterior donde encontramos algunos consultorios y una pequeña recepción exclusiva de la especialidad de cardiología.</li> </ul>
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el primer piso nos encontramos con la recepción para consultorios de planta alta y al final del pasillo la recepción de laboratorio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el segundo piso están ubicadas las oficinas administrativas (tesorería, facturación, contaduría y personal) y la cocina la cual también se utiliza como espacio común para los empleados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibió un ambiente de trabajo relajado y de respeto entre compañeros.</li> <li>• Si bien llegamos en un momento en el que había muchos pacientes esperando y se recibían muchas llamadas telefónicas, las recepcionistas fueron muy atentas y amables al recibirnos.</li> </ul>

*Tabla 2. Características observadas.*

En una segunda etapa realizamos una observación más participante con el objetivo de establecer una relación más cercana con los colaboradores de la clínica que son objeto de nuestro estudio, adoptando una actitud pasiva y siempre tratando de mantener una distancia apropiada para no entorpecer sus actividades diarias.



Para esto necesitamos tomar contacto directo con la empresa y todos los que la componen, desde el espacio físico pasando por sus colaboradores, normas de trabajo y convivencia, su cultura y clima de trabajo.

- Entrevistas: para complementar las instancias de observación anteriormente detalladas realizamos una serie de entrevistas con el Director y con responsables clave de la clínica.

Las mismas buscaban establecer un acercamiento a estas figuras y generar una relación entre las partes, que nos permitiera contar con la cooperación y consenso de los mismos en pos de nuestro objetivo de la declaración de la misión y visión de la organización.

Las entrevistas se realizaron de manera abierta y no estructuradas, adquirieron más bien un formato de conversación ya que su fin era que los participantes pudiesen expresar sus opiniones y puntos de vista con total libertad.

Para esto coordinamos dos entrevistas que organizamos de la siguiente manera:

Preparación de la entrevista.

Concertación de la cita con los responsables.

Preparación del cuestionario.

Inicio de la entrevista.

Recopilación y ordenamiento de la información y datos obtenidos en la entrevista.

Informe de devolución de la entrevista.



Conducción de la Entrevista: antes de comenzar con la entrevista propiamente dicha, explicamos a los entrevistados cuál era el objetivo y alcance que perseguíamos con la misma (declaración de la Misión-Visión).

Por otro lado, preparamos un cuestionario de entrevista con preguntas abiertas de diversos temas que inciten a los entrevistados a dar respuestas lo más objetivas posibles.

La entrevista fue grabada, previa autorización de los involucrados, para contar con un registro más preciso de la información recabada.

*Entrevista con el Director en el marco de la formalización de la Misión –Visión de la empresa*

La entrevista se desarrolló en el despacho del entrevistado. La misma fue de carácter abierto y no estructurada, tal como mencionamos anteriormente. Nuestra intención era que la entrevista fuese más una conversación con un cuestionario básico como guía pero que el mismo no impidiera que el entrevistado se expresara en temas que considerara relevantes.

Algunos de los temas a relevar fueron:

- Misión – Visión
- Valores
- Historia de la clínica
- Características internas y externas

- Fortalezas y debilidades

A continuación, transcribimos la grilla con la guía de la entrevista:

Categoría	Preguntas orientativas
Misión, Visión y Valores	¿La clínica tiene formalizada su declaración de Misión- Visión?
	¿Considera que es importante contar con esta declaración? ¿Por qué?
	¿Cómo quiere que sea reflejada su Misión? ¿Por qué?
	¿El personal conoce cuál es la Misión de SALUD SA?
	¿Considera que el comportamiento de los empleados es coherente con su idea de Misión?
	¿Cuéntenos cuáles son, a su criterio, los valores de la empresa?
	¿Cómo definiría la cultura de la organización?
Historia de la empresa	¿Cómo fue el surgimiento de la clínica? ¿Cuál es su historia?
	¿Considera que al día de hoy sigue persiguiendo el mismo propósito que al momento de su creación? (Pedir ejemplos)
Características internas y externas	¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la organización?
	¿Conoce la competencia?
	¿Qué servicios ofrecen actualmente a sus clientes?
	¿Qué la diferencia de sus competidores? ¿Sus productos/servicios tienen algún valor agregado?
Fortalezas y debilidades	¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la organización?
	¿Cuáles considera que son sus oportunidades en la actualidad? Y ¿cuáles son las principales amenazas que cree pueden impactar en el negocio?

*Tabla 3:* Guía de preguntas para entrevista al Director.

Finalizada la instancia de entrevista, procedimos a analizar y procesar la información obtenida.

De este análisis pudimos concluir que; en la actualidad no cuentan con una definición formal y estandarizada de la Misión-Visión de la organización, que tienen amplio conocimiento de la competencia, como así también cuáles son sus fortalezas y debilidades y cuál es su posicionamiento en el mercado.



Otro de los resultados que obtuvimos del análisis de los datos de la entrevista es el interés por parte de la Dirección de contar con una declaración formal de la Misión-Visión de la organización alineada a su estrategia organizacional.

### **6.5 Metodología para Análisis y Descripción de puestos**

Existen variadas técnicas de recolección de datos para llevar a cabo el Análisis y Descripción de puestos, entre ellas:

- Observación
  
- Entrevista individual con el ocupante del puesto.
  
- Entrevista con el Superior directo
  
- Cuestionario
  
- Registros relativos al puesto

Optamos por combinar algunas de estas técnicas para la recolección de información y así lograr un propósito mejor. En primer lugar, analizamos ventajas y desventajas de cada método, teniendo en cuenta el tipo de puesto de trabajo, la información previa que se tenía de estos puestos y la cantidad de puestos similares dentro de un mismo sector. Para la ejecución de cada método se tuvo siempre presente que el fin era conocer el puesto y no a la persona que lo ocupa. La objetividad fue necesaria para detallar tareas, actividades, responsabilidades y requerimiento de cada puesto.





### **- Cuestionario**

Comenzamos con este método, para lograr un acercamiento a los puestos seleccionados. Esta técnica nos propició rapidez ya que pudimos relevar varios puestos en simultáneo.

Finalizada esta intervención, validamos la información con el superior de cada puesto, para completar en los casos que fueron necesarios.

En conjunto con la Dirección, acordamos el plazo de devolución de los cuestionarios, teniendo en cuenta fechas críticas de los sectores y el contexto de la organización.

A continuación, presentamos el modelo de formulario:



**Cuestionario de Análisis de Puestos**

<b>CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<i>El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo. ¡Contamos con su participación!</i>	
Nombre: _____	Área: _____
Puesto: _____	Supervisor: _____
<b><u>TAREAS</u></b>	
Describe las tareas que desempeña según su frecuencia	
Diaria:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Semanal:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Mensual:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
<b><u>RECURSOS</u></b>	
¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?	
_____	
_____	
_____	
_____	
<b><u>REDES</u></b>	
Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
<b><u>SUPERVISIÓN</u></b>	
¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
_____	
_____	
_____	
<b><u>INFORMACIÓN ADICIONAL</u></b>	
Describe toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

Planilla 1. Cuestionario de Análisis de Puestos.



### **- Entrevista con el ocupante**

Planificamos en conjunto con la Dirección las entrevistas con cada ocupante, para no perjudicar los tiempos de la organización.

La definición de los puestos para aplicar este método fue un acierto, de esta manera pudimos explorar y completar la información antes obtenida, para luego sistematizarla y clasificarla.

Sabemos que el trabajador puede sesgar con su subjetividad la información brindada, es por esto que decidimos combinar esta técnica con otro método.

### **- Entrevista con el Superior / Responsable**

Implementamos esta técnica para verificar que los testimonios anteriores sean un reflejo de la realidad. De esta manera garantizamos que los datos sean de mayor precisión. También nos proporcionó información sobre cuanto sabe el superior del puesto que tiene a cargo, y como se ejecutan los procesos de dicho puesto.

### **- Observación**

Elegimos esta técnica para complementar los datos ya obtenidos, relevando y visualizando el entorno y dinámica donde ocurren las actividades de los colaboradores.

Fuimos claros y oportunos para explicarles a los colaboradores el fin con el que realizábamos esta acción: observar procesos y no personas para que no impactara negativamente en la reacción de quien desempeñaba la tarea mientras observábamos.

Turno	Aspectos Observados	Observaciones relevadas
Mañana	Cargas de trabajo	Recepción: pudimos observar que ingresa un gran número de llamadas, así como también gran afluencia de pacientes en el área de recepción.
		Bar: observamos un gran flujo de clientes internos y externos.
		Archivo: Muchos llamados de clientes internos y mucho movimiento de las colaboradoras del área.
		Recepción 1° piso/Laboratorio: Observamos mucho movimiento y gran cantidad de clientes externos, no así de llamados telefónicos.
Tarde	Cargas de trabajo	Recepción: Observamos que se mantiene un gran número de asistencia de pacientes y llamados telefónicos.
		Bar: Se pudo observar una menor cantidad de personas en comparación con la mañana y en su mayoría eran clientes internos.
		Archivo: Mantiene un elevado ritmo de trabajo similar al de la mañana.
		Recepción 1° piso/Laboratorio: Observamos una disminución importante en cuanto a la cantidad de clientes presentes.

*Tabla 4.* Observación de cargas de trabajo.

## 6.6 Metodología para la Selección por Competencias y Gestión del desempeño

Dado que no vamos a estar involucrados en la puesta en marcha de estos procesos, nuestra metodología, para que los mismos se lleven a cabo por parte de los responsables, será el desarrollo de un circuito que les permita llevar a cabo Selección de personal y la Gestión del Desempeño por Competencias.

Para el armado de este documento recabaremos información de distintas fuentes tales como bibliografía especializada en el tema, artículos y notas de internet.



En la elaboración de estas herramientas utilizaremos información obtenida de

- \* Misión
- \* Visión
- \* Valores
- \* Objetivos Organizacionales
- \* Competencias Genéricas y Específicas
- \* Análisis y Descripción de Puestos



## Capítulo VII

### *Nuestra Intervención*

#### **7.1. Definición de Visión – Misión**

##### **Entrevista con la Dirección**

Desde el primer acercamiento que tuvimos con la clínica, el Director brindó su apoyo para la ejecución de las actividades planificadas. Nos permitió acercarnos a los datos parciales de la información que íbamos obteniendo de las encuestas, para conocer acerca de las percepciones y conocimientos que los colaboradores tienen acerca de la clínica.

Preguntamos acerca de los planes a corto y mediano plazo de la organización, nos contó que actualmente se enfocan para sostener un crecimiento uniforme ya que luego del año 2009, acompañada por el contexto económico del país, ingresa en un estado de recesión, afectando directamente las contrataciones de empleados y por ende la ampliación de servicios. Este último es un anhelo de la Dirección, poder ofrecer una gama de servicios a sus clientes, acompañada por el crecimiento de trabajadores.

Asimismo, la Dirección remarca su interés en introducir cambios para mejorar la gestión y procesos de la empresa en relación a sus recursos humanos; en pos de lograr mayor efectividad y cumplimiento de objetivos.

La premisa de la Dirección es: “*atender bien al paciente-cliente*”, de allí se desprende la estrategia para lograr este objetivo. Además, esta política que es impulsada por el Directorio, está presente en cada uno de los colaboradores que conforman la organización: desde el primer contacto con la empresa, como recepción y telefonistas, hasta la atención del cuerpo médico.



## **Posibles propuestas**

Presentamos ítems con conceptos claves que nos permitirán esbozar definiciones, y acercarnos a la declaración de la Misión- Visión.

Nos preguntamos...

**La Misión:** ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué existimos?

La Misión anuncia exactamente la dirección por la que se avanza.

**La Visión:** ¿Cuál es la imagen del futuro que procuramos crear? ¿A qué escenario queremos llegar?

Lo que la empresa quiere crear, su imagen futura.

**Los Valores:** ¿Cómo queremos actuar? ¿Cuáles son los pilares de la organización?

Los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización.

Tomamos como base estos conceptos para que impulsen las definiciones que queremos construir. Conversamos de valores y comportamientos que a continuación enumeramos y que acompañarán a la Misión y Visión que más adelante se definirán:



Acordamos que los colaboradores de Salud SA comparten valores:

- Ambiente de respeto, confianza, integridad y cordialidad.
- Compromiso con los servicios de la empresa. Responsabilidad.
- El paciente/cliente en el centro de la gestión.
- Entusiasmo.
- Capacidad de autogestión.
- Compañerismo. Trabajo en equipo
- Mejora de procesos internos

Existen, además, otros aspectos organizacionales importantes que deben estar presentes en la declaración. Entre ellos, las tareas de promoción de la salud y prevención de enfermedades son objetivos primordiales de la institución.

Consideramos los fundamentales y los transcribimos en una tormenta de ideas que realizamos en conjunto con el Director:

*Equipo de salud trabajando eficientemente en pos de los objetivos de la institución*

*Promoción de la salud*

*Prevención de enfermedades*

*Servicio de alta calidad técnica y científica*





*Responsabilidad*

*Ética*

*Respeto y calor humano*

*Trayectoria y honestidad*

Comenzamos a delinear:

**El equipo de salud —integrado por médicos, técnicos, secretarias, administrativos y personal de mantenimiento— trabaja eficientemente en pos de los objetivos de la institución, brindando una atención de alta calidad técnica y científica, en un marco de responsabilidad ética, respeto y calor humano**

Transcribimos algunas de las propuestas preliminares:

-Brindar servicio integral a través de la honestidad y trabajo eficiente de nuestro equipo de salud, integrado por médicos, técnicos, secretarias, administrativos y personal de mantenimiento

-Nuestra principal misión es atender a nuestros pacientes, brindando asistencia de alta calidad técnica y científica, en un marco de responsabilidad ética, respeto y calor humano.



-Las tareas de promoción de la salud y prevención de enfermedades son el objetivo primordial de la institución, sustentado en la trayectoria y honestidad, brindando una atención de alta calidad técnica y científica.

### **7.1.1 Acuerdo final sobre Visión / Misión de Salud SA**

**El equipo de salud —integrado por médicos, técnicos, secretarías, administrativos y personal de mantenimiento— trabaja eficientemente en pos de los objetivos de la institución, brindando una atención de alta calidad técnica y científica, en un marco de responsabilidad ética, respeto y calor humano.**

***MISION: Brindar la máxima calidad del servicio en la prevención y control de enfermedades a todos sus pacientes haciéndolos sentir únicos.***

***VISION: Salud SA tiene el propósito de brindar a todas las familias cordobesas un servicio médico de alta calidad asistencial a través de un cuerpo médico de reconocida jerarquía profesional y altamente sensibilizado con las necesidades de sus pacientes.***

meta.  
Contamos con su apoyo y fue fundamental la construcción conjunta de la definición de Misión / Visión.



Llegar a esta instancia requiere un cambio en la concepción que tiene la empresa sobre las personas y cómo pueden éstas contribuir a la misma. La dirección comprendió las ventajas de este nuevo enfoque y no dudó en incorporarlas en su manera de gerenciar.

Las personas son un activo permanente en las empresas, son el pilar de la organización, por lo tanto, pueden ser fuente de ventaja competitiva permitiéndole lograr mejores resultados. La dirección comparte este concepto y se compromete a velar por dicha convicción.

Esta formalización:

Nos compromete a comunicar la Visión y la Misión, en pos de fomentar el compromiso de los colaboradores y lograr, entre todos, el objetivo global de la empresa.

Nos permite continuar la construcción, con la Dirección, de políticas de RRHH que fortalezcan la calidad de sus colaboradores, manteniendo el foco en la atención al cliente.

Sirve de base para la formulación y definición de competencias genéricas y específicas.

A continuación, detallamos el diccionario que contiene las competencias que se desprendieron a partir de la entrevista con la Dirección.

En el mismo se define cada competencia y los niveles que comprende.



## **7.2 Diccionario de competencias**

A partir de la definición, Misión y Visión pudimos identificar Competencias Genéricas y Específicas para cada uno de los puestos.

### **Competencias Genéricas:**

Comunicación

Flexibilidad

Trabajo en Equipo

Atención al Cliente

### **Competencias Específicas:**

Análisis y Resolución de Problemas

Gestión de Conflictos

Toma de Decisiones

Liderazgo

Planificación

COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
<p><b>Comunicación: Son comportamientos tendientes a expresar mensajes claros y precisos y escuchar al otro, para poder coordinar acciones efectivas tanto de manera escrita como oral.</b></p>	1	<p>Expresa, de manera oral y escrita, sus ideas y opiniones con una estructura lógica y coherente. Los gestos que utiliza coinciden con lo que expresa verbalmente. Adapta sus mensajes a las características del interlocutor. Utiliza distintos recursos (comunicacionales, materiales, tecnológicos, etc.) para que su mensaje sea comprendido. Analiza el mensaje recibido y repregunta si le surgen nuevas dudas. Incluye matices en su tono de voz.</p>
	2	<p>Mantiene un ritmo constante en su discurso, demostrando fluidez en su comunicación. Define cual es el objetivo de su comunicación. Aporta ideas y/o sugerencias en las conversaciones de las que participa. Contextualiza a su interlocutor cuando va a brindar y/o solicitar información Relaciona ideas y argumentos. Determina momentos/etapas en su comunicación en pos de alcanzar el objetivo. Define y planifica la estrategia para lograr el objetivo de su comunicación. Integra las opiniones e ideas de los otros interlocutores. Genera espacios de intercambio de información, de diálogo y de retroalimentación. Identifica opiniones, observaciones, declaraciones, pedidos y compromisos conversacionales, y actúa en consecuencia.</p>
	3	<p>Busca compatibilizar posturas diferentes. Utiliza argumentos para modificar opiniones adversas a través de la comunicación verbal y no verbal. Promueve entre sus pares el intercambio de información, conocimientos y experiencias para el logro de los objetivos compartidos. Diseña y utiliza una estrategia comunicacional que le permite influir en diferentes públicos y audiencias. Diseña y realiza exposiciones y presentaciones frente a audiencias masivas. Utiliza el espacio y mantiene contacto con la audiencia expresándose con tranquilidad. En momentos de crisis o incertidumbre puede transmitir información y sostener sus argumentos con convicción. Utiliza estrategias para enrolar a la audiencia. Utiliza distintas estrategias para generar discusión en la audiencia y modera el diálogo generado.</p>
<p><b>Flexibilidad: Son comportamientos tendientes a identificar y comprender la necesidad de cambio y realizar modificaciones en la conducta y forma de pensar propia para adaptarse a las situaciones que se presentan.</b></p> <p>Está estrechamente vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal y a la capacidad para la revisión crítica y el autoanálisis.</p>	1	<p>Reorganiza sus actividades cuando le es requerido cambiar. Se adapta a los imprevistos y obstáculos que pueden llegar a cambiar su tarea. Considera opiniones, ideas o sugerencias distintas a las suyas al momento de modificar su conducta. Adapta su comportamiento teniendo en cuenta la situación y las personas con las que se relaciona.</p>
	2	<p>Solicita y puede tomar en cuenta criterios o puntos de vista diversos para modificar objetivos, acciones, tareas, procesos, etc. Cede en sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptando los procedimientos.</p>
	3	<p>Puede cuestionar el “status quo” e implicar a otras personas en el proceso de cambio. Promueve e implementa cambios en los procesos, productos, etc. para adaptarse a los cambios del entorno y a las circunstancias. Identifica la necesidad de efectuar cambios estratégicos ante determinados retos o requerimientos. Propone planes y programas que buscan el cambio a nivel organizacional y la adaptación a nuevas circunstancias, necesidades o tendencias.</p>

<p><b>Trabajo en equipo: Son comportamientos tendientes a trabajar con otros, compartiendo y coordinando acciones para alcanzar objetivos comunes.</b></p> <p><b>Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.</b></p>	<p><b>1</b></p> <p>Coopera con quienes necesitan de su participación. Recurre a las personas con las que trabaja para resolver tareas. Comparte con otros sus ideas, dudas y sugerencias. Solicita opiniones de los demás para construir una entre todos. Recibe aportes tanto de las personas que coinciden con su modo de trabajar como de aquellas que proponen alternativas distintas. Se relaciona con distintas personas para formar grupos de trabajo.</p>
	<p><b>2</b></p> <p>Convoca a los participantes necesarios para conformar un equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Fomenta la participación activa del equipo (solicita opiniones, propuestas, invita a participar, etc.). Asigna funciones en relación a las características de los participantes. Resalta los valores positivos del equipo. Anima a los demás integrantes del equipo. Defiende el trabajo del equipo ante otros.</p>
	<p><b>3</b></p> <p>Reencauza al equipo con fundamentos cuando presentan ideas o comportamientos que se alejan del objetivo. Integra las diferencias para maximizar los resultados del equipo. Busca que los demás colaboren por el objetivo común, aún frente a las resistencias que pudieran surgir. Define estrategias e impulsa acciones que tiendan a la consolidación de equipos heterogéneos. Promueve la cohesión y es un mediador ante diferencias o conflictos surgidos en diferentes niveles de la organización.</p>
<p><b>Atención al Cliente: Acciones orientadas a solucionar las necesidades de los clientes generando en los mismos, experiencias positivas.</b></p> <p>□</p>	<p><b>1</b></p> <p>Identifica al cliente y cuál es su necesidad. Identifica la alternativa de solución más conveniente según la necesidad del cliente. Brinda al cliente una alternativa de solución en el primer contacto. Deriva el pedido del cliente al sector correspondiente. Asesora al cliente sobre cómo proceder, aunque esto exceda lo estrictamente vinculado a su tarea. Pregunta si está satisfecho con la solución brindada y si puede ayudar en algo más. Hace seguimiento sobre el pedido del cliente. Ofrece alternativas cuando el cliente quedó insatisfecho. Identifica los posibles impactos de sus acciones. Frente a un cliente insatisfecho, busca información sobre la historia del caso y se comunica con el mismo aceptando la existencia de un problema y manifestando la voluntad de solucionarlo.</p>
	<p><b>2</b></p> <p>Diseña soluciones que excedan los procedimientos establecidos. Interviene frente a otras áreas ante problemas de clientes que no se resuelven. Realiza acciones tendientes a asegurar que los procedimientos con impacto en el cliente sean simples. Realiza acciones para asegurar que sus clientes estén satisfechos con la atención brindada por su sector/área. Detecta inconvenientes que se reiteran con los clientes y diseña soluciones a los mismos.</p>

Tabla 5. Competencias Genéricas.

COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
<b>Análisis y resolución de problemas:</b> <b>Son comportamientos tendientes a conocer y comprender una situación o problema, para construir, proponer e implementar acciones y soluciones.</b>	1	<p>Aplica los procedimientos y rutinas establecidas frente a situaciones cotidianas.</p> <p>Resuelve una problemática nueva o no contemplada en los procedimientos formulando preguntas y buscando lineamientos e instrucciones (con personas involucradas, referentes, procesos).</p>
	2	<p>Destina recursos (tiempo, esfuerzo) para evaluar la situación/problema.</p> <p>Se interioriza con el problema, buscando información y datos, aplicando soluciones anteriores propias y ajenas que han sido efectivas en situaciones similares.</p> <p>Busca activamente encontrar una solución posible y cuando la encuentra la lleva a la práctica.</p> <p>Indaga y analiza los posibles impactos que una solución pueda tener, y los toma en cuenta para seleccionar entre las opciones de resolución.</p> <p>Si la información disponible es insuficiente, genera análisis considerando diferentes alternativas para cubrir la falta de información.</p> <p>Si no encuentra una solución, presenta a la persona correspondiente una o varias propuestas de acción para decidir cuál es la más adecuada.</p> <p>Decide el curso de acción entre varias alternativas, aplicando a cada situación, el criterio correspondiente a cada procedimiento, política o circuito.</p>
	3	<p>Frente a varias alternativas de acción, decide basándose en un análisis de riesgos/beneficios, impactos y consecuencias, y relación entre procesos.</p> <p>Propone nuevas modalidades de acción que no se han implementado antes, aplicando el criterio correspondiente a los procedimientos, políticas y cultura del área y la empresa.</p> <p>Incluye planes de contingencia (plan b).</p> <p>Establece los parámetros que permitirán evaluar el desenvolvimiento de un curso de acción.</p> <p>En su análisis incluye como variables las estrategias de la compañía, misión, visión y valores, y los impactos y posibles consecuencias de una acción en relación a todas las demás áreas y procesos, tanto internos como externos.</p> <p>Analiza la conveniencia o no, de cambiar, modificar o abandonar una estrategia/criterio.</p>
<b>Gestión de Conflictos: Acciones tendientes a detectar y resolver situaciones donde se ponen en juego intereses opuestos que pueden afectar la relación entre las personas, los objetivos e imagen de la organización.</b>	1	<p>Identifica la existencia de un conflicto y propone soluciones</p> <p>Busca identificar quién tiene que tomar la decisión acerca de la resolución del conflicto y se lo comunica.</p> <p>Busca información para confirmar la existencia del conflicto.</p> <p>Busca identificar las partes involucradas en el mismo y puede reconocer cuando él también es parte.</p> <p>Indaga sobre las causas del conflicto.</p> <p>Implementa acciones de solución de manera oportuna.</p>
	2	<p>Evalúa las repercusiones que el conflicto o que las resoluciones del mismo pueden ocasionar en el equipo de trabajo.</p> <p>Invita a las partes del conflicto a hablar al respecto.</p> <p>Pregunta a las partes sobre posibles soluciones al mismo.</p> <p>Pregunta a las partes si la solución propuesta los satisface.</p> <p>Hace seguimiento sobre el impacto de la decisión tomada.</p> <p>Analiza las ventajas y desventajas de tomar una determinada decisión (sobre los objetivos de la empresa, la imagen y el equipo de trabajo).</p> <p>Identifica conflictos latentes o potenciales.</p> <p>Comunica a las áreas involucradas la advertencia sobre futuros conflictos.</p> <p>A partir del surgimiento del conflicto cuestiona procesos, estrategias o políticas actuales.</p> <p>Toma una decisión para resolver el conflicto resguardando la imagen y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>
<b>Toma de Decisiones:</b> <b>Son las acciones tendientes a seleccionar la alternativa adecuada de manera oportuna, contemplando la visión de la empresa y asumiendo responsablemente los resultados obtenidos.</b>	1	<p>Detecta la necesidad de tomar una decisión.</p> <p>Reconoce cuándo él es el responsable de tomar la decisión y cuándo debe escalarla.</p> <p>Frente a variables conocidas/habituales puede tomar decisiones con autonomía.</p>
	2	<p>Evalúa diferentes posibilidades de acción.</p> <p>Toma la decisión de manera oportuna.</p> <p>Puede dar fundamento de la decisión tomada.</p> <p>Se responsabiliza por los resultados de su elección.</p> <p>Si la decisión a tomar excede su área de incumbencia pone a disposición la información necesaria para que otro pueda tomarla.</p>
	3	<p>Evalúa, asume y controla riesgos inherentes a seleccionar una determinada alternativa, reduciendo la incertidumbre.</p> <p>Transmite convicción, confianza y autoridad aún en situaciones de incertidumbre.</p> <p>Resuelve aún en situaciones donde la gran cantidad de variables dificultan un proceso habitual de solución.</p> <p>Toma decisiones con impacto a largo plazo que pueden afectar a accionistas, la empresa en su conjunto o la comunidad.</p>

<p><b>Liderazgo:</b> Son comportamientos tendientes a conducir y motivar un equipo de trabajo, generando un clima laboral basado en los valores y la cultura de la empresa, inspirando confianza y compromiso para el logro de los objetivos de la organización.</p>	1	<p>Distribuye tareas. Fija objetivos medibles y alcanzables. Utiliza las herramientas disponibles en la organización para gestionar a su equipo. Se posiciona de manera receptiva, solicitando aportes, opiniones y estando disponible ante todos sus colaboradores.  Transmite a su equipo los resultados a alcanzar y la relación de los mismos con los objetivos generales de la organización. Realiza seguimiento sobre el grado de avance de los objetivos y brinda retroalimentación sobre fortalezas y aspectos a mejorar, basándose en hechos observables. Reconoce los logros alcanzados por sus colaboradores. Lleva adelante acciones para dar respuesta a intereses/necesidades de sus colaboradores (capacitaciones, objetivos de desarrollo, asignación de tareas, motivación etc.). Genera acciones orientadas a contribuir al buen clima laboral. Muestra coherencia entre sus comunicaciones y sus acciones. Ante imprevistos en su área/equipo se involucra y da respuestas. Propicia espacios para la generación de nuevas ideas. Puede dar fundamento sobre las decisiones tomadas.</p>
	2	<p>Genera espacios de intercambio de opiniones y experiencias entre sus colaboradores. Acuerda con sus Conductores a cargo lo que se espera de su gestión y de su área en función de la estrategia de la empresa Promueve debates de situaciones vinculadas al abordaje de conflictos Busca transmitir la visión de la empresa en todas sus acciones y comunicaciones, con el objetivo de generar compromiso e involucramiento con la misma. Genera espacios de reflexión con sus colaboradores para ayudarlos a pensar posibles acciones para su desarrollo Facilita espacios para que los colaboradores de su gerencia puedan expresarle sus expectativas y necesidades.</p>
	3	<p>Detecta y desarrolla sucesores para su propia posición y para las posiciones de sus reportes. Ante situaciones de crisis o incertidumbre demuestra entereza y solidez y brinda contención a sus colaboradores. Interviene frente a situaciones que afectan a la organización resolviéndolas o canalizándolas con quien corresponda en el caso que excedan a su área de incumbencia. Define y transmite el rumbo de la empresa en el futuro. Inspira a los demás, compartiendo sus ideas/visión en los diferentes espacios en donde interactúa.</p>
<p><b>Planificación:</b> Son acciones tendientes a determinar metas y prioridades para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.</p>	1	<p>Identifica y organiza las tareas a su cargo (qué debe hacer y cómo debe hacerlo). Identifica el objetivo que debe alcanzar. Establece relaciones entre sus tareas y el objetivo que debe alcanzar. Ordena cronológicamente las tareas principales. Identifica los plazos, etapas y actores involucrados. Discrimina lo principal de lo accesorio.</p>
	2	<p>Destina recursos (esfuerzo, tiempo) para planificar. Establece metas a corto plazo Presenta un documento escrito que da cuenta de su planificación. Organiza acciones/tareas basándose en hechos observables y datos recabados. Realiza seguimiento del grado de avance. Retroalimenta a los involucrados. Busca información vinculada al objetivo, antecedentes o proyectos similares para diseñar la estrategia. Identifica informantes clave y se contacta con ellos. Administra/coordina recursos. Determina instancias de control. Determina indicadores de cumplimiento Ajusta sus acciones de acuerdo a los resultados parciales obtenidos. Frente a imprevistos se involucra y determina acciones a seguir Estima los costos/presupuesto. Utiliza herramientas de planificación.</p>
	3	<p>Establece metas a mediano y largo plazo. Facilita la obtención de los recursos necesarios para la gestión de sus colabores a cargo (agiliza, destraba, resuelve, consigue, autoriza). Identifica posibles obstáculos que puedan interferir. Prevé acciones de contingencia frente a posibles obstáculos. Estima diversos escenarios posibles Define en conjunto con sus colaboradores estrategias, anticipando posibles escenarios y contextos. Diseña e implementa planes de control de riesgos. Gestiona varios proyectos a la vez. Establece relaciones entre los distintos proyectos y los objetivos de los mismos.</p>

Tabla 6. Competencias Específicas.





En esta oportunidad nos reunimos con el Director nuevamente, planteamos preguntas sobre la estructura, si cuentan con un organigrama, si se conocen los sectores de la empresa, entre otros.

### 7.3 Identificación de los puestos

Gracias a la información recibida logramos definir el organigrama, lo cual nos facilitó ubicarnos en los niveles de puestos y sectores de la Empresa, los cuales son, en su mayoría puestos administrativos y que su ocupación no requiere de título de un Profesional de la Salud.

Jefe de Admisión

Auxiliar de Facturación

Jefe de Administración

Auxiliar de Archivo

Jefe de Facturación

Auxiliar de Mantenimiento

Encargado de Contaduría

Auxiliar de Limpieza

Encargado de Personal

Tesorero

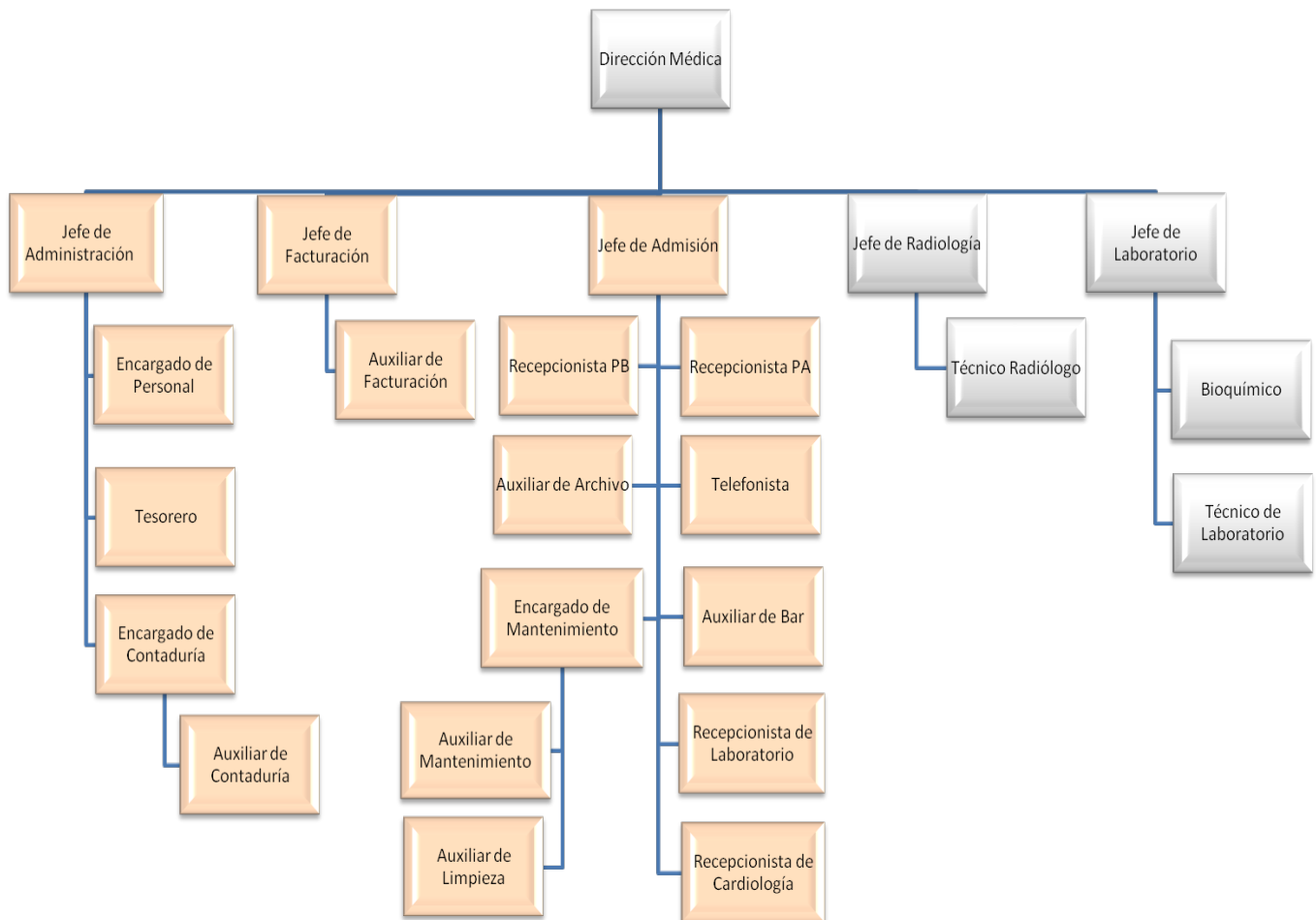
Encargado de Mantenimiento

Recepcionistas

Auxiliar de Bar

Telefonistas

Auxiliar de Contaduría



*Figura 5.* Organigrama con puestos analizados.

A raíz de esto es que podemos descubrir que se trata de una estructura simple por su baja departamentalización y autoridad centralizada en una sola persona representada, en este caso, por el Director Médico.

De esta manera, el proceso de análisis de puestos proveerá valiosa información para conocer todas las actividades que se llevan a cabo en cada área, descubrir si existen puestos sub-ocupados y/o superados en capacidad y de esta manera poder asignar los recursos de manera acertada, brindar a cada persona un conocimiento preciso sobre su rol desde su puesto hacia la organización, desarrollar un instrumento para analizar el desempeño de los



empleados, planificar capacitaciones necesarias, detectar y evaluar necesidades de Recursos Humanos.

#### **7.4 Cuestionario de Análisis de Puestos**

Nuestro cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar todas las tareas que cada empleado lleva a cabo, información que nos permitirá desarrollar las correspondientes descripciones de puestos.

La participación del personal en esta instancia es indispensable, ya que conoce la tarea claramente y podremos en conjunto elaborar una herramienta que servirá para crear capacitaciones adecuadas al puesto, las evaluaciones de desempeño, analizar los procesos internos, enriquecer la tarea, lograr una remuneración equitativa con los puestos similares en el mercado laboral, entre otros.

Para la elaboración del cuestionario hemos incluido una introducción en la que se explica el objetivo que se persigue y como deberá completarse. Además, se le solicita que identifique el puesto que ocupa, a qué área pertenece y a quien responde.

Le pedimos que describa las actividades que desempeña aclarando con qué frecuencia las lleva a cabo. Este ítem hace referencia al “*qué*” de la tarea.

Solicitamos que indique de qué manera realiza sus labores, con quienes interactúa, etc.

También requerimos que el colaborador nos cuente acerca de los *conocimientos*, recursos tecnológicos, software, que utiliza para desempeñarse en su puesto.



Una vez elaborada esta herramienta, contactamos al Director para que designara referentes de cada puesto a quienes le entregaríamos el cuestionario.

Consideramos esta selección de vital importancia, ya que los referentes deben tener un profundo conocimiento de su tarea, buen desempeño y experiencia y ser idóneos para llevarlo a cabo con responsabilidad.

#### **7.4.1 Entrevista con empleado seleccionado**

Este método demanda mayor tiempo que el anterior, pero consideramos que los beneficios que trae aparejados son mayores en cuanto a la calidad de la información que podemos obtener. Esto puede llevarse a cabo ya que estamos analizando un número limitado de puestos clave.

Para ponerlo en práctica armamos una entrevista con cada uno de los referentes que habían completado el cuestionario. Asimismo, demostraron gran interés y nos ofrecieron hacerlo en sus horarios de almuerzo y en algunos casos, luego de finalizada su jornada de trabajo.

Durante la entrevista nos basamos en los cuestionarios, releímos las preguntas y respuestas, aclarando dudas y completamos información que había sido omitida anteriormente.



#### **7.4.2 Entrevista con el Director**

Una vez que sistematizamos y ordenamos toda la información obtenida, volvimos a reunirnos con el Director para acercarle un primer informe sobre las tareas y responsabilidades de los puestos analizados. En dicha entrevista tuvimos la oportunidad de verificar que la información era certera y oportuna, lo que nos brindó seguridad para continuar con nuestro trabajo.

#### **7.4.3 Observación**

Utilizamos esta técnica para confirmar lo que habíamos trabajado con anterioridad. Nos situamos en la empresa en diferentes oportunidades y horarios con el propósito de conocer sobre el ambiente de trabajo, las herramientas con las que se trabaja, el lay out de la empresa, la disposición de las oficinas, mesas de entrada, espacios comunes, como así también los colores, la señalización, su decoración, etc.; procurando no afectar el desempeño y tareas del personal visualizamos el entorno y la dinámica de los puestos que nos interesan.

Fue un método eficaz para terminar de comprender los puestos de trabajo y su dinámica con la organización.

#### **7.4.4 Aplicación de la información obtenida en el análisis de puestos**

La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre los puestos permite al departamento de Recursos Humanos obtener información esencial acerca de las



actividades que se efectúan en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones del puesto y estándares de rendimiento basado en competencias. Estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puesto se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento.

Una vez logrado el proceso de recolección de información estamos en condiciones de realizar la Descripción de Puestos propiamente dicha.

### **7.5 Desarrollo de Modelo de Descripción de Puestos basado en Competencias**

Para lograr nuestro objetivo de formalizar la Descripción de los Puestos estudiados, elaboramos un modelo para volcar la información relevada. Para ello, revisamos diferentes bibliografías, ejemplos y modelos, y convenimos en el siguiente formulario que entendemos se adapta a nuestra organización

La misma cuenta con los siguientes módulos:

*Identificación del puesto*

*Responsabilidades del puesto*

*Objetivo/ Alcance del puesto*

*Condiciones Laborales*

*Tareas del puesto*

*Formalización*

*Perfil del puesto*

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto:

Área / Departamento:

Depende de:

Supervisa a:

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

**3. TAREAS DEL PUESTO**

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad:

Sexo:

**Formación y Experiencia**

Estudios:

Áreas de estudio:

Experiencia requerida:

Conocimientos específicos:

Idioma:

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente		Análisis y resolución de problemas	
Trabajo en Equipo		Planificación	
Flexibilidad		Liderazgo	
Comunicación			

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas

Maneja dinero o valores

Tiene personal a cargo

Maneja información de tipo confidencial

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:

Aprobado por:

Última actualización:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



## *Planilla 2. Modelo de Descripción de Puestos*

### **Referencias**

#### **1. *Identificación del puesto:***

Nos permite conocer de qué puesto se trata y donde está ubicado en el Organigrama.

Incluye los siguientes datos:

- **Nombre del Puesto.**
- **Área / Departamento.**
- **Depende de:** Identifica a quién responde.
- **Supervisa a:** Especifica si tiene personal a cargo.

#### **2. *Objetivo/ alcance del puesto:***

Describe cuál es la finalidad del puesto de trabajo en la Institución, es decir, su razón de ser dentro de ella.

#### **3. *Tareas del puesto de trabajo:***

Refiere a todas aquellas tareas o actividades que desarrolla en el puesto quién lo ocupe. Esta información es importante tanto para el Empleado que se encuentra ejecutando el puesto, para conocer sus funciones, como para la Empresa.





#### **4. Perfil del puesto:**

Hace referencia a la “especificación” del puesto, a las cualidades que debe poseer un empleado para cumplir los requerimientos. Se divide en tres puntos que completan las características de quien lo desarrolle.

- Características personales:

- Edad
- Sexo

- Formación y experiencia:

- Estudios
- Área de estudios
- Experiencia requerida
- Conocimientos específicos
- Idioma

Competencias requeridas



### **5. Responsabilidades del puesto:**

En este punto contaremos cada una de las responsabilidades, más allá de las tareas, que integran el puesto en cuestión.

### **6. Condiciones Laborales:**

Es importante plasmar la carga horaria que se requiere para cubrir en su totalidad los objetivos para los que fue creado el puesto.

### **7. Formalización:**

Precisamos la fecha en que se crea la DP y su aprobación, y a partir de cambios que surjan, los mismos se irán plasmando en el documento.

## **7.6 Selección por Competencias**

En referencia al proceso de Selección, y para lograr un efectivo proceso ligado a nuestra propuesta de Gestión por Competencias, sugerimos implementar las siguientes etapas teniendo presente la importancia de analizar las competencias de los postulantes y que de este modo el candidato seleccionado sea el más idóneo a las necesidades del puesto vacante.

Las instancias sugeridas son las siguientes:

Reclutamiento de postulantes: publicando avisos en el diario y páginas de empleo.

Preselección de currículums recibidos. En esta instancia recomendamos comenzar por aquellos candidatos que cumplan con los requisitos “excluyentes” y, en una segunda



instancia, clasificar a todos los demás precandidatos en función de formación, experiencia y competencias necesarias para la organización.

Convocatoria para entrevistas.

Entrevista de exploración inicial: esta primera entrevista estará a cargo del responsable de RRHH y tendrá como objetivos principales:

Conocer a los postulantes en términos de sus competencias, capacidades, cualidades e intereses actuales con el fin de determinar la adecuación del candidato a la vacante en cuestión.

Proporcionar al candidato información sobre el puesto y la organización.

Motivar y alentar a los candidatos a continuar con el proceso de selección hasta el final.

En esta instancia se definirá una terna de postulantes, que será elevada al cliente interno que solicitó la búsqueda.

Entrevista en profundidad a los candidatos finales. La misma estará a cargo del Responsable del área que solicitó el ingreso, conjuntamente con el responsable de RRHH. Esta entrevista tiene como objetivo conocer en profundidad a la persona indagando sobre competencias.

El próximo paso consiste en la selección del candidato más apto para el puesto. Para esto el Responsable de RRHH deberá presentar su terna final al Encargado del Área que será quien tome la decisión final de incorporación.



Validado el ingreso, desde Recursos Humanos se gestionará el test psicotécnico y el examen pre ocupacional y su seguimiento.

Hecho efectivo el ingreso, el nuevo empleado pasará por un proceso de inducción con el objetivo de hacer un primer acercamiento a la empresa, su cultura, valores y compañeros de trabajo y, en una segunda instancia, brindar información sobre el puesto, tareas a realizar, procesos y procedimientos, entre otros.

A continuación, proponemos un Manual de selección por competencias.

### **7.6.1 Manual de Selección por Competencias**

#### **Guía para la Selección por Competencias en SALUD S.A.**

Objetivos:

Que el selector sea capaz de:

Adquirir las nociones básicas en relación al concepto de Competencias.

Identificar las características distintivas del Modelo de Gestión por Competencias adoptado por Salud S.A.

Dimensionar la importancia de las instancias del “Proceso de Selección por Competencias” e identificar cada una de sus etapas.

Incorporar la práctica de detección de competencias en una Entrevista en Profundidad.



### **Proceso de Selección por Competencias:**

Resulta de vital importancia tener la posibilidad de ejecutar un conjunto de instancias que permitan detectar aspectos o características diferentes de las convergencias en sus comportamientos.

En todo proceso de selección, la definición del perfil a buscar es la base, ya que el candidato seleccionado será siempre en relación a un perfil. Es por este motivo que elaboramos Descripciones de Puestos (DP), para los puestos administrativos de la clínica que son nuestro objeto de estudio, siendo éstos un instrumento fundamental en cualquier proceso de búsqueda.

Cada una de las herramientas que proponemos utilizar para el proceso de selección por competencias posee cualidades distintivas que permitirán recabar información diferenciada.

Por otra parte, a modo de guía, definimos qué instancias conformarán el proceso de selección.

#### **Etapas 1: Recolectar información sobre la posición a cubrir:**

En esta primera instancia es muy importante poder contar con la mayor cantidad de información posible sobre el puesto que necesitamos cubrir.

Por un lado, contamos con las DP, las cuales contienen valiosa información sobre los puestos y sus características, lo que nos da una idea de cuáles son los requisitos que debería cumplir el futuro ocupante del puesto.



Sin embargo, sabemos que con la DP solamente no alcanza por lo cual recomendamos, antes de comenzar con el proceso de selección, realizar una buena reunión con el conductor/jefe que tiene la necesidad, la cual permitirá recabar información como:

- Conocer exactamente qué se necesita de la persona a seleccionar, más allá de lo que está en la DP.
- Conocer características distintivas del grupo en el que trabajará el postulante que seleccionaremos.
- Conocer algunas características sobre ese conductor/jefe, para poder tenerlas en cuenta en el momento de seleccionar a una persona.

## **Etapa 2: Reclutamiento**

“Se llama *reclutamiento* al proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (Werther-Davis)

El proceso de reclutamiento puede llevarse a cabo de dos maneras: interna y externa.

A continuación, detallamos algunas características de cada una y sus pros y contras.

*Reclutamiento interno:*



El objetivo de este método es cubrir la posición con personal interno de la organización. Normalmente se utiliza para cubrir vacantes de nivel bajo a intermedio.

Algunas de las ventajas que nos ofrece el reclutamiento interno son las siguientes:

La posición se cubre en menor tiempo, ya que la persona ya pertenece a la organización.

Es menos costosa, por el mismo motivo que mencionamos en el punto anterior.

Promueve el desarrollo de los colaboradores de la organización

*Reclutamiento externo:*

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente acudimos a la búsqueda externa de postulantes. Algunas de las técnicas más utilizadas son:

*Postulaciones espontáneas:* son aquellas en las que los postulantes envían su cv a la empresa independientemente de que haya una búsqueda abierta o no. Es importante contar con una base de datos de candidatos a la que podamos acudir al momento de comenzar una búsqueda. Para esto se podría incluir en la página web una sección de “Trabaja con nosotros” o una dirección de mail de contacto con el área de Recursos Humanos para que aquellos interesados en formar parte de la organización dejen su cv.

*Referencias de colaboradores de la organización:* Crear un “Programa de Referidos” presenta varias ventajas como, por ejemplo:



Los actuales empleados, sobre todo aquellos que se desempeñan en áreas especializadas, pueden conocer gente con conocimientos similares.

El hecho de que un colaborador de la organización recomiende un contacto puede verse como que la persona está bien donde se encuentra y que ve a la empresa como un buen lugar de trabajo para sus conocidos.

Los candidatos, al tener una persona conocida dentro de la empresa, suelen sentirse más identificados con los hábitos y costumbres de la misma que un postulante espontáneo.

*Publicación de Avisos de empleos:* este sea quizás uno de los métodos más utilizados en la actualidad. El éxito del mismo va a depender en gran medida de cuan específicos seamos en el pedido y de que sepamos utilizar el medio correcto según el tipo de profesional que busquemos.

Algunos de los medios más utilizados para la publicación de estos avisos son:

Clasificados de empleos (diario)

Páginas de empleo (zona jobs, computrabajo, bumeran)

Universidades

A continuación, y solo a modo de ejemplo, mostramos qué información debería contener un aviso de empleo:

Nombre de la empresa y breve descripción sus actividades/historia:





Nombre del puesto:

Descripción: (aquí deberíamos contar hacia dónde va orientada nuestra búsqueda, de qué se trata el puesto, cuáles son las responsabilidades del mismo, competencias requeridas, funciones principales.)

Requisitos: en todos debemos aclarar si es excluyente o no

Nivel de estudios

Años de experiencia

Lugar de residencia

Disponibilidad para viajar

Pretensiones salariales

Una vez que disponemos de los curriculum vitae que obtuvimos por las vías antes mencionadas nos disponemos a leerlos y analizarlos seleccionando aquellos que cumplan con la mayor cantidad de requisitos solicitados para cubrir la vacante.

Es importante que, si optamos por abrir la búsqueda de manera interna y a través del Programa de Referidos y de la misma obtuvimos candidatos compatibles con nuestra búsqueda, le demos prioridad por sobre los candidatos obtenidos a través de fuentes externas.



Ya realizada la primera selección podemos proceder a ponernos en contacto con los postulantes e invitarlos a una entrevista, que es el paso que detallamos a continuación.

### **Etapas 3: Entrevista**

Esta instancia se orienta a determinar las características personales, profesionales y conductuales de los postulantes.

Sus objetivos son:

- 1- Recabar información inicial sobre el postulante
- 2- Explorar en alguna medida su trayectoria profesional y personal, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto
- 3- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio-afectivo al equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- 4- Aportar información sobre el puesto para el que se lo selecciona, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés en él.
- 5- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final en caso de Selección Externa.



En esta instancia se trabaja, buscando los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y lleva a la práctica. Para ello es importante permitirle al entrevistado que identifique ejemplos del trabajo, su casa, hobbies, estudios y otras actividades de su vida.

La entrevista en profundidad tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

Es recomendable solicitar al entrevistado una descripción de las responsabilidades más importantes que ha tenido, su historia, educación y actuación laboral previa.

Podrá solicitarse al entrevistado que identifique y describa situaciones importantes que haya experimentado en el puesto más reciente, con especial énfasis en dos o tres incidentes importantes exitosos positivos, y dos o tres eventos que hayan resultado fracasos.

Es útil tomarse un tiempo para planificar la entrevista, esto implica:

1- Pensar las temáticas o competencias en las que vamos a focalizarnos, ya sea porque necesitamos corroborar alguna observación que hicimos en instancias anteriores del proceso, o porque aún no hemos obtenido información en relación con algún aspecto. Aquí es importante pensar siempre en función de las competencias del puesto a cubrir.

2- Instruir al conductor/jefe que nos acompaña respecto a su lugar en esta entrevista, y solicitar que nos indique qué información le resultaría importante a él que relevemos.



3- Conocer cuáles son algunas de las preguntas que permiten identificar las Competencias definidas por la organización.

4- Preparar la información del puesto que vamos a informar a los postulantes.

El rol del entrevistador:

El objetivo de una entrevista de selección no es el de influir en el comportamiento del entrevistado, sino el de obtener información válida que permita luego tomar una decisión respecto a cada postulante.

Por ello, es preciso que el entrevistador aliente al postulante a hablar libremente, estableciendo un libre flujo de información. Asimismo, debe contestar a todas las preguntas del postulante. De esta manera, ambas partes podrán tomar una decisión acertada.

Es importante lograr una atmósfera de confianza lo más pronto posible, y para ello cuanto menos gente haya, más fácil será establecer un buen rapport y comunicación.

El entrevistador deberá:

- Escuchar atentamente: Dejar que el postulante hable, y realizar preguntas adicionales solo cuando necesite investigar algo, controlar o bien guiar al postulante al tema siguiente.

- Permanecer callado: Es preciso resistir la tentación de llenar los silencios, para darle tiempo al postulante para pensar y contestar.



· Observar el lenguaje del cuerpo: Mientras se escucha lo que el candidato dice, es interesante observar el lenguaje no verbal.

## **Estructura de una entrevista**

Podemos diferenciar cuatro etapas:

### **1. Inicio**

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

También es necesario plantear claramente el encuadre de la entrevista; objetivo, tiempos, roles, etc.

### **2. Desarrollo**

Se basa en una conversación, donde el entrevistador debe realizar preguntas para relevar competencias, a través de incidentes críticos.

Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.



### 3. Cierre

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la instancia. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

En este momento le comunicamos al postulante las características del puesto que buscamos, dándole lugar para el planteo de dudas. También le indicamos cómo continuará el proceso.

### 4. Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato y realizar un análisis de la información.

#### ¿Cómo preguntar?

Antes de citar algunos ejemplos de preguntas que pueden ser de utilidad en el momento de buscar información del postulante en relación a las competencias del puesto a cubrir, es importante tener en cuenta que la manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Por ello, es importante el modo en que se formulan las preguntas.

Para obtener resultados exactos se debe intentar ser lo más neutral posible.



Tampoco es conveniente personalizar de forma tal que el entrevistado pueda considerarse acusado, juzgado o imputado de algo. Nuestro interlocutor debe sentirse libre para explayarse.

El éxito de la entrevista depende en gran medida de cómo se pregunta y cuánto se sabe escuchar.

Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas de modo que puedan comprenderse fácilmente
- Efectuar una sola pregunta por vez
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas

La conducta futura de las personas puede predecirse contemplando en forma completa y crítica su conducta pasada.

Como regla general, en aquellas entrevistas en las que se busque un conocimiento sobre la conducta pasada y futura del candidato, se insertarán como puntos básicos algunas preguntas de las llamadas “flash - backs” conductuales. Estas son preguntas formuladas al candidato sobre algunos episodios o situaciones de su pasado que le obligan a recordar situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas.

La forma de proceder luego de lanzar una pregunta de “flash – back” sobre una determinada competencia es la siguiente:

- Cerciorarse de que el candidato realmente recuerda un episodio real de su pasado.
- Trazar la “estrella” conductual (en inglés STAR: Situación, Tarea, Acción y Resultado) de modo que se investigue progresivamente cada uno de estos aspectos referentes a la situación que el candidato narra:

<b>ESTRUCTURA DE UNA “STAR”</b>	
<b>SITUACIÓN</b>	¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?
<b>TAREA</b>	¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?
<b>ACCIÓN</b>	¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?
<b>RESULTADOS</b>	¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores observó? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

*Figura 6. Modelo STAR*





*Algunas preguntas de utilidad:*

Comunicación

- ¿Recordás algún momento en que haya sido importante para vos saber transmitir tus ideas o sentimientos?
- ¿Podrías describirme brevemente un proceso que haya sido el foco de tu tarea anterior?
- Contame algún ejemplo en el que tuviste que realizar una presentación de un tema. ¿Cómo era tu auditorio? ¿Cómo lo hiciste? ¿Qué dificultades tuviste?

Flexibilidad

- ¿Tuviste que hacerte cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de tu trabajo o de tu estudio? ¿Qué hiciste?
- ¿Tuviste oportunidad de cambiar tu grupo habitual de estudio para alguna tarea escolar? ¿Cómo te adaptaste al cambio?
- ¿Tuviste oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior o en una cultura muy distinta de la tuya? ¿Cómo manejaste la situación?
- Contame de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estabas muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolviste el problema?
- ¿Hiciste algún pasaje por otro sector en tu anterior empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Te resultó beneficioso el cambio a otro sector? ¿Cómo hiciste para adaptarte?



· En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada dejan de serlo en otra. ¿Te ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación y qué aprendiste de eso?

· ¿Te interesa viajar?

· ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en tu organización/estudios en los últimos seis meses? ¿Qué rutinas propias tuviste que cambiar para adaptarte?

· Contame sobre una situación en la que hayas tenido que asumir nuevas tareas.

¿Cómo te actualizás en lo profesional? Contame de algo nuevo que hayas tenido que aprender recientemente.

· ¿Alguna vez te topaste con una caída del sistema? ¿Cómo lo manejaste?

### Trabajo en Equipo

· Contame alguna tarea que hayas tenido que hacer en grupo en tu actual empleo o en la Facultad. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue tu aporte a la tarea?

· ¿Podés recordar alguna ocasión en que hayas motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?

· ¿Cuándo mejora tu rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Dame ejemplos.

· Cuando trabajás con personas nuevas para vos, ¿cómo hacés para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos?



- Por favor contame cómo lograste integrarte a tu actual equipo de trabajo.
- Describí un logro importante laboral que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
- ¿Cuáles son los aspectos que más valorás cuando trabajás en equipo?
- ¿Con qué grupos te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

#### Orientación al Cliente

- ¿Tuviste que interactuar con clientes en tu último trabajo? Contame un episodio en el que sentís que pudiste brindar una óptima respuesta al pedido de tu cliente.
- ¿Podrías describir alguna situación donde hayas tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente? ¿Qué ocurrió?
- ¿Podrías describir una situación en la que un cliente reclamaba algo sobre lo que tenía razón? ¿Qué hiciste? ¿Cómo se resolvió?
- ¿Tenías que responder pedidos de otros sectores en tu anterior empleo? Describí alguno que haya sido difícil de responder. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolviste?
- ¿Alguna vez has tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes? ¿Cómo la has manejado?



### Resolución de Problemas

- ¿Podrías contarme de alguna vez en la que tuviste que resolver una situación difícil en tu anterior trabajo o en la Facultad/Escuela? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Alguna vez te ocurrió que no tenías una respuesta para dar a un cliente? ¿Qué hiciste?
- ¿Podrías comentarme un ejemplo de algún proyecto o idea que hayas llevado a cabo a pesar de que existían limitaciones u oposición de otras personas? ¿De qué se trataba tu idea? ¿Qué estrategias utilizaste?

### **Etapas 4: Análisis de la información obtenida en las entrevistas**

Finalizada la instancia de entrevistas y de haber conocido a los postulantes estamos en condiciones de hacer una selección de aquellos que más se ajustan a los requisitos del puesto a cubrir y de preparar una terna para presentar al responsable del área que tiene la necesidad.

En esta etapa deberíamos coordinar una reunión con el responsable que solicitó el pedido y presentarle los resultados obtenidos de las entrevistas.

### **Etapas 5: Entrevista con el Responsable del área**

Una vez analizada toda la información de los postulantes que conocimos en las entrevistas y luego de haber presentado la misma al responsable del área que solicitó el



ingreso procedemos a concertar una segunda entrevista con los postulantes seleccionados y el solicitante del puesto.

El objetivo de esta instancia es que el responsable del área y los postulantes se conozcan y de esta manera se pueda tomar una decisión beneficiosa para ambas partes.

Si bien como selectores podemos participar en esta instancia, muchas veces es preferible que no haya muchos representantes por parte de la empresa para que los postulantes no se sientan en situación de desventaja.

Sin embargo, podemos colaborar desde nuestro rol ayudando al responsable del área con algunos tips, presentándole un informe sobre cada postulante resaltando los datos más importantes, hacer un repaso general antes de la entrevista y presentándolos al comienzo de la misma.

Un aspecto importante en esta altura del proceso es mantener comunicación fluida con los postulantes, contándoles cuáles son los pasos a seguir y cuáles son los tiempos que se están manejando.

Por otra parte, también es importante comunicarnos con aquellos postulantes que no quedaron seleccionados.



## **7.7 Gestión del Desempeño**

Con la Misión y Visión establecidas, los objetivos organizacionales claros, las competencias genéricas y específicas a desarrollar bien definidas y comunicadas y las descripciones de puestos implementadas, estamos en condiciones de proponer la implementación de la herramienta de “Evaluación de Desempeño”. Esta herramienta nos permitirá bajar a cada colaborador los objetivos concernientes a su puesto y las competencias que le serán evaluadas, las cuales se volcarán en un documento que servirá para acompañar el desempeño de cada empleado durante todo el proceso y su correspondiente evaluación.

Nuestra propuesta es sencilla de realizar, en una primera parte (Parte 1) se deberán definir cuáles serán los objetivos personales en relación al puesto y que acompañen los objetivos del negocio, en el periodo de doce meses. Los mismos se acordarán entre el jefe de área y cada colaborador, y se podrán revisar y/o reformular de ser necesario.

El objetivo que tiene esta herramienta es potenciar en cada colaborador aquellas áreas/tareas en las que pueda destacarse, desarrollar habilidades y/o identificar oportunidades de mejora.

La comunicación y retroalimentación que el jefe y empleado tendrán con el uso de esta herramienta fortalecerá los vínculos.

Es fundamental que los objetivos que se definan sean cuantificables, se ordenen por grado de importancia e impacto, y se relacionen a los objetivos del negocio. Deben sostenerse, además, por una medición sobre hechos observables, evitando apreciaciones subjetivas.



La escala de evaluación determinará si el colaborador no alcanzó (NA), alcanzó (A) o superó (S) los objetivos definidos anteriormente.

Quien realice la evaluación podrá agregar comentarios importantes y que sean de utilidad para la comprensión de la clasificación.

En una segunda instancia (Parte 2), se llevará a cabo la Evaluación de Competencias. Cada jefe deberá definir el conjunto de competencias necesarias y su nivel de desarrollo deseado para el puesto y para el negocio.

En este caso, la clasificación será la siguiente:

Supera (A)

Cumple en forma destacada (B+)

Cumple en general sin objeciones (B)

Actualmente en proceso de mejora (B-)

Necesita mejorar (C)

Sugerimos en esta instancia escribir un comentario por cada competencia evaluada, para llevar un registro de los puntos a mejorar.

En una última instancia, (Parte 3) se llevará a cabo una Evaluación Integral del Desempeño, se combinarán los resultados obtenidos en los objetivos y las competencias definidas para cada colaborador.



Con dicha calificación, se determinará si el empleado:

- “Superó los objetivos y demostró competencias altamente significativas”.
- “Alcanzó los objetivos y demostró capacidad significativa en sus competencias”
- “Alcanzó los objetivos y demostró competencias efectivas”
- “Alcanzó los objetivos y demostró competencias menos que efectivas”
- “No alcanzó los objetivos”



FORMULARIO EVALUACION DE DESEMPEÑO CON PERSONAL A CARGO															
EVALUACION DE DESEMPEÑO CON PERSONAL A CARGO		Gerencia			Legajo										
AÑO: 20..		Personal Evaluado													
		Puesto del Evaluador													
Señale con una "X" la calificación que mejor sintetice el desempeño habitual del evaluado durante el año en curso.															
	ITEM	COMPORTAMIENTOS	A: 130% Supera	B+:115% Cumple en forma destacada	B:100% Cumple en gral sin objeciones	B-:85% Actualmente en proceso de mejora	C:70% Necesita mejorar								
ASPECTOS TECNICOS	1	Conoce y aplica las particularidades técnicas de sus tareas.													
	2	Conoce y cumple las prioridades y plazos de ejecución de sus tareas.													
	3	Obtiene calidad en su trabajo y contribuye a mejorar los procesos a su cargo.													
	4	Aplica consistentemente las normas de seguridad, utiliza los elementos de protección si corresponde y reporta habitualmente condiciones inseguras													
ASPECTOS ACTITUDINALES	5	Demuestra proactividad, esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos.													
	6	Se vincula y comunica adecuadamente con sus compañeros y su supervisor.													
	7	Lleva a cabo adecuadamente las tareas de supervisión y control de personal y actividades a su cargo.													
	8	Respeto la puntualidad, asistencia y demás reglas básicas de convivencia.													
POTENCIAL DE DESARROLLO	9	Se interesa por incorporar nuevos conocimientos para su crecimiento profesional.													
	10	Se interesa por asumir nuevas responsabilidades.													
	11	Se interesa por compartir sus conocimientos y responsabilidades.													
	12	Demuestra habilidad para guiar a otros.													
<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">SINTESIS DE LA EVALUACION (Promedio ponderado)</td> <td>ASPECTOS TÉCNICOS 30%</td> <td>ASPECTOS ACTITUDINALES 50%</td> <td>POTENCIAL DE DESARROLLO 20%</td> <td>TOTAL</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							SINTESIS DE LA EVALUACION (Promedio ponderado)	ASPECTOS TÉCNICOS 30%	ASPECTOS ACTITUDINALES 50%	POTENCIAL DE DESARROLLO 20%	TOTAL				
SINTESIS DE LA EVALUACION (Promedio ponderado)	ASPECTOS TÉCNICOS 30%	ASPECTOS ACTITUDINALES 50%	POTENCIAL DE DESARROLLO 20%	TOTAL											
EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)		JEFE DEL EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)		EVALUADO (firma, aclaración y fecha)											

Planilla 3: Formulario de Evaluación de Desempeño con personal a cargo.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON PERSONAL A CARGO		
A completar por el EVALUADOR	Sintetice a continuación las principales acciones sugeridas para un plan de mejora que facilite un desempeño superior en los próximos 12 meses	
	Objetivo	Acciones
A completar por el EVALUADO	Sintetice a continuación las principales acciones sugeridas para un plan de mejora que facilite un desempeño superior en los próximos 12 meses	
	Objetivo	Acciones
	Qué actividades de capacitación, u otras acciones considera necesarias para mejorar su desempeño en los próximos 12 meses?	
<u>EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)</u>	<u>JEFE DEL EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)</u>	<u>EVALUADO (firma, aclaración y fecha)</u>

Planilla 4: Evaluación de Desempeño con personal a cargo.

FORMULARIO EVALUACION DE DESEMPEÑO SIN PERSONAL A CARGO							
EVALUACION DE DESEMPEÑO CON PERSONAL A CARGO	Gerencia		Legajo				
	Personal Evaluado						
AÑO: 20..	Puesto del Evaluador						
Señale con una "X" la calificación que mejor sintetice el desempeño habitual del evaluado durante el año en curso.							
			<b>A: 130%</b>	<b>B+:115%</b>	<b>B:100%</b>	<b>B-:85%</b>	<b>C:70%</b>
	<b>ITEM</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	Supera	Cumple en forma destacada	Cumple en gral sin objeciones	Actualmente en proceso de mejora	Necesita mejorar
<b>ASPECTOS TECNICOS</b>	1	Conoce y aplica las particularidades técnicas de sus tareas.					
	2	Conoce y cumple las prioridades y plazos de ejecución de sus tareas.					
	3	Obtiene calidad en su trabajo y contribuye a mejorar los procesos a su cargo.					
	4	Aplica consistentemente las normas de seguridad, utiliza los elementos de protección si corresponde y reporta habitualmente condiciones inseguras					
<b>ASPECTOS ACTITUDINALES</b>	5	Demuestra proactividad, esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos.					
	6	Se vincula y comunica adecuadamente con sus compañeros y su supervisor.					
	7	Se interesa solidariamente por los resultados del equipo en que interactúa.					
	8	Respeto la puntualidad, asistencia y demás reglas básicas de convivencia.					
<b>POTENCIAL DE DESARROLLO</b>	9	Se interesa por incorporar nuevos conocimientos para su crecimiento profesional.					
	10	Se interesa por asumir nuevas responsabilidades.					
	11	Se interesa por compartir sus conocimientos y responsabilidades.					
	12	Demuestra habilidad para guiar a otros.					
<b>EVALUACION (Promedio ponderado)</b>	<b>ASPECTOS TÉCNICOS 30%</b>		<b>ASPECTOS ACTITUDINALES 50%</b>		<b>POTENCIAL DE DESARROLLO 20%</b>		<b>TOTAL</b>
<b>EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)</b>		<b>JEFE DEL EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)</b>			<b>EVALUADO (firma, aclaración y fecha)</b>		

Planilla 5: Formulario de Evaluación de Desempeño sin personal a cargo.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SIN PERSONAL A CARGO		
A completar por el EVALUADOR	Sintetice a continuación las principales acciones sugeridas para un plan de mejora que facilite un desempeño superior en los próximos 12 meses	
	Objetivo	Acciones
A completar por el EVALUADO	Sintetice a continuación las principales acciones sugeridas para un plan de mejora que facilite un desempeño superior en los próximos 12 meses	
	Objetivo	Acciones
	Qué actividades de capacitación, u otras acciones considera necesarias para mejorar su desempeño en los próximos 12 meses?	
EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)	JEFE DEL EVALUADOR (firma, aclaración y fecha)	EVALUADO (firma, aclaración y fecha)

Planilla 6: Evaluación de Desempeño sin personal a cargo.



El jefe es quien realizará la entrevista de evaluación al colaborador. Este proceso implica: entrega de resultados de la evaluación, análisis e interpretación, presentación de conclusiones y propuestas de mejora, y retroalimentación.

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.

¿Cómo realizar la entrevista de evaluación?

Pasos sugeridos:

Solicitar una auto evaluación

Invitar a la participación

Demostrar aprecio

Minimizar la critica

Intentar cambiar conductas

Enfocarse en la solución de problemas

Apoyar

Establecer metas

Dar seguimiento en forma cotidiana

Además, se debe considerar lo siguiente:



Prepararse para la entrevista

Preparar el ambiente o sala, muebles, documentos, etc.

Tener habilidades comunicativas bien desarrolladas

Principales pasos de la reunión de evaluación:

Saludo cálido que distienda la entrevista

Resumen: asegúrese de que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado

Abordar los puntos fuertes y a continuación los débiles

Dar oportunidad de que el empleado exprese sus sentimientos.

Hablar sobre salario: anuncie el nuevo salario y la fecha en que será efectivo si mereció un aumento

Cierre con una frase positiva excepto que el desempeño sea muy malo.

## Capítulo VIII

### *Propuestas de mejora*

A partir del diagnóstico realizado para realizar este trabajo, la actitud de apertura de la Dirección y la posibilidad de trabajar en un campo poco desarrollado como el de los Recursos Humanos, es que queremos agregar valor por medio de nuestros conocimientos, experiencias y herramientas elaboradas para cada actividad que se realice en esta gestión.

A medida que avanzábamos en nuestra intervención, fueron surgiendo aspectos sobre los que es posible trabajar para lograr mejoras. Es por esto que generamos propuestas para desarrollar y potenciar los temas planteados.

Nuestras sugerencias versarán sobre los siguientes puntos:

- Afianzamiento de la visión, misión y valores organizacionales
- Análisis y Descripción de puestos
- Reclutamiento y Selección por Competencias
- Desarrollo de programa de Inducción
- Gestión por competencias

Consideramos que la implementación de estas acciones generará una notable mejora en el desempeño de los colaboradores y se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por eso destacamos su importancia y sugerimos realizarlas.



## **8.1 Afianzamiento de la Visión, Misión y Valores Organizacionales**

Hemos construido en conjunto con la Dirección las definiciones de Misión, Visión y explicitamos los valores que se comparten en la organización.

Esta declaración debe guiar las acciones de cada colaborador de la empresa y mantener el norte de la identidad de la organización. Para asegurar que todos conozcan estas definiciones y su alcance, se propone un primer acercamiento realizando reuniones en los que participen todos los empleados de la clínica. La coordinación de estos encuentros estará a cargo del responsable de RRHH.

Las mismas deberán contemplar: objetivo de la reunión, una presentación para su desarrollo, espacio para la realización de preguntas y/o sugerencias y cierre.

Se sugiere comenzar por los niveles gerenciales, luego hacerlo extensivo y en cascada a jefes, médicos y colaboradores en general. Pueden planificarse desayunos de trabajo o jornadas outdoor. Además, será importante colocar las definiciones en lugares visibles de la clínica para que puedan acceder a ellas en cualquier momento.

## **8.2 Análisis y Descripción de puestos**

A partir del análisis y descripción de los puestos que iniciamos con nuestra intervención, proponemos que el Encargado de RRHH en conjunto con los Jefes de cada área pueda proseguir con el resto de los puestos que comprende la Organización.





Sugerimos realizar, durante el primer año de implementación, actualizaciones semestrales y, una vez sistematizado el proceso continuar con actualizaciones anuales.

### **8.3 Reclutamiento y Selección por competencias.**

Consideramos que este proceso debe estar formalizado y sistematizado para poder responder en tiempo y de manera eficiente en caso de que surja una vacante.

Para la fase de Reclutamiento sugerimos que el responsable lleve un registro y desarrolle una base de datos de los CV recibidos, clasificándolos de acuerdo al puesto al que se postula y, en función de la información provista por los análisis de puesto, les asigne un código para:

- Aquellos que cumplan con la mayoría de los requisitos,
- Aquellos que no dan con el perfil acabadamente y
- Otro para los que no se adecuan a ningún puesto vacante, pero resulta un CV “interesante” para una eventual necesidad.

Otra posible propuesta para esta fase sería incorporar a la página Web un icono donde los postulantes puedan ingresar su CV de manera espontánea. Además, consideramos que el responsable deberá recibir a aquellas personas que se presentan personalmente a la empresa para dejar su CV.



Una vez sistematizado el proceso de reclutamiento, las primeras etapas de la selección se simplificarán, contando con una base actualizada de candidatos. Ante el surgimiento de una eventual necesidad, el responsable podrá sugerir si la búsqueda se realizará desde la propia base de datos o si será necesario tercerizarla.

Además, sugerimos que los responsables de la selección se capaciten en materia de Selección por Competencias con el objetivo de profesionalizar y hacer eficiente dichos procesos.

#### **8.4 Desarrollo de programa de Inducción**

Consideramos importante desarrollar y formalizar Programa de Inducción que nos ayude a orientar el ingreso del nuevo personal a la Empresa, brindándole al mismo un periodo de adaptación y acercamiento al nuevo lugar y a su grupo de trabajo.

El programa deberá ser coordinado por el Encargado de RRHH, quien inicialmente realice los primeros pasos:

Bienvenida al empleado.

Gestiones administrativas que contemple el ingreso.

Presentación Institucional: información general de la Empresa (historia, misión, visión, valores, organigrama).

Se hace entrega del Reglamento interno de la Institución.



Recorrido por las instalaciones.

La duración de esta etapa será de solo algunas horas y, en un segundo paso se procede a presentarlo con su Jefe inmediato quien continuará con el proceso, siendo el responsable de guiarlo e instruirlo en todo aquello que compete a su puesto y sus tareas, como así también proveerlo de los materiales que sean necesario para llevarlas a cabo.

Cada puesto contará con manuales específicos donde figuren los procedimientos y la información necesaria del mismo. La creación de estos manuales queda a cargo del Jefe de cada sector en conjunto con el Encargado de RRHH.

Recomendamos, para lograr el compromiso con la capacitación técnica, planificar evaluaciones de los temas abordados.

### **8.5 Gestión por competencias**

Proponemos que el modelo de gestión por competencias se dé a conocer a toda la organización a través de los siguientes pasos:

Sensibilización para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencien los puestos de trabajo. Se puede realizar a través de reuniones de presentación y discusión del modelo para la adquisición de nuevas competencias, participación en charlas, entre otros.

Capacitación a mandos altos y medios sobre la utilización de las herramientas propuestas y como aplicarlas con su personal.



Comunicación en cascada para el resto de la organización sobre cuál es el objetivo del nuevo modelo que se estará implementando, así como también qué se estará midiendo y que conductas y competencias se estarán observando y sobre las cuales serán evaluados. Esto se puede hacer a nivel general impulsado por el área de Recursos Humanos hacia todos los colaboradores de la organización a través de mailing y cartelera y, a nivel de cada área, mediante acciones propuestas por el Jefe de área con su equipo de trabajo como por ejemplo realizando talleres y charlas, propiciando un ambiente que permita a los colaboradores aclarar todas las dudas reduciendo ansiedades y comportamientos de resistencia al cambio. En caso de ser necesario se puede realizar un refuerzo en reuniones individuales a pedido del colaborador.



## Capítulo IX

### *Conclusión*

Llegamos a la etapa final de nuestro trabajo y consideramos que la empresa se encuentra en condiciones de implementar las propuestas presentadas.

Es fundamental destacar la apertura que tuvo la Dirección desde el primer momento para brindarnos información y la predisposición de todos los colaboradores para participar en el proceso.

La Dirección tomó esta intervención como una posibilidad de cambio positivo y en ello vieron la oportunidad de organizar y potenciar los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Estamos convencidas que haber comenzado por la definición de Misión, Visión y Valores fue fundamental para conocer en profundidad la empresa, su cultura, la forma de trabajar de su personal y su historia.

Este trabajo, en conjunto con la Dirección, nos permitió contar con información muy valiosa a la hora de definir las competencias organizacionales y específicas que guiaron nuestro trabajo.

Pudimos palpar la importancia del modelo de gestión por competencias y como éste atraviesa todos los procesos de recursos humanos que pretendimos formalizar, asegurando el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles.

La metodología propuesta le dará un giro positivo a la Gestión de Recursos Humanos traduciéndose en cambios favorables para todos los que forman parte de la organización. Es el



inicio de un camino hacia la mejora continua y dependerá de los responsables y de la Dirección que continúen apostando al modelo, acompañando en su implementación y posterior seguimiento y velando por su continuidad evitando que el mismo pierda su propósito.

La empresa cuenta con capital humano de excelencia y creemos que con la ayuda de nuestra intervención podrán potenciarlo, alineándolo a la estrategia del negocio.

Consideramos que cumplimos con creces los objetivos planteados al inicio de nuestro trabajo poniendo a disposición de la empresa los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.



### **Bibliografía consultada**

- Alles, M. A. (2005) Gestión por Competencias: El Diccionario. 1ª edic. 2º reimp. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. A. (2006) Selección por Competencias. 1ª edic. 2º reimp. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2011) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. -2º edic. 2º reimp. Buenos Aires: Granica
- Ballivian D. Rafael A. (2006). Nuevos modelos de gestión de recursos humanos. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursoshumanos/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos 5ta edición. Bogotá, Colombia: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Colombia. Mc Graw- Hill.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2008) Metodología de la Investigación 4ª edición. México: Editorial Mc Graw- Hill.
- Stoner, James A. F.; Freeman R.E. & Gilbert Jr, D. R. (1996) Administración 6a. Ed. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica SA.
- Levy- Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Loreto Marchant, R. (2005). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. (1ª Ed.). Viña del Mar, Chile: Editorial Patagonia Impresores Ltda.



- Loreto Marchant, R. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. 1ª ed. Viña del Mar, Chile. Disponible en <http://es.slideshare.net/pymex/actualizaciones-para-el-management-28043635>
- Lyle M. Spencer, Jr. & Signe M. Spencer (1993). Evaluación de competencia en el trabajo. Recuperado en: <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Rodríguez y Feliú (1996). Citado por OIT en [www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org)
- Richard, D. (2006). Conferencia dictada “Implementando el Modelo Laborales en Chile”. Seminario “del e-learning a la gestión del conocimiento”. Chile. Recuperado en [www.ilo.org/public](http://www.ilo.org/public).
- Sans, Raquel Elida (2008) Guía de Estudio: Métodos y Técnicas de Investigación Social Edición.
- William B.W, Jr – Keith, D. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta edición. México: Mc Graw- Hill.
- <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com.ar>
- <http://www.marthaalles.com>
- <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/liderazg.pdf>



## **Anexo**

### **1. Entrevista con el Director**

#### **Misión, visión y valores**

1- ¿La clínica tiene formalizada su declaración de Misión-Visión??

La clínica no tiene formalizada su declaración de misión- visión.

2- ¿Considera que es importante contar con esta declaración? ¿Por qué?

Consideramos que sirven como guía para la toma de decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa, pero además de ello, sirve como fuente de inspiración y motivación, le da identidad a la empresa, y ayuda a proyectar una imagen positiva.

3- ¿Cómo quiere que sea reflejada su Misión? ¿Por qué?

Queremos que refleje el objetivo y razón de ser de la Empresa, que sea un punto de referencia; breve, conciso y bien claro.

4- ¿El personal conoce cuál es la Misión de SALUD SA?

Entendemos que sí.

5- ¿Considera que el comportamiento de los empleados es coherente con su idea de Misión?

Es muy difícil englobar todo comportamiento, pero generalmente creemos que son coherentes, de lo contrario no subsistiríamos juntos.



6- Cuéntenos cuáles son, a su criterio, los valores de la empresa

Nuestro principal valor es la prioridad: el paciente, todo Empleado de SALUD SA debe tener presente siempre que nuestros pacientes son la prioridad, ante todo.

7- ¿Cómo definiría a la cultura de la organización?

La cultura de Salud SA se forma de pequeños detalles que, desde sus comienzos, y a lo largo de los años han perdurado y tratamos de mantenerlas firmes, para que, a pesar de ya ser mucho más de 20 empleados, pueda seguir siendo la misma Empresa familiar y amistosa que comenzó en los 90.

### **Historia de la empresa**

1- ¿Cómo fue el surgimiento de la clínica? ¿Cuál es su historia?

SALUD S.A. surge en los años 90 con pocos consultorios, conformados por 5 médicos socios, en ese entonces eran seis empleados. Luego cerca del año 2000 tuvo un notable crecimiento, la cantidad de pacientes aumentó, por lo que la cantidad de personal debió acompañar este crecimiento.

En el año 2004 tuvo otro gran auge que vino acompañado de la apertura del Centro de Cirugía, y dando también lugar a la implementación de nuevas especialidades médicas., ya para esa fecha duplicábamos la cantidad de empleados y médicos que teníamos en un principio, y más aún crecimos con la apertura del nuevo centro especializado en salud femenina.



2- ¿Considera que al día de hoy sigue persiguiendo el mismo propósito que al momento de su creación? (Pedir ejemplos)

El propósito principal de los socios fundadores, desde un principio fue crecer, y hasta el día de hoy eso no ha dejado de suceder.

### **Características internas y externas**

1- ¿En qué nicho del mercado están insertos?

Considero que nuestros pacientes en su mayoría forman parte de una clase media alta del mercado.

2- ¿Conoce la competencia?

Sí, claro, conocemos bien cuáles son nuestros principales competidores.

3- ¿Qué productos y servicios ofrecen actualmente a sus clientes?

Somos conscientes para bien, que contamos con algunos servicios bastante distinguidos a la hora de compararnos con nuestros competidores.

4- ¿Qué la diferencia de sus competidores? ¿Sus productos/servicios tienen algún valor agregado?

Algunos de ellos están dentro del servicio de laboratorio, los tiempos de entrega de los resultados de los análisis, como así también los horarios de atención. Contamos además con un servicio de controles médicos completos que brindamos al paciente y que no muchas otras instituciones lo brindan, aunque sabemos que algunas lo han implementado al conocerlo el



nuestro. Por otro lado, lo que nos diferencia positivamente y podemos mantenerlo aún, es la atención personalizada de cada uno de nuestros pacientes, para nosotros ellos no son uno más. También sabemos que contamos con un cuerpo médico excepcional, altamente capacitado y por tal motivo también nos siguen eligiendo.

### **Fortalezas y debilidades**

1- ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la organización?

Algunas de nuestras fortalezas son las que mencionábamos anteriormente, nuestra atención personalizada y nuestra capacidad de poder hacer sentir especial a cada paciente, brindando lo mejor, y solucionando de la mejor manera su inquietud. Nuestra debilidad se presenta en esforzarnos para mantener esto a pesar del crecimiento, y no perderlo, ya que eso nos diferencia de los demás.

2- ¿Cuáles considera que son sus oportunidades en la actualidad? Y ¿cuáles son las principales amenazas que cree pueden impactar en el negocio?

Nuestra oportunidad está en el día a día, y cada vez que vemos una oportunidad, intentamos no dejarla escapar, cada vez que podemos crecer, implementamos nuevos servicios, nuevos productos (como historia clínica digital, turnero on line. etc.) para brindar la mayor comodidad al paciente y mantenernos actualizados y modernizados, más allá también del crecimiento edilicio y de personal que tenemos continuamente, tratamos que todo vaya creciendo al mismo ritmo para poder responder a la demanda que se presente en el futuro.



## 2. Formularios cuestionarios de puestos

<b>CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<i>El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo. ¡Contamos con su participación!</i>	
Nombre: <b>Rodolfo Abatedaga</b>	Área: Administración
Puesto: Jefe de Administración	Supervisor: Director
<b>TAREAS</b>	
<b>Describa las tareas que desempeña según su frecuencia</b>	
Diaria:	
Coordinación del área administrativa, planificando, coordinando y ejecutando los sistemas y procedimientos	
Elaboración de presupuestos para presentar a la Dirección.	
Controlar las actividades técnicas y administrativas del área	
Revisar y aprobar facturas, órdenes de pago, cheques, órdenes de compras, otros.	
Semanal:	
Procesar y tramitar puntos de cuentas relacionados con pagos, contratación de servicios	
Controla el movimiento financiero que se llevan en los bancos	
Mensual	
Informar a la Dirección sobre la situación financiera	
Realizar auditorías	
Análisis de costos	
Autorizar los movimientos relacionados con presupuestos y novedades de sueldos (Pago por Subsidios, Licencias, Retenciones, descuentos, anulación de cheques.)	
<b>RECURSOS</b>	
<b>¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?</b>	
Sistema de Pagos	
Bancos	
Sistema contable para auditorías	
Sistema contable para liquidación de sueldos	
<b>REDES</b>	
<b>Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.</b>	
Director	
Personal a cargo	
Bancos	
Proveedores	
<b>SUPERVISIÓN</b>	
<b>¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.</b>	
SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Encargado de Contaduría	
Encargado de Personal	
Tesorero	
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>	
<b>Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.</b>	
Preparar informes de casos de remuneraciones, bonificaciones, subsidios, etc.	
Brindar asesoramiento y resolver consultas en asuntos del Sistema de Personal.	



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Alejandro Zambotti  
**Puesto:** Jefe de Facturación

**Área:** Facturación  
**Supervisor:** Director

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

**Diaria:**

- Coordinar el equipo del área de facturación.
- Coordinar y controlar las operaciones de recuperación de cartera y las actividades de normalización de cartera
- Realizar seguimiento y control de las facturas expedidas por la empresa y obras sociales

**Semanal:**

- Seguimiento de convenios con obras sociales y pre pagas
- Asegurar que los gastos sean cargados a las cuentas correspondientes.

**Mensual**

- Armado de informes de facturación mensual y anual.
- Enviar a cobro jurídico las obligaciones que superen los plazos en mora establecidos en la normatividad vigente.

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

- Sistema de Pagos
- Bancos
- Sistema de facturación

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

- Bancos
- Dirección
- Tesorería
- Jefe de Administración
- Proveedores

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI  NO

Auxiliar de Facturación

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Entregar los reportes e indicadores a la Dirección en caso de solicitarlos.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Daniel Angilelo  
**Puesto:** Jefe de Admisión

**Área:** Admisión  
**Supervisor:** Director

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

- Coordinación de equipos de trabajo que conforman el área de admisión.
- Garantizar que la atención que se brinda sea satisfactoria para los pacientes, supervisando la línea de atención.
- Coordinación del plantel de médicos (brindar soluciones a situaciones que se presenten).

Semanal:

- Control de pre- facturación a prestadores medicos y obras sociales.

Mensual

- Coordinación de prestaciones con compañías de seguros, obras sociales.
- Analizar y elaborar alternativas de solución a pacientes/clientes de acuerdo a estándares de calidad del servicio.

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

- Sistema de facturación
- Sistema de turnos
- Sistema de archivo

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

- Dirección
- Proveedores
- Plantel Médico

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI  NO

- Encargado de mantenimiento
- Recepcionista
- Auxiliar de archivo
- Telefonista
- Encargado de Bar

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

- Administrar el proceso de admisión de los pacientes (casos complejos). Organización de turnos admisión de urgencia.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Gustavo Gómez

**Puesto:** Encargado de Mantenimiento

**Área:** Admisión

**Supervisor:** Jefe de Admisión

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

- Planificar la tarea diaria del personal a mi cargo.
- Responder a pedidos del personal en lo referente a arreglos y mantenimiento de las instalaciones.
- Controlar los trabajos realizados por el personal a mi cargo.

Semanal:

- Revisar el estado de los elementos de trabajo.
- Revisar el stock de los materiales de trabajo.

Mensual

- Solicitar la compra de los elementos faltantes.

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

- Procedimiento en caso de accidentes laborales.
- Elementos de trabajo (por ejemplo soldadora)

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizar sus tareas.**

- Auxiliares de limpieza y mantenimiento.
- Jefe de Admisión
- Encargado de Personal
- Proveedores.

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI  NO

- Auxiliar de mantenimiento
- Auxiliar de limpieza

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Quando hay que realizar arreglos mayores que no podemos realizar nosotros, me encargo de buscar proveedores.





**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Pablo Urquiza

**Puesto:** Encargado de Contaduría

**Área:** Administración

**Supervisor:** Jefe de Administración

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

- Responder consultas del Jefe de Administración
- Dar soporte a Auxiliar
- Revisar el estado de las cuentas

Semanal:

- Reunión con auxiliar para organizar el trabajo de la semana.
- Reunión con Jefe de Administración

Mensual

- Informes
- Auditorías
- Análisis de costos

Balances

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

Sistema de Pagos

Bancos

Sistema contable para auditorías

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizar sus tareas.**

Director

Jefe de Administración

Personal a cargo

Cualquier empleado de la institución que necesite asesoramiento

Bancos

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI

NO

Auxiliar de Contaduría

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Gran parte de mis tareas, sobre todo las diarias son a demanda. Es decir, respondo a consultas y pedidos que se dan en el momento y que no pueden ser resueltas por el auxiliar del área.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Alejandra Fernández  
**Puesto:** Encargada de Personal

**Área:** Administración  
**Supervisor:** Jefe de Administración

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

**Díaria:**

Atender consultas del personal.  
Carga de novedades en el sistema.

**Semanal:**

Actualización de los legajos del personal.

**Mensual**

Realizar la liquidación de sueldos de todo el personal.  
Control de ausentismo y licencias.  
Armado de informes y presentaciones.

Organización de eventos.  
Entrega de recibos.  
Presentación de Libro de Sueldos

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

Sistema de sueldos  
Páginas de empleo.  
Página de AFIP.

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizar sus tareas.**

Todo el personal de la clínica.  
Dirección.  
Proveedores de servicios de RRHH.  
Estudio de abogados.

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI

NO

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Ante pedidos concretos de los jefes realizo las búsquedas y selección del personal requerido.  
Relevo las necesidades de capacitación existentes en la organización.  
Cuando es requerido organizo eventos y festejos para fechas especiales.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Eliana Rodríguez

**Área:** Administración

**Puesto:** Auxiliar de Tesorería

**Supervisor:** Jefe de Administración

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

Armar, controlar, recepcionar y cargar las cajas para cada sector correspondiente

Semanal:

Pagar a proveedores

Manejar caja grande

Mensual

Transferir a bancos (sueldo empleados, pago honorarios, etc)

Confeccionar cheques.

Emitir informes a superior

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

Sistema de pagos

Sistema de proveedores

Bancos

Cajas

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Admisión

Administración

Bar

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI

NO

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Eventualmente elaboro informes a pedido del encargado del área.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Jimena García

**Puesto:** Auxiliar de Contaduría

**Área:** Administración

**Supervisor:** Encargado de Contaduría

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

- Control y carga de facturas en el sistema.
- Emitir órdenes de pago.

Semanal:

- Controlar las cuentas bancarias.
- Controlar, cargar y facturar honorarios profesionales
- Arqueo de caja chica.
- Administrar el pago de honorarios

Mensual

- Compras de librería y proveeduría.
- ABM proveedores.
- Elaboración de informes para el Encargado del área.

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

- Sistema de pagos.
- Sistema de bancos.
- Arqueos de caja.

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

- Administración
- Personal
- Admisión
- Bar

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI

NO

---

---

---

---

---

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Constantemente brindo asesoramiento a todo miembro del personal que me lo solicite respecto a nuevos proveedores, información sobre fechas de pago, etc.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** María Rovai

**Área:** Facturación

**Puesto:** Auxiliar de facturación

**Supervisor:** Jefe de facturación

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

- Controlar y corregir órdenes
- Carga de órdenes en el sistema
- Cargar y controlar las ordenes y pedidos médicos
- Manejar la caja de obras sociales

Semanal:

Mensual

- Cargar órdenes facturadas en el mes en curso
- Derivar las facturaciones a cada obra social en término

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

PC

Nomenclador Nacional

Sistema de facturación

Sistema de obras sociales

Liquidación de prestaciones médicas.

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Cuerpo médico

Admisión

Facturación

Administración

Obras Sociales

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI

NO

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Paula López  
**Puesto:** Telefonista

**Área:** Admisión  
**Supervisor:** Jefe de Admisión

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

Atender la central telefónica	Llamar a pacientes para confirmar turnos
Derivar llamadas al sector correspondiente	Dar respuesta a consultas varias
Asignar, modificar y cancelar turnos	

Semanal:

Tirar reportes de central telefónica.

Mensual

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

PC  
Central telefónica  
Sistema de turnos

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Cuerpo médico  
Admisión  
Facturación  
Clientes-Pacientes

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI  NO

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**



### CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** María Curi  
**Puesto:** Recepcionista

**Área:** Admisión  
**Supervisor:** Jefe de Admisión

#### **TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

Recepcionar y atender al público	Cobrar alicuota.
Autorizar las órdenes	Manejar caja.
Comunicar al profesional sobre el paciente recepcionado	Asignar los turnos y sobretornos
Cargar en el sistema dicha recepción	Arquear la caja y rendir dinero a administración

Semanal:

Enviar órdenes a facturación para que procedan con la obra social

Mensual

#### **RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

PC  
Sistema de facturación  
Nomenclador

#### **REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Cuerpo médico  
Telefonistas  
Facturación  
Administración  
Clientes-Pacientes

#### **SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI  NO

#### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Resolver situaciones diarias que se presenten con los pacientes.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Andrés Molina  
**Puesto:** Auxiliar de Archivo

**Área:** Admisión  
**Supervisor:** Jefe de Admisión

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

Archivar historias clínicas. Armado de nuevas historias.  
Rotular documentación.  
Entregar historias clínicas en consultorios correspondientes  
Mantener el orden en el sector de trabajo

Semanal:

Controlar y clasificar las carpetas e historias clínicas

Mensual

Comprar insumos (carpetas para archivos, materiales de clasificación)

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

PC  
Sistema de archivo  
Procedimiento de archivo.

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Cuerpo médico  
Personal de atención al público  
Facturación  
Secretarías

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI  NO

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**





**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Carla Campos  
**Puesto:** Auxiliar de Bar

**Área:** Bar  
**Supervisor:** Jefe de Admisión

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

Atención al público. Limpiar del lugar y elementos de trabajo.  
Atención a proveedores. Control de stock.  
Control de caja.  
Preparar y distribuir los desayunos al personal y cuerpo médico.

Semanal:

Pago a proveedores.  
Planificar los horarios y francos de mozos, cocineros  
Compras de insumos.

Mensual

Arqueo de caja.  
Reunión con proveedores.

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

Sistema de facturación.  
Caja  
Procedimiento para alta y pago de proveedores.  
Elementos de trabajo: máquina de café, cocina, etc.

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Cuerpo médico  
Proveedores  
Público en general.

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI  NO

Mozos  
Cocineros

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.  
¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Aníbal Suárez  
**Puesto:** Mantenimiento

**Área:** Mantenimiento  
**Supervisor:** Encargado de Mantenimiento

**TAREAS**

**Describa las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

Instalar, reparar y mantener las instalaciones eléctricas

Semanal:

Mantener los muebles, bienes de uso, aparatos electrónicos.  
Reparación del inmueble. Consultorios, salas de espera, mesa de entrada.  
Mantener la jardinería, cortar, regar plantas y pasto.  
Trabajar en albañilería básica. Trabajar en la parte exterior de la clínica.

Mensual

Revisar el estado y condiciones de las herramientas de trabajo.  
Planificar las reparaciones (ejemplo extraer muebles en uso, o utilizar espacios comunes)

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

Martillos, pinzas, taladros, máquinas.

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Supervisor inmediato.  
Proveedores.  
Tesorería - Administración  
Todo personal de la clínica que solicite del servicio.

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI

NO

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describa toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

Contratar proveedores para el servicio que no está contemplado en las tareas.  
Comprar elementos y herramientas  
Amar muebles, escritorios, etc. en caso de construcción de nuevos consultorios.



**CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS**

*El siguiente cuestionario tiene por objetivo relevar y analizar las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo para formalizar la descripción del mismo.*

*¡Contamos con su participación!*

**Nombre:** Matías Villada

**Área:** Limpieza

**Puesto:** Auxiliar de Limpieza

**Supervisor:** Encargado de Mantenimiento

**TAREAS**

**Describe las tareas que desempeña según su frecuencia**

Diaria:

Repasar mesas de entrada, salas de espera, veredas, vaciar residuos.

Limpiar escritorios.

Limpiar baños y proveer elementos correspondientes

Limpiar piso.

Completar planilla de limpieza.

Ordenar el lugar.

Limpiar sectores: administración, archivo, laboratorio, bar, consultorios.

Coordinar con compañeros itinerario de limpieza.

Semanal:

Informar al encargado falta de elementos de trabajo

Mensual

Armar pedido mensual de elementos de limpieza.

**RECURSOS**

**¿Qué conocimientos, instructivos, recursos tecnológicos, software utiliza para realizar su tarea?**

Escoba, mopa, baldes, limpiadores, guantes, gamuzas, etc.

**REDES**

**Nombre las diferentes áreas con las que usted tiene contacto para realizara sus tareas.**

Superior inmediato

Resto de áreas para coordinar limpieza.

**SUPERVISIÓN**

**¿Su cargo exige supervisión de personas? Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.**

SI

NO

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Describe toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores.**

### 3. Grilla de Competencias por puestos

PUESTOS/COMPETENCIAS	COMPETENCIAS GENERICAS				COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
	COMUNICACIÓN	FLEXIBILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACION AL CLIENTE	ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	LIDERAZGO	PLANIFICACION
Jefe de Admisión	3	3	3	2	3	2	3
Jefe de Administración	3	2	3	2	3	2	3
Jefe de Facturación	3	3	3	3	3	2	3
Encargado de Contaduría	3	2	2	1	3	2	3
Encargado de Personal	2	2	2	2	2	2	2
Encargado de Mantenimiento	2	2	2	1	2	1	1
Auxiliar de Contaduría	1	1	1	1	1	X	1
Auxiliar de Facturación	1	1	1	1	2	X	1
Auxiliar de Archivo	1	1	1	1	X	X	1
Auxiliar de Mantenimiento	1	1	1	1	X	X	X
Auxiliar de Limpieza	1	1	1	1	X	X	X
Auxiliar de Bar	1	1	1	1	1	X	1
Tesorero	1	1	1	1	1	X	1
Telefonista	2	1	1	2	1	X	X
Recepcionista	2	2	1	2	2	X	1

#### 4. Formularios de Descripciones de Puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Administración		<b>Área / Departamento:</b> Administración	
<b>Depende de:</b> Dirección		<b>Supervisa a:</b> Encargado de Personal -Tesorero - Encargado de Contaduría	
<b>2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO</b>			
Diseñar y garantizar los procedimientos de las áreas de Administración para lograr los objetivos de la Gerencia, administrando correctamente los capitales de la Institución.			
<b>3. TAREAS DEL PUESTO</b>			
Coordinar el área administrativa contable. Control y supervisión del equipo de trabajo a su cargo. Elaborar presupuestos, en conjunto con la Dirección General. Analizar flujo de efectivo. Control de cuentas de bancos. Revisar y aprobar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra y cheques. Autorizaciones y control de cheques y efectivo. Autorizar los movimientos relacionados con presupuestos y novedades de sueldos. Auditorías. Elaboración y presentación de informes mensuales a la Dirección. Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales en materia contable.			
<b>4. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Características Personales</b>			
Edad: Entre 35 y 50 años			
Sexo: Indistinto			
<b>Formación y Experiencia</b>			
Estudios: Universitario Completo.			
Áreas de estudio: Lic. En Administración de Empresas - Ciencias Económicas			
Experiencia requerida: 5 años en puestos similares con coordinación de equipos de trabajo/ personal a cargo.			
Conocimientos específicos: Indicadores financieros - Facturación - Cobranzas - Pagos - Impuestos.			
Idioma: Inglés.			
<b>Competencias requeridas</b>			
GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	2	Análisis y resolución de problemas	3
Trabajo en Equipo	3	Planificación	3
Flexibilidad	2	Liderazgo	2
Comunicación	3		
<b>5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>			
<b>Actividades / Tareas</b>			
Toma decisiones críticas		SI	
Maneja dinero o valores		SI	
Tiene personal a cargo		SI	
Maneja información de tipo confidencial		SI	
<b>6. CONDICIONES LABORALES</b>			
Carga Horaria: 44 hs semanales			
<b>7. FORMALIZACIÓN</b>			
<b>Fecha de confección:</b>	<b>Aprobado por:</b>		<b>Última actualización:</b>
____/____/____			____/____/____

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Admisión	<b>Área / Departamento:</b> Admisión
<b>Depende de:</b> Dirección	<b>Supervisa a:</b> Recepcionistas - Auxiliar de Archivo - Telefonistas - Auxiliar de Bar - Encargado de Mantenimiento

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Diseñar y garantizar los procedimientos de las áreas de Admisión para lograr los objetivos de la Gerencia.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Coordinar los equipos de trabajo que conforman el área de admisión.  
Coordinar cuerpo médico.  
Acompañar, supervisar y evaluar el trabajo de secretarías y recepcionistas.  
Administrar el proceso de admisión de pacientes.  
Atender y dar solución a reclamos de personal médico de problemas de sistemas, equipos, etc.  
Garantizar la atención satisfactoria a pacientes.  
Diagnosticar necesidades e intereses de los usuarios.  
Diseñar proyectos de intervención complementarios según necesidades y solicitudes de los usuarios.  
Velar por el cumplimiento de los procedimientos administrativos del área.  
Control de pre-facturación.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 30 y 50 años

Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Terciario/Universitario

Áreas de estudio: Lic. En Administración de empresas, RRHH o afines.

Experiencia requerida: 1 año en puestos similares con coordinación de equipos de trabajo/ personal a cargo.

Conocimientos específicos: Office avanzado.

Idioma: Inglés.

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	2	Análisis y resolución de problemas	3
Trabajo en Equipo	3	Planificación	3
Flexibilidad	3	Liderazgo	2
Comunicación	3		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	SI
Maneja dinero o valores	NO
Tiene personal a cargo	SI
Maneja información de tipo confidencial	SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	Última actualización:
___/___/___		___/___/___

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Facturación	<b>Área / Departamento:</b> Facturación
<b>Depende de:</b> Dirección	<b>Supervisa a:</b> Auxiliar de Facturación

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Planificar, organizar y supervisar las tareas de facturación, con el fin de garantizar una gestión eficiente del área.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Coordinar el equipo de trabajo a su cargo.  
Asegurar el cumplimiento de los plazos de facturación en tiempo y forma.  
Registrar y controlar las órdenes médicas con el fin de que sean aceptadas como documentos comprobatorios de los servicios prestados, para que se procese su pago.  
Armar y confeccionar los informes de facturación mensual y anual.  
Asegurar la correcta ejecución del proceso de facturación de prestaciones médicas ambulatorias cumpliendo con los requisitos de facturación requeridos por las obras sociales.  
Contacto y convenio con obras sociales y pre pagas.  
Mantenerse informado y actualizado de los requerimientos definidos por las obras sociales.  
Velar por el cumplimiento de los procedimientos administrativos del área.  
Elaboración y presentación de informes mensuales a la Dirección.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 30 y 45 años

Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Universitario Completo

Áreas de estudio: Lic. En Administración de Empresas

Experiencia requerida: 2 años en puestos similares con coordinación de equipos de trabajo/personal a

Conocimientos específicos: Nomenclador Nacional - Facturación.

Idioma: Inglés

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	3	Análisis y resolución de problemas	3
Trabajo en Equipo	3	Planificación	3
Flexibilidad	3	Liderazgo	2
Comunicación	3		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	SI
Maneja dinero o valores	SI
Tiene personal a cargo	SI
Maneja información de tipo confidencial	SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

<b>Fecha de confección:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>última actualización:</b>
___/___/___		___/___/___

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de Personal	<b>Área / Departamento:</b> Administración
<b>Depende de:</b> Jefe de Administración	<b>Supervisa a:</b>

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Gestionar las actividades del área, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Liderar la gestión de tareas relacionadas a la administración de personal.  
Administrar y supervisar el proceso integral de liquidación de sueldos.  
Realizar el seguimiento y resolución de las consultas de los empleados sobre sus nóminas, contratos, permisos, etc.  
Entregar mensualmente recibos de sueldo y atender a las consultas del personal sobre los mismos.  
Controlar ausentismo y licencias.  
Elaborar informes e indicadores del área.  
Analizar las necesidades de personal y capacitación de las diferentes áreas.  
Organizar de eventos.  
Liderar los procesos de selección e incorporación del personal.  
Presentar documentación laboral a entes reguladores.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 30 y 45 años  
Sexo: Femenino

**Formación y Experiencia**

Estudios: Universitario Completo  
Áreas de estudio: Lic. En Recursos Humanos - Lic. En Administración de Empresas  
Experiencia requerida: 3 a 5 años en puestos similares  
Conocimientos específicos: Office avanzado. Procesos de administración de personal. Legislación laboral vigente.  
Idioma: Inglés

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	2	Análisis y resolución de problemas	2
Trabajo en Equipo	2	Planificación	2
Flexibilidad	2	Liderazgo	2
Comunicación	2		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	SI
Maneja dinero o valores	SI
Tiene personal a cargo	NO
Maneja información de tipo confidencial	SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	Última actualización:
___/___/___		___/___/___



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de Contaduría	<b>Área / Departamento:</b> Administración
<b>Depende de:</b> Jefe de Administración	<b>Supervisa a:</b> Auxiliar de Contaduría

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Planificar, coordinar, asignar recursos y evaluar las acciones del área de Administración para cumplir con los objetivos de su sector.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Coordinar, planificar y supervisar tareas y objetivos del personal a su cargo.  
Realización de balances semestral y anual.  
Control y administración de fondos.  
Gestión de cuentas.  
Confeción de informes mensuales de gestión.  
Análisis de gastos.  
Auditorías.  
Realizar en tiempo y forma conciliaciones bancarias, liquidación de impuestos, cobranzas, pago a proveedores.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 30 y 50 años  
Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Universitario graduado  
Áreas de estudio: Lic. En Administración de Empresas- Ciencias Económicas- Contador Público  
Experiencia requerida: De 3 a 5 años en puestos similares con coordinación de equipos de trabajo/ personal a cargo.  
Conocimientos específicos: Office Avanzado, Sistemas contables.  
Idioma: Inglés

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	3
Trabajo en Equipo	2	Planificación	3
Flexibilidad	2	Liderazgo	2
Comunicación	3		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	SI
Maneja dinero o valores	SI
Tiene personal a cargo	SI
Maneja información de tipo confidencial	SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	última actualización:
___/___/___		___/___/___

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Tesorero	<b>Área / Departamento:</b> Administración
<b>Depende de:</b> Jefe de Administración	<b>Supervisa a:</b>

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Administrar, gestionar y velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada y correcta distribución a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la Institución y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Confeccionar informes financieros y análisis de indicadores de gestión.  
Administrar el flujo de fondos.  
Receptar el dinero en efectivo y cheques que se reciben de distintas vías y definir el destino de los fondos.  
Registrar en los sistemas informáticos de la Empresa los comprobantes que se derivan de las operaciones de Tesorería. Conciliar las cuentas que deriven de sus tareas  
Dirigir el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras  
Control de Cuentas Corrientes y Cobranzas.  
Preparara depósitos bancarios.  
Realizar transferencias bancarias.  
Realizar las órdenes de pago determinando los valores según disponibilidad y forma de pagos pactada con el proveedor.  
Pago a proveedores.  
Control y cierre de cajas.  
Conciliación de cuentas.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 28 y 50 años  
Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Universitario Completo  
Áreas de estudio: Lic. En Administración de Empresas- Contador Público  
Experiencia requerida: 3 años en puestos similares  
Conocimientos específicos: Office avanzado - Manejo de sistemas contables.  
Idioma: No requiere

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	1
Trabajo en Equipo	1	Planificación	1
Flexibilidad	1	Liderazgo	-
Comunicación	1		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	SI
Maneja dinero o valores	SI
Tiene personal a cargo	NO
Maneja información de tipo confidencial	SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	Última actualización:
___/___/___		___/___/___

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de Mantenimiento	<b>Área / Departamento:</b> Mantenimiento y Limpieza
<b>Depende de:</b> Jefe de Admisión	<b>Supervisa a:</b> Auxiliar de Mantenimiento-Auxiliar de Limpieza

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Asegurar el mantenimiento del Instituto en condiciones higiénicas de trabajo y conservar y proteger sus instalaciones.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Coordinar el equipo de mantenimiento y limpieza.  
 Gestionar los activos y recursos a su cargo para asegurar el cumplimiento de los objetivos.  
 Dar respuesta en tiempo y forma a las solicitudes de mantenimiento, reparación y limpieza del resto de las áreas de la Institución.  
 Mantener en condiciones los elementos de trabajo.  
 Planificar y ejecutar planes de mantenimiento preventivo y correctivo.  
 Velar por el cumplimiento de prácticas de Seguridad e Higiene y el uso de Elementos de Protección Personal.  
 Gestionar proveedores externos tanto para la realización de trabajos como para la compra de elementos de trabajo.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 30 y 50 años  
 Sexo: Masculino

**Formación y Experiencia**

Estudios: Secundario completo  
 Áreas de estudio: Bachillerato Técnico - Industrial  
 Experiencia requerida: 2-3 años en puestos similares.  
 Conocimientos específicos: conocimientos técnicos afines a la tarea. Se valorarán conocimientos en Higiene y Seguridad.  
 Idioma: No requiere

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	2
Trabajo en Equipo	2	Planificación	1
Flexibilidad	2	Liderazgo	1
Comunicación	2		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	SI
Maneja dinero o valores	NO
Tiene personal a cargo	SI
Maneja información de tipo confidencial	NO

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	última actualización:
___/___/___		___/___/___

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Auxiliar de Contaduría	<b>Área / Departamento:</b> Administración
<b>Depende de:</b> Encargado de Contaduría	<b>Supervisa a:</b>

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Ejecutar las actividades planificadas de Administración que le fueron asignadas, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de su sector.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Control, carga y liquidación de honorarios profesionales.  
Administrar el pago de honorarios.  
Realizar el arqueo de cajas chicas.  
Comprar elementos de trabajo para el resto de los sectores de la Institución.  
Mantener actualizada la cartera de proveedores y profesionales.  
Analizar, solucionar y/o derivar reclamos recibidos.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**  
Edad: Entre 25 y 45 años  
Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**  
Estudios: Terciario o universitario  
Áreas de estudio: Contador Público- Lic. En Administración de Empresas  
Experiencia requerida: 2 años en puestos similares  
Conocimientos específicos: Manejo de office, liquidación, conciliaciones bancarias, impuestos, balances.  
Idioma: Inglés

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	1
Trabajo en Equipo	1	Planificación	1
Flexibilidad	1	Liderazgo	-
Comunicación	1		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	NO
Maneja dinero o valores	SI
Tiene personal a cargo	NO
Maneja información de tipo confidencial	SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

<b>Fecha de confección:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Última actualización:</b>
____/____/____		____/____/____

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del Puesto:</b> Auxiliar de Facturación	<b>Área / Departamento:</b> Facturación
<b>Depende de:</b> Jefe de Facturación	<b>Supervisa a:</b>

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Registro y control de órdenes médicas con el fin de que sean aceptadas como documentos comprobatorios de los servicios prestados para que se procese su pago.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Realizar el control y carga de las órdenes facturadas en el mes en curso.  
Realizar el control y carga de órdenes y pedidos médicos.  
Manejo de caja de obras sociales.  
Autorización de órdenes médicas.  
Presentar facturación obras sociales y pre pagas en los plazos establecidos.  
Efectuar el seguimiento de la documentación recibida, monitorear los pendientes.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 25 a 45 años  
Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Terciario completo  
Áreas de estudio: Lic. En Administración de Empresas- Facturista.  
Experiencia requerida: 1 año en puestos similares  
Conocimientos específicos: liquidación de prestaciones médicas, Conocimientos del Nomenclador Nacional. Lectura y análisis de diferentes tipos de convenios. Lectura y análisis de terminología médica e Historias Clínicas.  
Idioma: No requiere

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	2
Trabajo en Equipo	1	Planificación	1
Flexibilidad	1	Liderazgo	-
Comunicación	1		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	NO
Maneja dinero o valores	SI
Tiene personal a cargo	NO
Maneja información de tipo confidencial	SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	Última actualización:
____/____/____		____/____/____

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del Puesto:**

Auxiliar de Archivo

**Depende de:**

Jefe de Admisión

**Área / Departamento:**

Admisión

**Supervisa a:**

-

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Resguardar documentos, expedientes y demás información, organizando y ejecutando actividades de clasificación, codificación y custodia de documentos, a fin de mantener información actualizada y organizada a disposición de la organización.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Armar nuevas historias clínicas.  
Archivar historias clínicas y documentación  
Organizar y distribuir historias clínicas en  
Mantener el orden del sector.  
Rotular documentación.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 20 y 40 años

Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Secundario completo

Áreas de estudio: No requiere

Experiencia requerida: No requiere

Conocimientos específicos: Básicos en Office

Idioma: No requiere

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	-
Trabajo en Equipo	1	Planificación	1
Flexibilidad	1	Liderazgo	-
Comunicación	1		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas NO

Maneja dinero o valores NO

Tiene personal a cargo NO

Maneja información de tipo confidencial SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

**Fecha de confección:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Aprobado por:**

**Última actualización:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del Puesto:**

Auxiliar de Mantenimiento

**Depende de:**

Encargado de Mantenimiento

**Área / Departamento:**

Mantenimiento y Limpieza

**Supervisa a:**

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Mantener el Instituto en condiciones óptimas de trabajo y conservar y proteger sus instalaciones.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Efectuar la instalación, reparación y mantenimiento básico de instalaciones eléctricas.  
Realizar trabajos de jardinería y albañilería básicos.  
Realizar el mantenimiento general de bienes de uso (aparatos electrónicos, muebles, etc.).  
Responder a pedidos del personal respecto a reparaciones generales.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 25 y 45 años

Sexo: Masculino

**Formación y Experiencia**

Estudios: Secundario completo

Áreas de estudio: Técnico - Industrial

Experiencia requerida: 6 meses en puestos similares.

Conocimientos específicos: Pintura, electricidad, soldadura, plomería, cerrajería, mantenimiento en general.

Idioma: No requiere

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	-
Trabajo en Equipo	1	Planificación	-
Flexibilidad	1	Liderazgo	-
Comunicación	1		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas	NO
Maneja dinero o valores	NO
Tiene personal a cargo	NO
Maneja información de tipo confidencial	NO

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	Última actualización:
____/____/____		____/____/____

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del Puesto:**

Auxiliar de Limpieza

**Depende de:**

Encargado de Mantenimiento

**Área / Departamento:**

Mantenimiento y Limpieza

**Supervisa a:**

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Mantener el Instituto en condiciones higiénicas de trabajo y conservar y proteger sus instalaciones.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Limpieza del establecimiento incluidas salas de espera, oficinas, consultorios, archivo, sanitarios, comedor, acera.

Abastecer de elementos de aseo necesarios en baños y comedor.

Mantener informado a su superior inmediato sobre necesidades de elementos de trabajo.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 25 y 50 años

Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Secundario completo

Áreas de estudio: No requiere

Experiencia requerida: 6 meses en puestos similares.

Conocimientos específicos: No requiere

Idioma: No requiere

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	-
Trabajo en Equipo	1	Planificación	-
Flexibilidad	1	Liderazgo	-
Comunicación	1		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas NO

Maneja dinero o valores NO

Tiene personal a cargo NO

Maneja información de tipo confidencial NO

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

Fecha de confección:	Aprobado por:	última actualización:
____/____/____		____/____/____



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Auxiliar de Bar	<b>Área / Departamento:</b> Admisión
<b>Depende de:</b> Jefe de Admisión	<b>Supervisa a:</b> Personal de Bar

<b>2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO</b>
Cubrir la necesidad del cliente que requiere el servicio y administrar el sector en forma integral.

<b>3. TAREAS DEL PUESTO</b>
Tomar y entregar pedidos de clientes del bar. Mantener el orden y limpieza de mesas y espacios de la cafetería. Planificar horarios, francos y licencias del personal. Gestionar la compra de insumos. Manejo de caja. Atención y pago a proveedores. Controlar stock de mercadería.

<b>4. PERFIL DEL PUESTO</b>																				
<b>Características Personales</b> Edad: Entre 25 y 50 años. Sexo: Indistinto.																				
<b>Formación y Experiencia</b> Estudios: Secundario completo Áreas de estudio: No requiere Experiencia requerida: 1 año en puestos similares Conocimientos específicos: arqueo de caja, control de stock e inventarios, manejo de proveedores. Idioma: No requiere																				
<b>Competencias requeridas</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GENÉRICAS</th> <th>NIVEL</th> <th>ESPECÍFICAS</th> <th>NIVEL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al cliente</td> <td align="center">1</td> <td>Análisis y resolución de problemas</td> <td align="center">1</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td align="center">1</td> <td>Planificación</td> <td align="center">1</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad</td> <td align="center">1</td> <td>Liderazgo</td> <td align="center">-</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td align="center">1</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL	Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	1	Trabajo en Equipo	1	Planificación	1	Flexibilidad	1	Liderazgo	-	Comunicación	1		
GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL																	
Orientación al cliente	1	Análisis y resolución de problemas	1																	
Trabajo en Equipo	1	Planificación	1																	
Flexibilidad	1	Liderazgo	-																	
Comunicación	1																			

<b>5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
Toma decisiones criticas	NO
Maneja dinero o valores	SI
Tiene personal a cargo	NO
Maneja información de tipo confidencial	NO

<b>6. CONDICIONES LABORALES</b>
Carga Horaria: 44 hs semanales

<b>7. FORMALIZACIÓN</b>		
<b>Fecha de confección:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>última actualización:</b>
____/____/____		____/____/____

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre del Puesto:**

Recepcionista

**Depende de:**

Jefe de Admisión

**Área / Departamento:**

Admisión

**Supervisa a:**

#### 2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO

Brindar atención a pacientes en su ingreso, en su correcto seguimiento, y hasta su egreso, cumpliendo con los parámetros esperados por la Institución

#### 3. TAREAS DEL PUESTO

Atender y dar respuesta a las consultas realizadas por clientes externos e internos.

Autorizar órdenes médicas.

Derivar al paciente al área correspondiente.

Comunicar al médico correspondiente la llegada del paciente.

Enviar agenda de turnos a médicos.

Gestionar las órdenes de facturación.

Manejo de caja chica.

Realizar la rendición de caja chica al área de Administración.

#### 4. PERFIL DEL PUESTO

##### Características Personales

Edad: Entre 20 y 50 años

Sexo: Femenino

##### Formación y Experiencia

Estudios: Secundario completo

Áreas de estudio: No requiere

Experiencia requerida: 1 año en puestos similares.

Conocimientos específicos: Office, central telefónica, manejo de pre facturación sanatorial.

Idioma: No requiere

##### Competencias requeridas

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	2	Análisis y resolución de problemas	2
Trabajo en Equipo	1	Planificación	1
Flexibilidad	2	Liderazgo	-
Comunicación	2		

#### 5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

##### Actividades / Tareas

Toma decisiones críticas

NO

Maneja dinero o valores

SI

Tiene personal a cargo

NO

Maneja información de tipo confidencial

SI

#### 6. CONDICIONES LABORALES

Carga Horaria: 44 hs semanales

#### 7. FORMALIZACIÓN

**Fecha de confección:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Aprobado por:**

**Última actualización:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del Puesto:**

Telefonista

**Depende de:**

Jefe de Admisión

**Área / Departamento:**

Admisión

**Supervisa a:**

**2. OBJETIVO/ ALCANCE DEL PUESTO**

Brindar atención cordial y eficiente al paciente, facilitando información que lo integre a la organización.

**3. TAREAS DEL PUESTO**

Atención telefónica de llamadas entrantes.  
Derivar llamadas al sector correspondiente.  
Asignar, modificar y cancelar turnos.  
Realizar llamadas a pacientes para confirmar turnos.  
Informar agenda de turnos a médicos.  
Emitir reportes de central telefónica.

**4. PERFIL DEL PUESTO**

**Características Personales**

Edad: Entre 20 y 50 años

Sexo: Indistinto

**Formación y Experiencia**

Estudios: Secundario completo

Áreas de estudio: No requiere

Experiencia requerida: 1 año en puestos similares

Conocimientos específicos: Manejo de central telefónica

Idioma: Inglés

**Competencias requeridas**

GENÉRICAS	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al cliente	2	Análisis y resolución de problemas	1
Trabajo en Equipo	1	Planificación	-
Flexibilidad	1	Liderazgo	-
Comunicación	2		

**5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**Actividades / Tareas**

Toma decisiones críticas NO

Maneja dinero o valores NO

Tiene personal a cargo NO

Maneja información de tipo confidencial SI

**6. CONDICIONES LABORALES**

Carga Horaria: 44 hs semanales

**7. FORMALIZACIÓN**

<b>Fecha de confección:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Última actualización:</b>
-----------------------------	----------------------	------------------------------

____/____/____		____/____/____
----------------	--	----------------



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Gestión por Competencias**