UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Estrategias de desempeño y bienestar del talento humano de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra en el año 2014-2015

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Mediavilla Valverde, Mario Marcelo
DIRECTORA: Sevilla Galarza, María Soledad, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA
2015

Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Sevilla Galarza María Soledad

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo, denominado “Estrategias de desempeño y bienestar del talento humano de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra en el año 2014-2015” realizado por: Mediavilla Valverde Mario Marcelo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto del 2015

f)……

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mediavilla Valverde Mario Marcelo declaro ser autor del presente trabajo de Titulación: “Estrategias de desempeño y bienestar del talento humano de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra en el año 2014-2015”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Sevilla Galarza María Soledad directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de Investigadores, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ……..
Autor. Mediavilla Valverde, Mario Marcelo
Cédula. 100139420-2

DEDICATORIA

El presente proyecto va dedicado a mis padres, a mi esposa Luisa, a mis hijos Luis Javier, Mario Alejandro, Nadya; a mis nietos Kamilita y Matheo que son el complemento de vida, quienes con su apoyo y comprensión hicieron posible que terminara mis estudios.

Mario Marcelo Mediavilla Valverde

AGRADECIMIENTO

A mis profesores, por todas las enseñanzas impartidas durante estos últimos dos años, a mis familiares por el apoyo que me dieron durante mi vida estudiantil, a mi directora de tesis que con paciencia y constancia supo dirigir la propuesta de este proyecto que hizo posible que esta investigación se hiciera realidad.

Mario Marcelo Mediavilla Valverde

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO.....v
ÍNDICE DE CONTENIDOS vi
RESUMEN..... 1
ABSTRACCT 2
INTRODUCCIÓN..... 3
CAPÍTULO I..... 6
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 6
1.1. Tema. 7
1.2. Planteamiento del problema. 7
1.3. Contextualización. 8
1.3.1. Temporal..... 10
1.3.2. *Espacial.* 10
1.4. Análisis crítico. 10
1.5. Prognosis. 11
1.6. Formulación del Problema. 12
1.6.1. *Enunciado.*..... 12
1.6.2. Interrogante. 12
1.7. Delimitación del problema. 12
1.8. Justificación. 13
1.9. Objetivos. 14
1.9.1. General. 14
1.9.2. Específicos. 14
CAPÍTULO II..... 15
MARCO TEÓRICO..... 15
2.1. Origen y evolución de la teoría del talento humano 16
2.1.1. Escuela americana..... 20
2.1.2. Escuela británica. 21
2.1.3. Escuela francesa. 21
2.2. Análisis de las distintas posiciones teóricas de las escuelas del talento humano.21

2.2.1. Análisis de la escuela americana aplicado en un centro de salud. 22
2.2.2. Análisis de la escuela británica aplicados en un centro de salud. 23
2.2.3. Análisis de la escuela francesa aplicados en un centro de salud. 23
2.3. Valoración crítica de los conceptos principales 24
2.3.1. Talento humano 24
2.3.2. Competencias 24
CAPÍTULO III 25
METODOLOGÍA 25
3.1. Descripción del procedimiento metodológico 26
3.1.1. Métodos de la investigación. 26
3.1.2. Técnicas de la investigación 27
3.1.3. Instrumentos de la Investigación. 27
3.2. Caracterización del sector de la salud de la provincia de Imbabura 28
3.2.1. Aspectos generales. 28
CAPITULO IV 31
RESULTADOS 31
4.1. Resultados de la encuesta realizada a los empleados 32
4.1.1. Análisis del autodiagnóstico 32
4.1.2. Análisis del área Administrativa 33
4.1.3. Análisis del área secretarial 35
4.1.4. Análisis del área operativa 37
CAPÍTULO V 39
PROPUESTA 39
5.1. Base legal 40
5.1.1. Constitución de la compañía. 40
5.1.2. Objeto social 40
5.1.3. Capital suscrito, autorizado y pagado 40
5.1.4. Número de acciones, valor nominal de cada una, clase y series. 40
5.1.5. Número de empleados, trabajadores y directivos de la compañía 40
5.1.6. Organigrama de la empresa 41
5.2. Fundamentos estratégicos 42
5.2.1. Misión 42
5.2.2. Visión 42
5.2.3. Valores 42
5.3. Análisis estratégico 43
5.3.1. Análisis situacional interno 43
5.3.2. Análisis situacional externo 45

5.3.3. 45
5.4. Análisis FODA 47
5.4.1. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) 47
5.4.2. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) 49
5.4.3. Matriz de síntesis estratégico (FODA). 50
5.5. Plan estratégico CLIMODER S.A. 51
5.5.1. Perspectivas estratégicas CLIMODER S.A. 52
5.5.2. Perspectiva del cliente y receptores 52
5.5.3. Perspectiva de procesos 53
5.5.4. Capacidades y aprendizaje 54
5.5.5. Mapa estratégico de la empresa CLIMODER S.A. 56
5.5.6. Cuadro de mando integral 57
5.5.7. Propuesta de mapa estratégico de la empresa CLIMODER S.A. 62
5.5.8. Capacidades y aprendizaje 63
5.5.9. 63
5.5.10. 63
5.5.11. 63
5.5.12. 63
5.5.9. Desarrollo de puestos por competencias 64
CAPITULO VI 100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100
BIBLIOGRAFÍA 104
ANEXO 108

Índice de tablas

Tabla 1. **Evolución de la inversión Salud del Gobierno Nacional** 9

Tabla 2. Plan integral-niveles de atención 9

Tabla 3. Centros de especialidades 28

Tabla 4. Hospital del día 29

Tabla 5. Hospital básico 29

Tabla 6. Hospital General 29

Tabla 7. Centro de Especialidades en Diálisis 30

Tabla 8. Matriz de relación de las preguntas con los criterios 32

Tabla 9. Resultado del autodiagnóstico por criterios. 32

Tabla 10. Matriz de relación de las preguntas con los criterios 33

Tabla 11. Resultado del área administrativa por criterios. 34

Tabla 12. Matriz de relación de las preguntas con los criterios 35

Tabla 13. 36

Tabla 14. Matriz de relación de las preguntas con los criterios 37

Tabla 15. Resultado del área operativa por criterios. 38

Tabla 16. Capital suscrito, autorizado y pagado 40

Tabla 17. Número de acciones, valor nominal de cada una, clase y series. 40

Tabla 18. Número de empleados, trabajadores y directivos de la compañía 40

Tabla 19. Procesos de gestión del Talento Humano 44

Tabla 20. Indicadores macroeconómicos 46

Tabla 21. Tabla del entorno de la salud 46

Tabla 22. Matriz de factores externos 48

Tabla 23. Matriz de factores internos 49

Tabla 24. Matriz FODA 50

Tabla 25. Matriz FODA 51

Índice de Figuras

Figura 1. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER..... 33

Figura 2. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER..... 35

Figura 3. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER..... 36

Figura 4. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER..... 38

Figura 5. Organigrama estructural de CLIMODER S.A. 41

Figura 6. Competencias y capacidades para el logro de la excelencia 44

Figura 7. Modelo estratégico de la empresa CLIMODER S.A. 2013-2017..... 56

Figura 8. Propuesta de Modelo Estratégico 62

Figura 9. **Infraestructura de la Clínica Moderna** 115

Figura 10. Personal Operativo 115

Figura 11. Fundamentos estratégicos de CLIMODER 116

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, procura ser una contribución al conocimiento de un tema que hoy en la actualidad juega un papel preponderante en el desarrollo de las empresas, como es el comportamiento del talento humano en sus fases de desempeño y bienestar dentro de las organizaciones.

Las potencialidades del ser humano, requiere de mayor difusión al interior de las empresas, pues es importante que quienes conforman la misma, sepan que el talento humano es el activo más importante para lograr una visión de futuro en una sociedad cada vez más competitiva y productiva.

En la actualidad el departamento encargado del comportamiento del talento humano busca dar un mejor trato a sus empleados en cuanto a sus salarios, salud, educación, seguridad social, recreación.

El desarrollo de la Tesis "Estrategias de desempeño y bienestar del talento Humano de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra en el año 2014 - 2015", prioriza el comportamiento del personal, en cuanto a sus capacidades, habilidades, creatividad y experiencia logradas a través de la interacción de sus empleados con los clientes internos y externos.

Palabras claves: Talento Humano, Competencias, desempeño, estrategias, bienestar.

ABSTRACCT

The potential of human being, requires of higher diffusion within companies, so that it is important that those who make it, know that human talent is the most important asset to achieve a future vision in an increasingly competitive and productive society.

At the present the department in charge of human talent behavior aims to give a better deal to their employees about their wages, health, education, social security, recreation.

The development of the thesis "Performance and welfare strategies of the human talent of the Modern Clinical from Ibarra city in 2014 - 2015" priority the staff behavior in terms of their skills, abilities, creativity and experience achieved through the interaction of its employees with internal and external customers.

Keywords: Human Talent, Skills, Performance, Strategies, Welfare.

INTRODUCCIÓN

El análisis del desempeño y bienestar del talento humano dentro de las empresas es un factor clave para el desarrollo económico y social; factor que es perdurable y generador de cambios al interior de la clínica Moderna de la ciudad de Ibarra, en cuanto al servicio que brindan sus empleados a los pacientes y la oferta de servicios médicos que brinda la organización a nivel de todo el norte del país; cambios que no son producto de los servicios que presta este centro, sino que son producto de la intervención de sus Directivos por mejorar el desempeño del personal que labora en los distintos departamentos de esta institución, por lo tanto es importante determinar estrategias de desempeño adecuado, que permita a la empresa lograr una ventaja competitiva a través de la capacitación de sus colaboradores y el uso de la tecnología. Sin embargo el problema está en cómo definir estrategias para que las personas demuestren sus capacidades y habilidades.

Idalberto Chiavenato, hace aportes significativos al referirse al talento humano al señalar que…"la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas. En el fondo, las organizaciones son conjuntos de personas".

Si bien esta afirmación puede ser interna o externa, esto dependerá no sólo del estado situacional en el cual se encuentre la clínica, sino de otros factores que tienen que ver con la aversión al riesgo en el manejo adecuado de estrategias de desempeño y bienestar del talento humano que no pueden controlar los Directivos por los costos que esto implica, por lo tanto es importante determinar qué tipo de habilidades son las que influyen en el comportamiento del personal que labora en la clínica, y si estas pueden ser afectadas por el ambiente interno o por los costos que representan.

En base a lo planteado, en la presente investigación se propone la utilización de un Plan Estratégico mejorado que permita medir los cambios significativos en el comportamiento y desempeño del talento humano de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra.

Para ello, se presenta en el primer capítulo el Diseño de la Investigación; en el cual se comienza por formulación del tema de estudio que vamos a desarrollar; luego

plateamos el problema que vamos a solucionar durante el desarrollo de la Tesis; para esto, hacemos una contextualización temporal, espacial de la clínica y su incidencia del sector de la salud en la provincia de Imbabura. Agregamos un análisis crítico personal del sector de la salud y su importancia en el desarrollo del tema de estudio; así como una prognosis del tema, es decir, un adelanto de lo que se lograría con este estudio, para luego ir a la formulación del problema, sus interrogantes y su delimitación. Finalmente justificamos el por qué la realización de este estudio y sus beneficiarios directos e indirectos; para terminar con el objetivo general y específicos del tema propuesto. Esto permitirá enfocar de manera directa cual va a ser el resultado ha obtener con este estudio y la importancia del desempeño del talento humano en la organización objeto de análisis.

El segundo capítulo, hace referencia al Marco Teórico de la investigación, en el cual se ve el origen y evolución de la teoría del talento humano, a través del análisis de las escuelas americana, británica y francesa y su concepción de lo que es el talento humano que los diferencia una de otra, así como su aplicación en centros de salud de acuerdo a su propio pensamiento. Luego se hace una valoración crítica de los conceptos principales como talento humano y competencias en concordancia a lo que señalan diferentes autores.

El capítulo tres, se hace referencia a la metodología, métodos, técnicas e instrumentos a ser utilizados en la investigación, cada uno acompañado de sus características principales, lo que permitirá fundamentar el estudio de manera científica.

En el cuarto capítulo en cambio se describe la situación actual de la provincia de Imbabura, a través de una caracterización del sector de la salud, haciendo un análisis de los centros de salud públicos y privados que existen en la provincia, también se analiza la descripción de los resultados finales de la investigación partiendo de una breve descripción de las actividades que realizan las distintas clínicas y centros médicos existentes en la zona, y se establece la metodología y los procedimientos para realizar un muestreo de las actividades de la clínica objeto de investigación.

En cambio en el quinto capítulo se presenta la propuesta de investigación, revisando el Plan Estratégico que está vigente en la clínica y la implementación y aplicación de un nuevo Plan Estratégico, compuesto por un Manual de Funciones de la clínica de acuerdo al organigrama actual de la institución objeto de la investigación

Como último capítulo, se presenta las conclusiones y recomendaciones que se lograron luego de examinar y reflexionar sobre la importancia y el impacto que tienen los resultados en el desempeño y bienestar del talento humano de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra. Así como también los vacíos que quedan por investigarse y que serían un gran aporte en la teoría del comportamiento del talento humano y del conocimiento.

CAPÍTULO I.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema.

Estrategias de Desempeño y Bienestar del Talento Humano de la Clínica Moderna de la Ciudad de Ibarra en el año 2014-2015

1.2. Planteamiento del problema.

De acuerdo a lo que señala Idalberto Chiavenato (2009) “vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad”.

Actualmente las organizaciones deben enfrentar grandes retos de este mundo globalizante y cambiante que cada día exige mejores condiciones en los productos y servicios ofertados por las empresas, todo esto dependiendo del desempeño que muestran sus empleados en las actividades que realizan dentro de la empresa. De ahí la importancia que tiene el talento humano dentro de una organización es de suma importancia por cuanto su actitud frente al cliente hará que la empresa logre los objetivos propuestos en su misión y visión.

El Gobierno ecuatoriano y su política de gasto con referencia al Plan Nacional para el Buen Vivir que expone la política macroeconómica, se encuentra enfocado primordialmente en mejorar la calidad de la salud y su reto es contar con parámetros de excelencia, con el objeto de corregir las inequidades sociales y de género, ya que el principal problema que tienen las redes de salud es la escasez de personal y su limitada capacidad de resolución en atención primaria y especializada.

Y no es la excepción la Clínica Moderna de Ibarra, al ser una empresa que se encuentra a cargo de la prestación de servicios médicos, local, provincial, nacional en representación de la salud ecuatoriana, ha puesto a consideración sus servicios con las diferentes especialidades que posee, con precios accesibles y competitivos en la atención a pacientes a nivel interno y externo. En contraposición a esto, la Gerencia General carece de una filosofía específica que apoye al talento humano de la institución en la búsqueda de metas y objetivos ofertando servicios de calidad, atendiendo las necesidades y prioridades que se presentan en el área interna y externa de atención a los pacientes.

El servicio que brinda no cumple en la totalidad con las expectativas que el paciente solicita por la inexistencia de todas las especialidades que cumplan y satisfagan sus requerimientos teniendo como resultado pacientes insatisfechos de acuerdo con los registros que reposan en la secretaría de la clínica; los mismos que realizan sus reclamos y solicitan la apertura de nuevas especialidades que eviten el inconveniente de traslado a otras instituciones médicas.

1.3. Contextualización.

Hoy en la actualidad, uno de los ejes estratégicos de desarrollo social para el Gobierno Nacional del Ecuador, es el cuidado de la salud; el cual está inmerso dentro del desarrollo del país y el logro del Buen Vivir.

El sector de la salud, en años anteriores se encontraba fragmentado entre distintas instituciones que brindan este servicio ya sea en forma de atención al paciente o en enseñanza de conocimientos, como es el uso de la medicina tradicional, los Municipios, el IESS, el MSP (Ministerio de Salud Pública), las Universidades y el sector privado. Además hay que tomar en cuenta el servicio de salud que brindan los Hospitales tanto de la Policía Nacional, como de las Fuerzas Armadas, los mismos que cuentan con tecnología, recursos humanos y económicos, un diseño organizacional, poseen un marco jurídico que les permite aplicar políticas que les lleva a brindar un buen servicio no solo a sus miembros, sino al público en general.

El gobierno nacional, a través del MSP ha dividido en 2 fases el mejoramiento de la salud:

1.- Una inversión urgente

2.- Articulación del sistema público de salud

En cuanto a la primera fase, se puede ver la evolución de la salud en los últimos periodos de gobierno democrático.

Tabla 1. ***Evolución de la inversión Salud del Gobierno Nacional***

Años	Monto Millones de dólares
2007	614
2008	737
2009	837
2010	1243
TOTAL	**3.433 millones**

Fuente: Ministerio de Salud Pública (2015)

Análisis.- La inversión realizada por el gobierno nacional en infraestructura como en medicamentos y atención al cliente los últimos años en el sector de la salud, permite comprobar que la atención tanto en hospitales públicos como en organizaciones privadas ha mejorado considerablemente.

En lo referente a la articulación del sistema público y complementario de salud, se ha creado la Red Pública Integral, dividida en tres niveles que abarca un modelo de atención integral de salud del cual se emana un conjunto de políticas, estrategias, lineamientos, y herramientas que al complementarse, se organiza el sistema nacional de salud que responde a las necesidades de salud de las personas, las familias y la comunidad en el país.

Tabla 2. Plan integral-niveles de atención

Nivel	Establecimiento	% de atención
NIVEL I	Puestos de Salud	80%
	Centros de Salud Rural	
	Centros de Salud Urbano	
	Centros de salud 24 Horas	
NIVEL II	Hospitales generales	15%
	Hospitales básicos	
NIVEL III	Hospitales de referencia nacional	5%

Fuente: Ministerio de Salud Pública (2015)

Análisis.- La atención generada por los distintos organismos adscritos al gobierno central así como los establecimientos privados en cuanto a los servicios de salud a la comunidad, cubren en el 100% las necesidades de la población involucrada en el área

de estudio. Por tanto la atención que presta la clínica Moderna se encuentra en el 5% dentro de los hospitales de referencia nacional

1.3.1. Temporal.

Esta investigación se realizará durante los años 2014 - 2015

1.3.2. Espacial.

La presente investigación se desarrollará con quienes forman el talento humano de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra.

1.4. Análisis crítico.

El derecho a la salud que toda persona tiene significa que quienes ofertan este servicio deben crear y mantener las condiciones que permitan a todas quienes solicitan y/o requieran de la más alta calidad posible, esas condiciones incluyen la disponibilidad garantizada de servicios de salud, condiciones de trabajo saludables y seguras para sus trabajadores, entre los aspectos más importantes a tomarse en cuenta.

La condición misma de quien requiere atención médica es especial, consecuentemente debe estar sujeta a condicionamientos especiales, no solo en lo relacionado a infraestructura del centro y dotación de la medicación necesaria, en este caso la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra, sino, sobre todo en la capacidad de quienes brindan esa atención, es decir el talento humano, algo que complementa positivamente a los aspectos anteriormente señalados.

El talento humano debe caracterizarse por su profesionalismo, que no implica únicamente una formación técnica-científica, sino también en la parte humana, consecuentemente, dentro de su capacitación están aspectos relacionados con el trato mismo hacia quienes buscan atención médica y para ello, el ambiente que le ofrece la empresa resulta fundamental, allí radica también las condiciones de trabajo y su forma para ejercerlas de manera óptima que contribuya a mejorar la calidad de vida de los pacientes, se debe implementar, lo que en el buen vivir se manifiesta: calidez y candidez

“El factor humano posee caracteristicas tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginaciòn, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo diferencian

de los demas recursos, por ello es trascendental para la existencia de cualquier organizaciòn ” (Lourdes Munch, 2010)

No se puede desconocer que “Las personas deben ser consideradas en todas sus dimensiones; incluyendo las socioeconómicas y culturales; y no sólo como clientes privados o usuarios estatales de atención médica, afectados por enfermedades.

Esto requiere de parte del personal, un enfoque comprehensivo de la gente; tanto en el plano individual como comunitario. El término comprehensivo es utilizado aquí en su sentido antropológico: "capacidad de ponerse en el lugar de otro y ver las cosas desde su punto de vista" (Mercenier, 2015)

“La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte requieren del personal para el manejo adecuado de todos los recursos, y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades. El factor humano tiene el poder de decisión para determinar: qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con quién, es decir para dar respuesta a las seis preguntas básicas de la administración” (Lourdes Munch, 2010).

Es necesario, entonces, buscar los mecanismos necesarios como estrategias para generar un ambiente que permita el mejoramiento del desempeño profesional conjuntamente con el bienestar del talento humano para alcanzar mejores resultados individuales y colectivos.

1.5. Prognosis.

La utilización de adecuadas y nuevas estrategias para lograr mejorar el desempeño profesional conjuntamente con el bienestar del talento humano que labora en la Cínica Moderna de la ciudad de Ibarra permitirá alcanzar mejores resultados en la atención y labor que debe cumplir cada miembro que forma el talento humano de esta institución, permitiendo logros, individual y colectivamente que favorecen, no solo a quienes requieren de la atención médica como unidad médica particular.

El desempeño profesional debe considerarse como el cumplimiento de todos los requerimientos que el servicio requiere, de tal forma que se cumplirán principios básicos de atención médica, esto es comprensión, continuidad e integración. De esta forma existirá satisfacción de quien requiere la atención, así como de la institución misma.

1.6. Formulación del Problema.

1.6.1. Enunciado.

La Administración de Recursos Humanos de Wayne R., Mondy y Noe Robert es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

Esta Administración ha sido estudiada por autores como Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman quienes con su trabajo han tratado de encontrar que es lo que impulsa la creatividad del empresario, así como también el conjunto de previsiones, medios y ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

Sin embargo la realidad es diferente tal como Desler (2010) señala que las empresas, y las organizaciones en general, están cambiando sus procesos de toma de decisiones: ante la iniciativa partía de un grupo muy reducido; ahora las decisiones se adoptan de una manera mucho más participativa, aprovechando la iniciativa, la opinión, de todo el personal de la empresa. Es por eso que se considera primordial la inclusión de los trabajadores en los problemas de la empresa, ya que la intervención de cualquier trabajador, por poco importante que parezca, puede resolver un problema existente.

Pero la dificultad es que un modelo o proceso que funciona en una empresa no siempre se puede adaptar en otra. Esto se debe al mismo hecho del factor dinámico e impredecible del mercado. Es por ello que Vaugelers y Cassiman estudiaron cuando y como una empresa implementa una innovación, encontrando que existen empresas que tienen procesos en las cuales existe una cultura de investigación de años y otros que simplemente la adquieren.

1.6.2. Interrogante.

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar el desempeño laboral del talento humano que labora en la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra?

1.7. Delimitación del problema.

Campo: Salud**.**

Área: Espacio físico interno y externo de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra

Aspecto: Desempeño**.**

1.8. Justificación.

La investigación ha desarrollarse en la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra, se justifica por la importancia que en la actualidad tiene el comportamiento del talento humano dentro de las organizaciones en todo tipo de actividad y mucho más en el tema que nos ocupa. En tal razón El diseño de estrategias de desempeño y bienestar del talento humano en la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra, es una temática de actualidad por cuanto con la aplicación de estrategias de desempeño y bienestar lo que se busca es mejorar las competencias individuales y grupales de quienes son parte de esta institución, con la finalidad de brindar un buen servicio a los clientes que son la base fundamental de la organización. Además esta propuesta no existe en las otras Clínicas de la ciudad de Ibarra ni en la región norte del país, por lo que su implementación vendrá a ser un ejemplo a seguir de parte de otras entidades dedicas a brindar este tipo de servicios.

Este proyecto tendrá una serie de beneficiarios, entre los que podemos destacar:

- Los empleados de la Clínica, quienes a través talleres, cursos, capacitaciones y de la aplicación de estrategias de desempeño mejorarán sus conocimientos, capacidades y competencias individuales y grupales para dar una mejor atención a los clientes tanto internos como externos.
- Los pacientes, los cuales recibirán un mejor servicio y una buena atención por parte del personal médico, de enfermería y de servicios de la Clínica Moderna.
- La clínica, ya que a través del mejoramiento de los servicios internos y externos, logrará un mayor reconocimiento y prestigio no solo a nivel local sino a nivel regional y porque no decirlo a nivel nacional. Igualmente, la Clínica podrá satisfacer la demanda de servicios médicos de pacientes en todas las áreas, en particular en el área de consulta externa, donde la demanda es demasiada alta.

Dentro de los beneficiarios indirectos podemos señalar:

- La sociedad (público) de la ciudad de Ibarra y de la provincia de Imbabura, por cuanto la gran mayoría de clase media alta hace uso de los servicios que prestan este tipo de instituciones a nivel local.
- Los proveedores de insumos y medicamentos para el funcionamiento de la Clínica, por cuanto al existir una alta demanda de atención de servicios

médicos, estos se verán beneficiados por el alto porcentajes de pedidos de este tipo de productos.

Finalmente se considera que el presente proyecto es factible de ser desarrollado ya que existe la predisposición de los directivos de la Clínica en brindar un servicio de calidad a los clientes de la ciudad de Ibarra y del norte del país, y qué además se cuenta con los recursos humanos necesarios, materiales y apoyo logístico que brindarán los directivos de esta institución.

1.9. Objetivos.

1.9.1. General.

Diseñar estrategias de desempeño y bienestar del talento humano para la mejora de los procesos de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra en el período 2014-2015.

1.9.2. Específicos.

- Analizar el desempeño laboral de los empleados de la Clínica
- Elaborar un modelo de gestión de talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral
- Aplicar el Modelo de Gestión del Talento Humano en la Clínica Moderna

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Origen y evolución de la teoría del talento humano

En 1771, uno de los principales pensadores acerca de la teoría del trabajo se llamaba Robert Owen (citado en Barquero, 2005), quien inicio el estudio del gran problema de ¿cómo mejorar la productividad del trabajador? Otro pensador fue también Charles Babbage, un matemático quien aporto con su obra la economía de las máquinas y las manufacturas, en el cual se trató el problema de la productividad y el esfuerzo humano (George & Álvarez, 2005). Igualmente uno de los fundadores de la Administración Científica fue Frederick Taylor quien diseño mejores métodos para aumentar la productividad a través de la división del trabajo (Portilla, Villa & Arias, 2007). La importancia de la administración científica, radica en la revolución mental de cada trabajador de acuerdo a la actividad que realice dentro de la empresa (George & Álvarez, 2005).

Las relaciones humanas, como tal, también son importantes en el origen del talento humano ya que son consideradas como una interacción de las personas en el ámbito organizacional o personal; formal e informal; estrechas o distantes; individuales o colectivas a través de la demostración de sus habilidades y su espíritu de trabajo en grupo que hace que su desempeño se vea reflejado en las metas que persigue la organización (Dalton, Hoyle, & Watts, 2012). Los recursos humanos son considerados estratégicos en la generación de competencias y compromiso organizacional para la valoración del desempeño laboral (Luna Noyola, 2010). La inclusión de procesos, técnicas y metodologías, permite integrar una planta efectiva y estable de trabajo, enfocada a lograr una gestión de competencias laborales que conlleve al cumplimiento de metas propuestas dentro de la organización (Múnch Galindo, 2009)

Siguiendo con el análisis del origen de la teoría del talento humano, encontramos otro autor como Henry Gantt, quien comienza a dar importancia al trabajador a través del pago de un salario por el trabajo realizado y un bono por trabajo extraordinario (George & Álvarez, 2005). Autores como Max Weber, aportan al estudio de la administración desde la óptica de los recursos humanos en base a la eliminación de la ambigüedad e ineficiencia de los trabajadores aplicando normas y reglas claras de desempeño para incrementar la productividad a través de los méritos (Robbins & Decenzo, 2002). Adalberto Chiavenato sostiene que el recurso humano es la principal ventaja competitiva de las empresas, pues considera a los mismos como sujetos activos con inteligencia y creatividad, capaces de tomar decisiones para emprender acciones que permitan incrementar la productividad y valor de las organizaciones (Chiavenato, 2009)

Conforme avanza el desarrollo de las organizaciones, se van creando nuevas responsabilidades dentro de las mismas, esto ha llevado a que se den nuevas formas de organización interna y externa que conlleva al aumento de su productividad y competitividad. La interacción entre las cosas, las personas y la sociedad, nos trae como resultado la diferenciación entre trabajo y relaciones laborales (Blanch Ribas, Espuny Tomás, Gala Durán , & Martín Artiles, 2003). Hay que tomar en cuenta a la psicología dentro del comportamiento de las personas, por tanto es necesario conocer los puestos de trabajo, a través de los perfiles y características de las personas en base a la evaluación de sus capacidades (Pereda Marín, Berrocal Berrocal , & Alonso García, 2014)

Elton Mayo, creador de la ciencia del comportamiento, señala que el ambiente agradable que se maneje dentro de una empresa, hace que esta mejore su productividad (Padilla, Cahuasquí, Chávez, Flores, & Arteaga, 2011). La empresa debe ser considerada como un cumulo de relaciones complejas, donde los resultados no solo deben ser cuantitativos, sino cualitativos como los intereses, habilidades, motivación, etc. (Jiménez, 2007). La administración organizacional estará dada por coordinación de actividades laborales, para que sean cumplidas con eficiencia y de manera eficaz (Robbins & Coulter, Administración, 2005). El análisis y descripción de puestos como una nueva visión del trabajo de la persona y de la empresa, a través del conocimiento, las capacidades y atributos (Fernandez, 1995). La ampliación del campo del conocimiento se logra con la utilización de medios, métodos que lleven a la innovación, al trabajo en equipo y la asunción de responsabilidades (Ramió & Ballart, 1993)

La globalización, los avances tecnológicos y la importancia del personal dentro de las organizaciones, permite que estas crezcan rápidamente y se vuelvan más competitivas para poder sobrevivir (Dessler, 2001). La pérdida de importancia de la eficiencia, tamaño, utilidades e intereses de los accionistas por el cambio en la infraestructura digital de las empresas se ha convertido en un factor importante de cambio organizacional, con capacidad para resolver problemas y ser creativos e innovadores (Hoare & Leigh, 2014). En la actualidad el uso de la tecnología y los sistemas de información originan productividad y competitividad lo que hace que cada organización se diferencie y obtenga una sostenibilidad organizacional (Correa Ospina & López Trujillo, 2007).

“No fue sino hasta el siglo XVIII que se instauró en las empresas el término ‘Departamento de Recursos Humanos’. Con el tiempo este concepto se popularizó y fue tomando más peso, con el fin de optimizar los procesos y entender que en una empresa los empleados constituyen el pilar fundamental en el cual se sostiene. Hoy en día se concibe al talento humano como un concepto global que destaca las virtudes, capacidades y competencias” (Padilla, Cahuasquí, Chávez, Flores, & Arteaga, 2011, pág. 11)

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado por el cambio en la concepción del desarrollo del personal, que deja de concebirse como un gasto para pasar a ser como una inversión (Luna, 2010). Hay que tener clara la diferencia entre ser humano y recursos humanos, con el fin de entender, dirigir, estimular el comportamiento humano (Rodríguez , Díaz, Fuertes, Martín , Montalbán, & Sánchez , 2004). La complejidad de las relaciones laborales modernas y los problemas que se deriven de ellas, ha hecho necesario la presencia de profesionales o líderes que se ocupen de su estudio y resolución (Urquijo, 2008) (Werther & Davis, 2014). La autora Martha Alles hace referencia a lo que es la diferencia entre talento humano y competencias laborales. Entendiéndose como talento algo innato del ser humano y como competencia laborales el aporte de nuevos elementos independientemente del conocimiento (Alles, 2006).

Los sistemas de gestión hoy en la actualidad, les permite a las empresas gestionar el negocio de forma adecuada buscando siempre tener mayor productividad (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008). Los procesos del sistema para ser aplicados eficientemente en las organizaciones, deben seguir una secuencia que asegure su operación y control (Chávez & García , 2003). La integración de los sistemas de gestión ya sea como planificación estratégica e implementación estratégica vienen determinadas por políticas emanadas de la organización con el fin de optimizar la toma de decisiones para el cumplimiento de cualquier norma interna o externa (Abril, Enríquez , & Sánchez , 2006). El autor Guillermo Chávez, investigador de los sistemas de calidad analiza el diseño de normas de competencia laboral con la finalidad de que los empleados y trabajadores alcancen la certificación de sus actividades en todos los niveles (Chávez Salcedo, 2002)

En base a lo señalado anteriormente, se pude indicar que los cambios y las transformaciones de la función de recursos humanos a lo largo del siglo XX pasó por tres eras, la clásica, la neoclásica y la era del conocimiento, que aportaron con diferentes enfoques sobre cómo manejar al personal dentro de las organizaciones.

"En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente los departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. A las personas se les consideró un apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, predominó el concepto de la mano de obra" (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

"En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades" (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos." La palabra conocimiento, de acuerdo con el Diccionario de la Lengua, se refiere a la acción y el efecto de conocer. Este concepto pude abarcar dos niveles: la acción de conocer en lo cotidiano, para lo cual no es necesario esforzarse intelectualmente, y en el segundo plano la acción de conocer, donde se presenta el proceso racional de comprender las cosas" (Luna Ángel, 2010, pág. 37)

Actualmente el conocimiento es “información interiorizada, o sea, integrada en estructuras cognitivas del sujeto; sin sujeto del conocimiento no pude haber en ningún caso, conocimiento. El conocimiento es información ordenada y estructurada, y para que la información se transforme en conocimiento se requiere de la presencia de estructuras preexistentes de entendimiento en la memoria, que sean capaces de retener determinada información para que llegue a formar parte del conocimiento de una persona” (Luna Ángel, 2010, pág. 40)

“El capital humano es intangible y no se puede administrar en la forma en que las organizaciones administran sus puestos de trabajo, productos y tecnología. Una de las razones es porque los empleados, no la organización, son dueños de su propio capital humano. Si los empleados valioso salen de una empresa, llevan su capital humano con ellos, y cualquier inversión que la compañía ha hecho en la capacitación y desarrollo de estas personas se ha perdido” (Snell-Bohlander, 2014, pág. 5)

A continuación se puede señalar diversos planteamientos que se han dado en parte de la historia y la evolución de estos planteamientos:

“Dentro de la teoría de las competencias laborales es posible identificar tres escuelas o enfoques de estudio, relacionadas entre sí, los cuales han surgido en un lugar determinado, apoyados por gobiernos, instituciones e investigadores. De esta forma identificamos tres escuelas: La americana (liderada por David MacClelland) y su enfoque conductista. La escuela británica que sigue un enfoque funcional y la escuela francesa que sigue un enfoque constructivista (Sánchez, A., 2004).

2.1.1. Escuela americana.

Escuela Americana, enfoque conductista, llamada así no por la corriente psicológica, sino por el énfasis que hace sobre la conducta de las personas en situaciones inusuales o críticas que ayudan a determinar el desempeño sobresaliente. Su método se basa en describir situaciones de éxito o fracaso a través de entrevistas, posteriormente se determina un inventario de competencias que posibilitan los desempeños sobresalientes en situaciones críticas. Estas competencias se describen en estilo narrativo e incluyen las conductas eficaces. Su definición implica aspectos cognitivos, emocionales y actitudinales

2.1.2. Escuela británica.

Escuela Británica, enfoque funcionalista Desde el punto de vista psicológico, es carácter pragmático y conductista (Zayas, P., 2002). Su foco se centra en las funciones del puesto de trabajo con elementos de competencias, en el cual se presentan criterios de evaluación en términos de “mínimos requeridos” para desempeñarse en la empresa. En una primera etapa, se analizan las actividades y los resultados que se deben dar en los diferentes cargos. Las evidencias que este enfoque persigue son producto de las observaciones en la ejecución de una operación y los conocimientos asociados a ella, que posteriormente se convierten en norma de desempeño para asegurar la calidad. Este enfoque se ha utilizado para los niveles operativos y técnicos en las empresas, a diferencia de la escuela americana cuyo enfoque se orienta hacia los desempeños directivos.” (http://www.redalyc.org/, 2006)

2.1.3. Escuela francesa.

Escuela francesa, enfoque constructivista Es la menos difundida y conocida de las tres escuelas. Se basa en la tesis que las competencias emergen de la interacción de las personas con los procesos empresariales y que son determinadas al presentarse mejoras o cambios organizacionales; no son definidas a priori como en las dos escuelas anteriores. Se puede decir que los procesos de mejora continua van obligando a que las personas, tanto directivos como operarios, alcancen niveles más elevados de desempeño. De esta forma las competencias emergen y se definen en términos de asegurar la continuidad del proceso. Generalmente este enfoque se encuentra asociado a alguna de las dos corrientes antes mencionadas.

2.2. Análisis de las distintas posiciones teóricas de las escuelas del talento humano.

“En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez más claros en hacia dónde dirigirnos y cuáles son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.” (Morales, 2008)

Conviene determinar los enfoques por competencias que cada escuela determina en lo relacionado al talento humano, determinar los paradigmas que surgen y cambian de manera rápida en este mundo globalizado:

La Escuela Americana plantea un enfoque de tipo conductista, considera de manera fundamental el comportamiento del trabajador dentro de la organización durante su desempeño, la generación de grupos pequeños en la organización permite que éstos sean manejables de acuerdo a las competencias que el trabajador tiene. Este es un enfoque de tipo estratégico de los recursos humanos, la estrategia de la organización consiste en definir el perfil de competencias que se requiere para el desempeño de las funciones, importa mucho la determinación del rol a cumplir, para definir el perfil requerido. Es en lo cargos directivos donde se pone mayor énfasis.

Escuela Británica, por su parte plantea un enfoque funcionalista, el principal postulado consiste en señalar las funciones que debe desempeñar dentro de la organización un trabajador, para ello determina un conjunto de procedimientos, normas y tablas de medida del puesto de trabajo que le permite definir lo que le corresponde realizar. Este enfoque orientado a los procesos de la organización se sustenta en las funciones que se determinan por parte de los administradores de la misma. El diseño de los procesos que se cumplen en la organización son los que definen las competencias que deben tener las personas dentro de la misma.

Finalmente, la Escuela Francesa determina un enfoque constructivista, la tendencia es una orientación centrada en el hombre, así las competencias emergen considerando las capacidades individuales de los miembros de la organización y con ello afrontar los procesos de cambio que la organización requiere. Es un enfoque orientado hacia los procesos de aprendizaje de las personas que aseguran la efectividad en los procesos organizacionales.

2.2.1. Análisis de la escuela americana aplicado en un centro de salud.

La asistencia sanitaria pública de calidad, universal y gratuita es un derecho fundamental de todos los ciudadanos, algo que está señalado en la Constitución Política del Ecuador. Parte de esa atención se inicia con la visita del ciudadano al Centro de Salud más cercano a su residencia, es decir que es su principal puerta de entrada al sistema sanitario público. Cuando se trata de un centro de salud privado, existen ciertas condiciones ajenas a lo que es el servicio público, sin embargo, no implica negación del servicio e condiciones y con características similares.

La atención en un centro de salud tiene diversas circunstancias para todo funcionario de la misma, así como los casos variados de atención, por lo que suele presentarse circunstancias no previstas o que están fuera de una situación de tipo normal. De acuerdo al planteamiento de la escuela americana, se trata de definir cuál es la

reacción del trabajador ante una situación no prevista, allí radica el conductismo que lo señala como planteamiento básico, determinar cuál es el comportamiento en una situación inusual del trabajador y ubicar este comportamiento en una adjetivación de buena o mala, relacionando con el éxito o fracaso en el desempeño de sus actividades.

Bajo esa consideración se plantea que existen las competencias necesarias y adecuadas para el desempeño de una determinada función, en esta apreciación, dentro de los aspectos que determinan su desempeño está lo cognitivo, lo emocional y consecuentemente lo actitudinal.

“Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos al su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata, por ejemplo si necesitamos de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante productividad, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias la orientación al logro y habilidad para el trabajo en equipo entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente.” (Morales, 2008)

2.2.2. Análisis de la escuela británica aplicados en un centro de salud.

Se considera que tiene un carácter pragmático y conductista desde una percepción psicológica, según algunos autores, lo de funcionalista se origina en las funciones que cumple el trabajador dentro de la organización, la evaluación trata de definir las competencias dentro de su trabajo, lo que implica los conocimientos y su aplicación en la labor que desempeña, fijándose “mínimos” para su aceptación en el desempeño de su labor. Lo prioritario es el desempeño del trabajador y o únicamente de los directivos de la organización

2.2.3. Análisis de la escuela francesa aplicados en un centro de salud.

Relaciona a las competencias del trabajador con la interacción con los procesos de la organización, en este sentido basa el constructivismo que lo plantea como aspecto fundamental de sus paradigmas. Esta escuela es menos conocida, sin embargo, sus paradigmas se fundamentan en que los aprendizajes del trabajador, vayan en beneficio de la organización.

Para sintetizar las distintas posiciones teóricas de las escuelas del talento humano,

“Se puede decir que los procesos de mejora continua van obligando a que las personas, tanto directivos como operarios, alcancen niveles más elevados de desempeño. De esta forma las competencias emergen y se definen en términos de asegurar la continuidad del proceso. Generalmente este enfoque se encuentra asociado a alguna de las corrientes antes mencionadas.” (Morales, 2008)

2.3. Valoración crítica de los conceptos principales

2.3.1. Talento humano

El talento humano está definido como la valoración del conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que posee el personal que integra una organización. Por lo que se puede concebir como el cumulo de virtudes y competencias de cada uno de los empleados de cualquier institución. (Múnch Galindo, 2009)

2.3.2. Competencias

Se puede definir a la competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (Spencer & Spencer, 1993)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Descripción del procedimiento metodológico

Se aplicó la investigación bibliográfica y la investigación de campo, la primera se utilizó para recopilar información de fuentes primarias y secundarias sobre las teorías del talento humano y los determinantes de la estrategia del desempeño y bienestar.

Además se utilizó la investigación de campo para lo cual se acudió a la Clínica Moderna con la finalidad de aplicar encuestas a los directivos y colaboradores, con el objetivo de evidenciar el nivel de desempeño y bienestar del talento humano de la organización.

3.1.1. Métodos de la investigación.

3.1.1.1. *Analítico Sintético.*

El método analítico sintético permitió analizar la bibliografía referente a la temática y demás elementos, problemas y acontecimientos que se presentaron en la ejecución de la investigación, los cuales se resumió y sintetizó a través de cuadros diagramas conceptúales. De igual forma elementos desconocidos que intervinieron en la investigación fueron sistemáticamente y técnicamente analizados hasta llegar a su comprensión y entendimiento total.

Con este método se pudo hacer relación directa de lo particular con lo general dentro de todo el proceso investigativo y en la elaboración del marco teórico. Haciendo un vínculo entre los conocimientos empíricos y teóricos propuestos en el marco teórico.

3.1.1.2. *Histórico-Lógico.*

Se aplicó representando progresivamente los fenómenos fundamentales de la trayectoria del problema que es objeto de estudio, partiendo de ello fue posible estructurar la regularidad interna de la propuesta y marco teórico, mediante el procedimiento lógico que explica ese fenómeno; de este modo se puede profundizar el conocimiento del objeto.

3.1.1.3. *Sistémico.*

Se lo utilizó para sistematizar y organizar la fundamentación teórica y los resultados de la investigación propuesta.

3.1.1.4. *Descriptivo.*

Permitió la descripción de resultados del proceso investigativo y la descripción de los procesos de la investigación propuesta.

3.1.1.5. *Método Matemático Estadístico.*

Se utilizó éste método para realizar la respectiva recopilación, análisis e interpretación de datos luego de haber aplicado los respectivos instrumentos de investigación, para lo cual se hizo uso de tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

3.1.2. Técnicas de la investigación

Se aplicó tres tipos de técnicas: la observación, la entrevista dirigida a los directivos y una encuesta dirigida a los empleados de la Clínica.

3.1.2.1. *Encuesta.*

La encuesta es una de las técnicas más efectivas para recopilar información de primera mano, en éste caso las preguntas se diseñaron con opciones de respuesta: dicotómicas, y de opción múltiple; para ésta investigación se aplicó encuestas a los empleados de la Clínica.

3.1.3. Instrumentos de la Investigación.

3.1.3.1. *Documentos.*

Se recurrió a varios textos y folletos para obtener información y desarrollar el presente proyecto.

3.1.3.2. *Cuestionarios.*

Estos instrumentos de recolección de datos fueron utilizados para las encuestas y entrevistas.

3.1.3.3. *Tecnológicos.*

Se apoyó el trabajo de campo con una herramienta tecnológica de avanzada como un software especializado en estadística, el uso internet, equipos de computación, cámara fotográfica y dispositivos de almacenamiento masivo.

3.2. Caracterización del sector de la salud de la provincia de Imbabura

3.2.1. Aspectos generales.

La provincia de Imbabura está conformada por seis cantones y tiene como capital a la ciudad de San Miguel de Ibarra, cuenta con una superficie total de 4.587,51 Km^2 y posee una densidad poblacional de 87 Hab/km^2 (INEC, 2014).

La población de acuerdo al VII Censo de Población y VI de Vivienda realizado en el año 2010, la provincia de Imbabura cuenta con 398.244 habitantes, para el 2014 la proyección conforme al INEC es de 438.868 habitantes de los cuales habitan en el sector urbano 231.196 habitantes y en el sector rural 188.449 habitantes, que en porcentaje corresponde al 52,68% al sector urbano y el 47,32% en el sector rural.

La población económicamente activa establecida por el INEC entre 10 y 65 años de edad, población que cumple o que puede cumplir funciones productivas, de acuerdo a la proyección del INEC para el 2014 el PEA alcanzó una población de 185.948 habitantes que representa el 42,37%.

Ibarra en si está ubicada a una - Latitud: 0°21′46″N Longitud: 78°7′48″O

En la actualidad, la provincia cuenta con varias instituciones que brindan el servicio de cuidado de salud a toda la población del norte del país, entre las cuales detallaremos las siguientes:

Tabla 3. Centros de especialidades

Razón social	Tipo de establecimiento	Propietario
Junta Provincial de la Cruz Roja de Imbabura	Centro de Especialidades	Cruz Roja
Unidad Oncológica SOLCA	Centro de Especialidades	Unidad Oncológica SOLCA Imbabura
Centro de Especialidades Médicas Casanova	Centro de Especialidades	Álvarez Casanova Jorge Antonio

Fuente: Dirección Provincial de Salud de Imbabura

Análisis.- De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Provincial de salud de Imbabura, Ibarra cuenta con Centros de Especialidades, Hospital del Día, Hospital Básico, Hospital General, y Centros Especializados de Diálisis, ubicados en la cabecera cantonal de la provincia, Ibarra

En relación a los Centros de Especialidades, Ibarra cuenta con tres Instituciones tanto públicas como privadas que se identifican por su razón social, tipo de establecimiento y propietario de dicha unidad médica y que brindan servicio especializado a toda el área de influencia

Tabla 4. Hospital del día

Razón social	Tipo de Establecimiento	Propietario
Clínica Medical del Norte Imbanorte s.a.	Hospital del día	Clínica Imbamedical s.a.
Clínica Mariano Acosta	Hospital del día	Clínica Mariano Acosta

Fuente: Dirección Provincial de Salud de Imbabura

Análisis.- En cuanto a los Hospitales del Día, se identifican dos Instituciones privadas que prestan servicios médicos a toda la población del norte del país.

Tabla 5. Hospital básico

Razon social	Tipo de establecimiento	Propietario
CLIMODER S.A.	Hospital Básico	Coral Rivadeneira Diego Andrés
CLINICA MEDICAL FERTIL	Hospital Básico	Navarro Flores Sara Susana

Fuente: Dirección Provincial de Salud de Imbabura

Análisis.- En lo referente al Hospital Básico, se identifican dos instituciones privadas en la que se encuentra inmersa la Clínica Moderna que prestan servicios médicos a la población del norte del país.

Tabla 6. Hospital General

Razón Social	Tipo de Establecimiento	Propietario
IESS Hospital De Ibarra	Hospital general	Caicedo Andino Hector Marcelo
Hospital San Vicente De Paul Ibarra	Hospital general	Campues Matango Gloria Maria
Inversiones Medicas INVERMED Hospital Clínica Metropolitana	Hospital general	Endara Bolaños Francisco Javier

Instituto Medico De Especialidades I.M.E. MEDIBARRA	Hospital general	Endara Bolaños Francisco Javier
Clínica Ibarra	Hospital general	Jaramillo Rojas Patricio Rodrigo

Fuente: Dirección Provincial de Salud de Imbabura

Análisis.- En lo que se hace referencia a la denominación de Hospital General, se identifican instituciones tanto públicas como privadas. En esta denominación se encuentra los dos grandes Hospitales manejados por el Estado como son el Hospital del IESS y el Hospital San Vicente de Paul que prestan atención a la población del norte del país.

Tabla 7. Centro de Especialidades en Diálisis

Razón Social	**Tipo de Establecimiento**	**Propietario**
MENYDIAL	Centro de Especialidades en Diálisis	Clínica de los Riñones MENYDIAL
DIAL IBARRA	Centro de Especialidades en Diálisis	Unidad Renal Dial Ibarra Cia. Ltda.

Fuente: Dirección Provincial de Salud de Imbabura

Análisis.- Estos Centros, son relativamente nuevos en la ciudad y que fueron creados por la demanda de la población para tratar enfermedades que necesitan de la aplicación de Diálisis

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta realizada a los empleados

4.1.1. Análisis del autodiagnóstico

Tabla 8. Matriz de relación de las preguntas con los criterios

Preguntas	Criterios
Planeación básica	Organizacional
Manejo práctico de los problemas	
Metas de la empresa	
Capacitación interna	
Filosofía de la empresa	
Desarrollo de actitudes positivas	
Organización de los procesos de trabajo	
Autoestima del personal	
Comunicación acertada de las ideas	Competencias
Habilidad para hablar en público	
Relaciones humanas sin generar problemas	
Autoestima del personal	
Liderazgo efectivo	
Juntas de trabajo	
Habilidades administrativas	
Integración de equipos de trabajo	
Herramientas de calidad (estadísticas)	Calidad
Calidad en el trabajo	
Servicios de calidad al cliente	
Acercamiento al benchmarking (intercambio de información)	

Fuente. Encuesta CLIMODER 2015

Tabla 9. Resultado del autodiagnóstico por criterios.

Organización		Competencias		Calidad	
Número de pregunta.	**Frecuencia**	**Número de pregunta.**	**Frecuencia**	**Número de pregunta.**	**Frecuencia**
3.	3	4.	2	12.	2
1.	3	5.	1	16.	2
2.	2	7.	1	17.	5
13.	1	8.	1	18.	1
15.	1	6.	5		
19.	2	10.	1		
20.	1	11.	8		
8.	1	9.	2		
Total	14	**Total**	21	**Total**	10

Fuente. Encuesta a CLIMODER, 2015

Figura 1. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos se puedo observar que el área de autodiagnóstico cuenta con un porcentaje alto de competencias indicando que el personal está muy bien capacitado para desarrollar sus actividades, sin embargo en la misma existen inconveniencias en la calidad del servicio dado un grado de desacuerdo en el área.

4.1.2. Análisis del área Administrativa

Tabla 10. Matriz de relación de las preguntas con los criterios

Preguntas	Criterios
¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?	Organización
Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?	
¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?	
¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?	
¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?	
¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?	
¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?	
¿La gerencia define las políticas de la empresa?	Competencias
¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?	
¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?	
¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?	
¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?	
¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así	

¿se retroalimenta de ellas?	
¿Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿Cuáles serían?	
¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?	
¿la gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿qué acciones se adoptan?	Calidad
¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?	
¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes? Por favor describa brevemente el proceso	
¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?	
¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿existen los controles adecuados para cada grado de delegación?	
¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Por qué?	
¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?	

Fuente. Encuesta CLIMODER 2015

Tabla 11. Resultado del área administrativa por criterios.

Organización			**Competencias**		**Calidad**	
Número de pregunta.	**Frecuencia**		**Número de pregunta.**	**Frecuencia**	**Número de pregunta.**	**Frecuencia**
1	1		5	3	4	3
2	3		7	3	6	3
3	3		13	3	8	3
9	3		14	3	10	3
15	3ª		16	3	11	3
17	3		18	3	12	3
21	2		19	2	20	3
			22	2		
Total	18	1	**Total**	22	**Total**	21

Fuente. Encuesta a CLIMODER, 2015

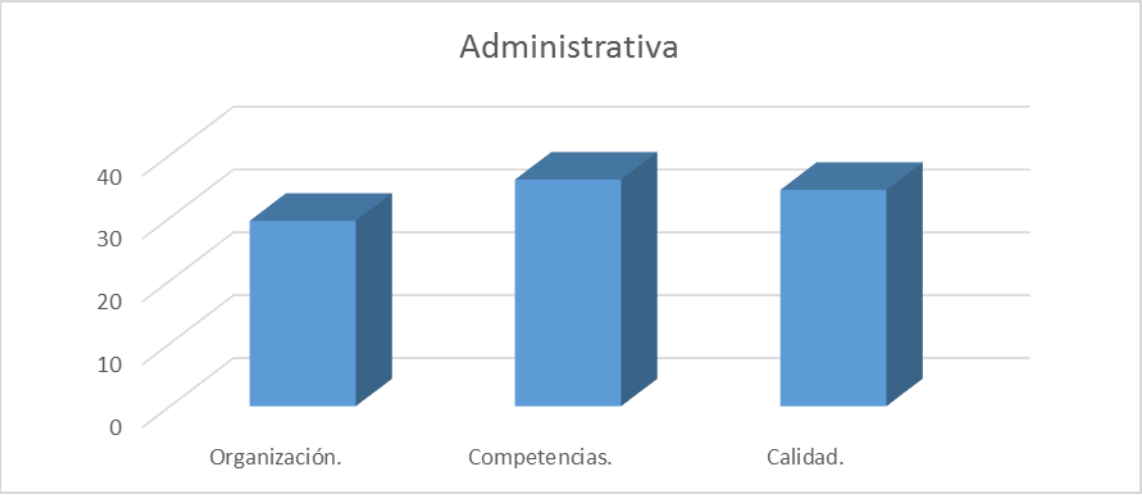

Figura 2. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER

Análisis:

Comprendiendo los datos obtenidos se pudo indicar que el área de administración cuenta con un elevado grado de competencias y calidad demostrando que existe un comportamiento adecuado del personal y una alta calidad en la prestación del servicio.

4.1.3. Análisis del área secretarial

Tabla 12. Matriz de relación de las preguntas con los criterios

Preguntas	Criterios
¿Considera que su horario actual es suficiente para desarrollar su trabajo?	**Organización.**
Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?	
¿Cuánto tiempo considera que es necesario para realizar su trabajo diario?	
En relación con su respuesta anterior, ¿lo realiza en dicho tiempo?	
¿Comenta con su jefe inmediato sobre alguna problemática que haya observado en su área de trabajo?	
¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su trabajo?	
¿Cuándo ingreso en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó	**Competencias**
¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a sus compañeros de trabajo y, en su caso, a las personas externas que acuden a la empresa?	
¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?	
¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?	
¿Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo?	

.- Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?	**Calidad**
¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?	
¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: computadora, papelería, etc.)?	
¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?	

Fuente. Encuesta CLIMODER 2015

Tabla 13.

Resultado del área secretarial por criterios.

Organización		**Competencias**		**Calidad**	
Número de pregunta.	**Frecuencia**	**Número de pregunta.**	**Frecuencia**	**Número de pregunta.**	**Frecuencia**
2	2	1	2	4	3
6	3	3	3	5	3
10	3	7	3	8	2
11	2			9	2
14	1			12	3
15	2			13	3
Total	13	**Total**	8	**Total**	16

Fuente. Encuesta a CLIMODER, 2015

Figura 3. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER

Análisis:

Interpretando el grafico se puede indicar que esta área tiene un alto porcentaje de calidad, demostrando que el servicio es de calidad y se lo brida de la mejor manera necesaria, de igual manera se metra que la organización actúa de inmediato en las acciones que le corresponde.

4.1.4. Análisis del área operativa

Tabla 14. Matriz de relación de las preguntas con los criterios

Pregunta	Criterios
¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?	**Organizacional**
Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?	
¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?	
En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?	
¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?	
¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?	
¿Cuándo ingreso en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó	**Competencias**
¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficios a los clientes internos y externos de la empresa?	
¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar	
¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?	**Calidad**
¿Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo?	
Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?	
¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?	
¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etc.)?	
¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?	

Fuente. Encuesta CLIMODER 2015

Tabla 15. Resultado del área operativa por criterios.

Organización		Competencias		Calidad	
Número de pregunta.	**Frecuencia**	**Número de pregunta.**	**Frecuencia**	**Número de pregunta.**	**Frecuencia**
2	7	1	7	4	6
6	7	3	7	5	7
10	7	7	6	8	2
11	7			9	5
14	5			12	4
15	6			13	3
Total	39	**Total**	20	**Total**	27

Fuente. Encuesta a CLIMODER, 2015

Figura 4. Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de CLIMODER

Análisis:

Con los datos obtenidos se puede indicar que el departamento operativo cuenta con un elevado porcentaje de organización demostrando que el departamento cumple con las acciones encargados de sus dirigentes y de igual manera con las de sus trabajadores, indicado que en su servicio existe calidad.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Base legal

5.1.1. Constitución de la compañía.

La compañía CLIMODER S.A. se constituyó por escritura pública otorgada ante notario primero del cantón Ibarra, el 18 de abril del 2002, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. 02.Q.I.J.1658 de 03 Mayo del 2002, domiciliado en la ciudad de Ibarra, cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

5.1.2. Objeto social

Establecimiento de hospitales, clínicas, centros de salud y consultorios para la prestación de servicios médicos en todas sus ramas y especializaciones.

5.1.3. Capital suscrito, autorizado y pagado

Tabla 16. Capital suscrito, autorizado y pagado

CLIMODER S.A.	
Capital Suscrito, Autorizado, Pagado	
Suscrito:	900,00
Autorizado:	900,00
Pagado:	900,00

Fuente: Superintendencia de Compañías (2015)

5.1.4. Número de acciones, valor nominal de cada una, clase y series.

Tabla 17. Número de acciones, valor nominal de cada una, clase y series.

CLIMODER S.A.			
Acciones			
Número de Acciones	Valor Nominal de las Acciones	Clase	Series
90	$ 10,00	No aplica	No aplica

Fuente. Superintendencia de Compañías (2015)

5.1.5. Número de empleados, trabajadores y directivos de la compañía

Tabla 18. Número de empleados, trabajadores y directivos de la compañía

CLIMODER S.A.					
Empleados					
Presidencia	Gerencia	Otras Gerencias	Trabajadores fijos	Trabajadores indefinidos	TOTAL
1	1	2	28	15	47

Fuente. Dirección Administrativa CLIMODER (2015)

5.1.6. Organigrama de la empresa

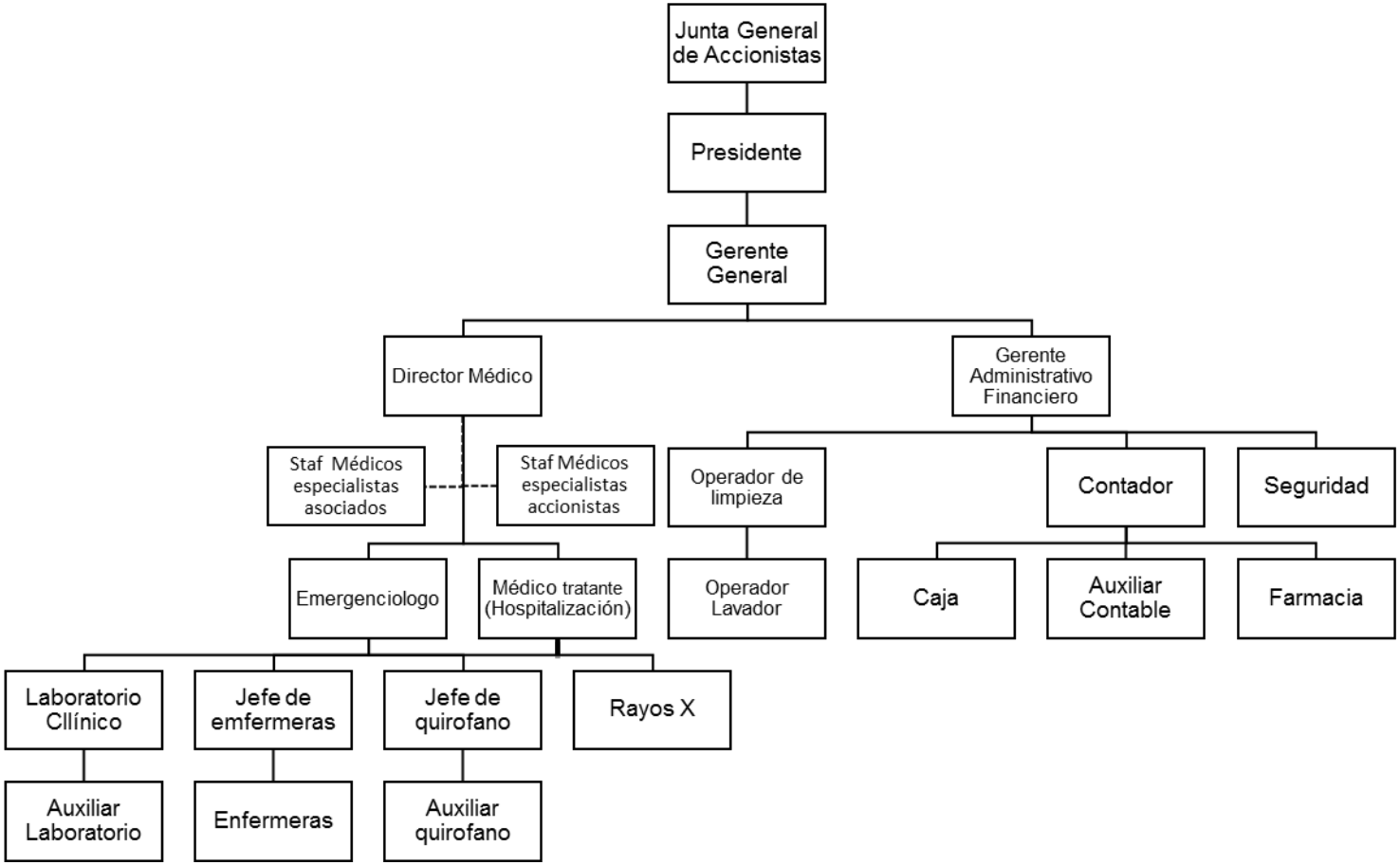

Figura 5. Organigrama estructural de CLIMODER S.A.
Fuente. Dirección Administrativa CLIMODER (2015)

5.2. Fundamentos estratégicos

Los fundamentos estratégicos fueron proporcionados por la directora administrativa y financiera de la Clínica Moderna.

5.2.1. Misión

Brindar servicios de salud de calidad a todos los segmentos de la población, con atención ágil, humanitaria y ética profesional; con personal altamente calificado y tecnología actualizada, garantizando la satisfacción de sus clientes y bienestar para sus colaboradores, contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

5.2.2. Visión

Ser la Clínica líder en el norte del país, con la mejor infraestructura, reconocida por la calidad de sus servicios, con clientes internos y externos satisfechos.

5.2.3. Valores

- Humanidad
- Solidaridad
- Ética
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Puntualidad
- Respeto
- Orden
- Compañerismo
- Integridad
- Mística
- Honestidad

5.3. Análisis estratégico

5.3.1. Análisis situacional interno

5.3.1.1. *Instalaciones*

Hospitalización General, 10 Habitaciones Individuales, 3 Habitaciones compartidas dobles, 3 Quirófanos con tecnología actualizada, Terapia Intensiva, Quimioterapia, Cuidados directos e intermedios, Consultorios Médicos Asociados, Imágenes – Rayos X – Ecosonografía, Laboratorio Clínico computarizado, Farmacia, Cafetería, Parqueadero Privado, Áreas Verdes, Capacidad de ampliación en hospitalización, consultorios y servicios complementarios, Área del terreno sobre el que está constituida la Clínica 4.300 aprox.

La Nova clínica Moderna, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, en la entrada Sur de la ciudad, cerca de las vías de acceso y de salida de la ciudad de Ibarra. Somos la continuación de Clínica Moderna que ofreció sus servicios a la población Imbabureña desde 1971. Nuestro afán es brindar servicios de salud de calidad a quien lo necesite, con atención ágil, humanitaria y ética profesional. Contamos con personal altamente capacitado y tecnología actualizada.

5.3.1.2. *Procesos de Talento Humano de CLIMODER*

El Talento humano en salud, alude en el sentido más amplio a las personas que realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, utilizando sus conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos y valores.

El Talento Humano en la Nova Clínica Moderna tiene una doble dimensión como:

Factor estructural, conforman las prácticas, establecen las formas de relación, definen valores y organizan y desarrollan el proceso de trabajo.

Factor productivo, se articulan con los restantes factores para proveer servicios de salud, siendo el principal recurso de este proceso productivo.

La gestión de talento humano en este caso, es la capacidad de tomar decisiones y desarrollar acciones concretas que permitan que logren funcionalmente en forma óptima cumplir con su doble dimensión dentro de la clínica, movilizando voluntades y competencias en función de resultados institucionales y logro de la misión institucional.

El enfoque de gestión está basado en competencias, que permitirá su desarrollo y la transformación de su cultura en una organización de alto desempeño que introduzca los cambios necesarios para alcanzar un sistema de gestión de calidad.

En el marco del modelo de gestión de calidad, la gestión de talento humano en salud, como factor crítico para el cambio, requiere de una orientación racional, que no solo permita responder a los problemas cotidianos, sino que se proyecte hacia el futuro como parte de una respuesta a la ciudadanía en el servicio de su salud en un contexto integral.

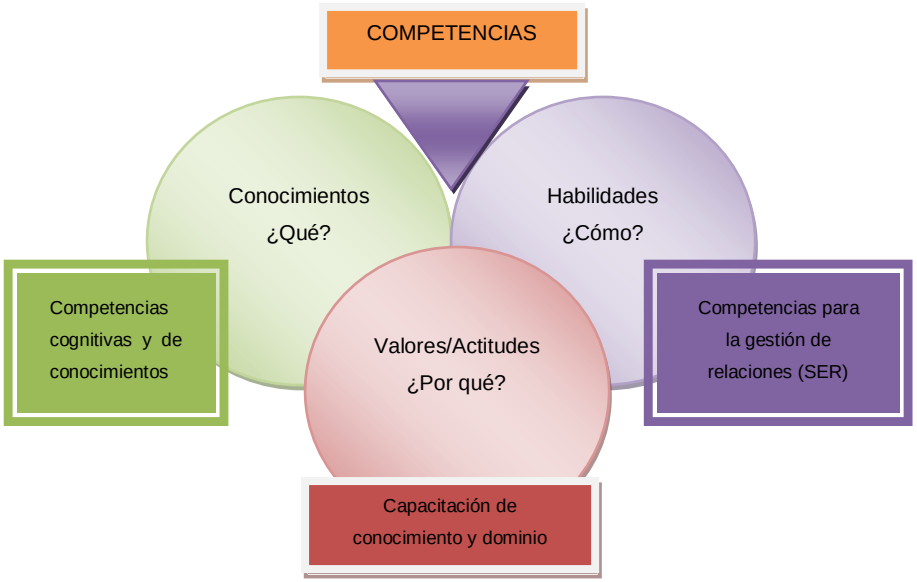

Figura 6. Competencias y capacidades para el logro de la excelencia

Fuente: (Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos, 2009, pág. 21)

Tabla 19. Procesos de gestión del Talento Humano

PROCESO	DEFINICIÓN	SUB PROCESOS
Planificación	Se definen las necesidades de talento humano, actividades e instrumentos en concordancia con la política de desarrollo de la clínica.	- Definición de brechas de talento humano. - Definición de intervenciones referentes a talento humano.
Organización del trabajo	Proceso a través del cual se dota al talento humano; ordena y coordina las actividades de los trabajadores.	- Diseño de perfiles ocupacionales - Diseño de los cargos - Reclutamiento de personal - Selección de personal

		- Orientación del talento humano (inducción)
Desarrollo de Talento Humano	Proceso continuo de los colaboradores para desarrollar el potencial que tienen, se integran y fortalecen como equipo de trabajo, haciendo uso adecuado de sus competencias	- Capacitación y profesionalización - Evaluación del desempeño - Adecuación del entorno laboral. - Desarrollo de un clima organizacional adecuado.
Motivación del Talento Humano	Proceso cuyo objetivo es incentivar continuamente a las personas para que logren metas y resultados desafiantes de manera que los incentivos constituyan un mensaje motivador hacia los trabajadores respecto del tipo de organización que se intenta crear	- Remuneración - Beneficios y servicios - Bienestar del trabajador - Incentivos y estímulos
Control de gestión de Talento Humano	Proceso en el que se verifica hasta qué punto se están consiguiendo los objetivos previstos, se introducen mejoras y se prevé contingencias	Desarrollo del sistema de información gerencial de Talento Humano (banco de datos y registro)

Fuente: (Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos, 2009, pág. 21)

5.3.2. Análisis situacional externo

5.3.3.

5.3.3.1. *Análisis del escenario macroeconómico del Ecuador*

La economía ecuatoriana considerada como estable por la presentación de indicadores macroeconómicos que indican el crecimiento y desarrollo que ha alcanzado el país los últimos años y que se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 20. Indicadores macroeconómicos

Indicadores macroeconómicos	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de crecimiento anual del PIB	3,53%	7,87%	5,22%	3,58%	4,91%
Desempleo	6,10%	5,06%	5,00%	4,86%	4,67%
Inflación IPC	3,33%	5,41%	4,16%	2,70%	3,15%
Inflación IPN	6,67%	3,10%	2,12%	2,76%	4,53%
Crecimiento de las importaciones (millones)	19,469	22.946	24.182	25.979	17.255
Crecimiento de las exportaciones (millones)	17.490	22.322	23.765	24.958	17.853
Balanza comercial (millones)	-1979	-687	-441	-1084	591
Tasa activa referencial	8,17%	8,17%	8,17%	8,17%	8,17%
Tasa pasiva referencial	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%

Fuente. Banco central del Ecuador (2015).

Análisis.- Los porcentajes que se presentan en cada uno de los indicadores macroeconómicos, muestran el crecimiento que la economía ecuatoriana ha alcanzado los últimos años, a pesar de los tropiezos que se han originado por la caída del precio del barril de petróleo, restricción a las importaciones y la aplicación de salvaguardias a productos que están menoscabando los ingresos de la población ecuatoriana.

5.3.3.2. *Análisis del entorno del sector de la salud desde las cuatro perspectivas.*

Tabla 21. Tabla del entorno de la salud.

Perspectivas	Aspectos	Evaluación
Accionistas	Acceso a financiamiento	Excelente:
	Normas tributarias	Fuertes: impuestos a salida divisas, créditos.
	Normas financieras	Medio favorables: pocas limitaciones, exceso de impuestos.
Clientes	Tamaño del mercado	16 millones, 24,75% es pobre*
	Crecimiento del mercado	Población crece en un 1,95%*
	Competidores	Instituto Médico de Especialidades, Clínica Ibarra, Clínica Mariano Acosta, Clínica Medical Fértil, Clínica Medical del Norte***
	Normas del servicio	0000 cuidado obstétrico, crecimiento sano, contingencia para enfrentar la pandemia de influenza, centros, carné adulto mayor, bares escolares, banco de leche, atención materno-neonatal, alimentación de niños, adolescentes, adolescencia, actores sociales, actividad física acceso salud

Procesos y proveedores	Mercados de tecnología	Abiertos a importación
	Mercados de suministros	Abiertos a importación
	Mercados contratistas	Adecuados
Capacidades	Mercado laboral	Oferta adecuada
	Normas laborales	Relativamente flexibles
	Mercado de capacitación	Adecuado
	Mercado de consultoría	Multinacionales y locales

*Fuente: *Reporte de pobreza por ingresos INEC (2015)*

*** http://www.proecuador.gob.ec/sector1-3/ (2015)*

**** Dirección Provincial de Salud (2015)*

http://www.salud.gob.ec/catalogo-de-normas-politicas-reglamentos-protocolos-manuales-planes-guias-y-otros-del-msp/

5.4. Análisis FODA

Dentro de la planeación estratégica, se considera al análisis FODA como el estudio de la situación interna y externa de la organización, que permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de detallar estrategias y planes de acción.

En esta etapa de planeación estratégica, se examinan y evalúan las herramientas o efectos que permiten establecer la situación en la que se encuentra la empresa actualmente.

Para esté análisis de la situación interna y externa de la empresa se utilizó las matrices EFE (Matriz de evaluación de factores externos), EFI (Matriz de evaluación de factores internos) y FODA (Matriz de Síntesis Estratégico)

5.4.1. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta Matriz examina los factores externos que generan oportunidades o registran amenazas representativas a la organización. De acuerdo a su importancia, se asigna a cada elemento un peso o porcentaje. Este peso señala la incidencia del elemento en el desempeño de la empresa. Luego se asignará una calificación entre 1 y 4 a cada elemento para verificar si las estrategias responden ante el elemento, multiplicar el peso de cada elemento por su calificación, para luego obtener una calificación ponderada; y, por último sumar las calificaciones ponderadas.

Luego de la aplicación, se consiguió los siguientes resultados:

Tabla 22. Matriz de factores externos

No.	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
O1	Sistema nacional de salud que cubre los ejes del gobierno central en cuanto al Plan Nacional del Buen Vivir	0,08	4	0,32
02	La desconcentración del sistema nacional de salud en Distritos aglutinando a las provincias en regiones	0,05	3	0,15
03	La promulgación de la ley de Justicia Laboral, que da más beneficios a los trabajadores de todos los sectores económicos y sociales del país	0,07	4	0,28
04	El no pago de aranceles para la importación de equipos e insumos médicos	0,05	3	0,15
05	Mayor competitividad entre empresas dedicadas al servicio de la salud por el cambio de la matriz productiva	0.06	3	0,18
O6	La certificación de las competencias laborales que promueve el Estado a través del SECAP	0,05	4	0,2
07	Las becas de especialización en el sector de la salud que brinda el Estado	0,07	4	0,28
08	Implementación del centro de investigación de tecnología en la provincia de Imbabura YACHAY	0,07	4	0,28
O9	Existe la apertura de universidades para la celebración de convenios interinstitucionales de ayuda mutua con el sector de la salud tanto público como privado	0,06	3	0,18
A1	La desaceleración económica por la caída del precio del petróleo a nivel internacional	0,07	1	0,07
A2	El endurecimiento de las penas establecidas en el COIP, cohíbe el libre ejercicio de los profesionales de la salud	0,07	1	0.07
A3	Existen pocas instituciones de educación superior que promueven posgrados para el sector de la salud	0.05	1	0,05
A4	El incremento de personal altamente capacitados y que se encuentren desempleados	0,04	2	0,08
A5	El mercado de la salud es altamente competitivo y promueve productos y servicios no diferenciados	0,06	2	0,12
A6	La falta de médicos especialistas en enfermedades catastróficas.	0,08	1	0,08
A7	La desaparición del IECE y el cambio de políticas del crédito educativo afectan a la formación de los trabajadores	0,08	1	0,08
	TOTAL	**1**		**2,57**

Calificación							
Amenaza importante	1	Amenaza menor	2	Oportunidad menor	3	Oportunidad importante	4
Ponderación							
Sin importancia			0,001	Muy importante			1,00

Análisis.- La Nova Clínica Moderna tiene una posición estable a nivel externo, sin embargo debe aprovechar las oportunidades con las que cuenta y emprender estrategias que le permitan enfrentar las amenazas existentes.

5.4.2. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz MEFI identifica todos aquellos factores internos que generan debilidades o presentan fortalezas representativas para la organización, y funciona de la misma manera que la Matriz MEFE.

Tabla 23. Matriz de factores internos

No.	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
F1	Personal médico altamente especializado (teórico)	0.07	4	0,28
F2	Personal administrativo capacitado (teórico)	0.07	4	0,28
F3	Los médicos especialistas de la clínica demuestran competencia en las intervenciones quirúrgicas	0.06	4	0,24
F4	Los galenos que brindan atención a los pacientes tienen un currículo académico de nivel de posgrado	0.06	4	0,24
F5	El personal demuestra competencia en el manejo de los equipos de rayos X	0,05	4	0,2
F7	Personal de enfermería cuenta con preparación académica de posgrado	0,05	4	0,2
F8	El personal de la clínica es adecuadamente remunerado, acorde al mercado laboral de la zona	0,06	4	0,24
F6	Consultorios de consulta externa debidamente equipados	0,06	4	0,24
F8	Personal de enfermería demuestra competencia en la aplicación de los procedimientos de atención primaria	0,05	4	0,2
D1	El personal tiene dificultades al trabajar bajo presión	0,05	1	0,05
D2	El personal tiene dificultad al aplicar adecuadamente los procesos de orientación al cliente	0,06	1	0,06
D3	Falta de interacción entre los diferentes departamentos de la clínica (social)	0,05	2	0,1
D4	Desconocimiento de los fundamentos estratégicos de la clínica por el personal	0,06	1	0,06
D5	Dificultad del personal al trabajar en equipo	0,05	1	0,05
D6	No existen incentivos económicos por iniciativas propuestas por el personal operativo	0,06	1	0,06
D7	Dificultad del personal de adaptarse a los cambios internos o externos	0,05	2	0,1
D8	La falta de comunicación entre el área administrativa y los diferentes departamentos de la clínica	0,05	1	0,05
D9	El personal operativo de la clínica no ha desarrollado por completo la empatía con los clientes internos y externos	0,04	2	0,08
	TOTAL	**1**		**2,73**

Calificación							
Debilidad importante	1	Debilidad menor	2	Fortaleza menor	3	Fortaleza importante	4
Ponderación							
Sin importancia			0,001	Muy importante			1,00

Análisis.- La Nova Clínica Moderna cuenta con una fuerte posición a nivel interno, es decir posee más fortalezas que debilidades, sin embargo es importante aplicar estrategias que le permitan superar las debilidades detectadas.

5.4.3. Matriz de síntesis estratégico (FODA).

Una vez realizada la valoración de impacto y priorización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permiten identificar cuáles son las de mayor incidencia en la empresa y basándose en criterios de importancia en el sector y de interés para la institución, así como en factores de aprovechamiento y minimización de los aspectos negativos y positivos, tanto internos como externos, se procedió a realizar la interrelación del FODA para definir las estrategias institucionales. Estas estrategias son clasificadas en base a su orientación en cada una de las cuatro perspectivas como:

Tabla 24. Matriz FODA

Matriz de Estrategias FO-FA-DO-DA															
		01	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**	**A1**	**A2**	**A3**	**A4**	**A5**	**A6**	**A7**
		FO							**FA**						
F1		F2, O1: Diseño de flujogramas para cada proceso administrativo y técnico que se desarrolla dentro de la entidad.							F2, A4: Capacitación al personal involucrado en el manejo del nuevo sistema de información gerencial.						
F2		F1,O8: Organizar grupos de trabajo para la elaboración de los proyectos							F4, A3: Diseño de programas de carrera dirigidos al personal médico y operativo de la institución.						
F3		F6, O9: Realizar acercamientos con Universidades e Institutos de investigación con la finalidad de hacer efectivos los proyectos de investigación							F2, A5: Adquisición de un sistema de información gerencial.						

Tabla 25. Matriz FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA															
		01	02	03	04	05	06	07	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
		DO							DA						
D1		D8, O5: Implementar un sistema de gestión contable administrativo.							D2, A5: Instaurar un servicio de atención a domicilio para los clientes de CLIMODER S.A.						
D2		D2, O1: Desarrollar un sistema gerencial que conecte los procesos contables y hospitalarios en tiempo real.							D7, A6: Apoyar con personal médico y de enfermería en el desarrollo las campañas de prevención de enfermedades catastróficas.						
D3		D9, O7: Implementar una línea telefónica de atención al cliente.							D4,A4: Elaboración y socialización de un Manual de Calidad alineado con lo que establece el sistema nacional de salud						
		D9, O1: Organización de eventos sociales dirigidos al personal de la empresa y sus familias con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.							D7, A5: Realizar mejoras en la infraestructura de oficinas de los diferentes departamentos de la clínica.						

5.5. Plan estratégico CLIMODER S.A.

La Planificación Estratégica es un proceso de desarrollo, definición e implementación de estrategias y planes para alcanzar propósitos u objetivos a mediano y largo plazo, proporcionando así una dirección general y guía práctica de gestión a una compañía.

Dichas estrategias se aplican diariamente y se revisan semestralmente. La Dirección es la encargada de revisar la ejecución de cada estrategia, por medio de una reunión del directorio.

5.5.1. Perspectivas estratégicas CLIMODER S.A.

5.5.1.1. *Perspectiva financiera*

a. Con accionistas:
b. Objetivo: Garantizar en un 100% que la información financiera sea entregada oportunamente durante la ejecución del plan estratégico durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

c. Estrategias:

i. Implementar un sistema de gestión contable administrativo.

ii. Desarrollar un sistema gerencial que conecte los procesos contables y hospitalarios en tiempo real.

b. Indicadores:

- Número de estados financieros entregados mensualmente en un año

5.5.2. Perspectiva del cliente y receptores

5.5.2.1. *Pacientes:*

a. Objetivo: Implementar 2 servicios de atención al cliente para la mejora de la satisfacción de los clientes de CLIMODER S.A, durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

b. Estrategias:

i. Implementar una línea telefónica de atención al cliente.

ii. Instaurar un servicio de atención a domicilio para los clientes de CLIMODER S.A.

c. Indicadores:

- Número de llamadas atendidas / total de llamadas telefónicas

- Número de visitas a pacientes en el domicilio / total de pacientes

5.5.2.2. *Organismos Públicos:*

a. **Objetivo:** Colaborar con el Ministerio de Salud Pública en dos campañas de prevención de enfermedades catastróficas durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

b. Estrategias:

   i. Apoyar con personal médico y de enfermería en las campañas de prevención de enfermedades catastróficas.

c. Indicador:

- Número de campañas / Total de campañas ejecutadas.

5.5.3. Perspectiva de procesos

5.5.3.1. *Mejora de procesos*

a. Objetivo**:** Mejorar en la calidad de dos procesos para obtener la eficacia y eficiencia de los servicios que presta la institución, durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

b. Estrategias

1. Elaboración y socialización de un Manual de Calidad alineado con lo que establece el sistema nacional de salud

2. Diseño de flujogramas para cada proceso administrativo y técnico que se desarrolla dentro de la entidad.

c. Indicadores:

- Número de procesos rediseñados / total de procesos administrativos y técnicos

5.5.3.2. *Atención al cliente:*

Objetivo.- Mejorar en un 10% el nivel de servicio al cliente con el fin de fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales, durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

Estrategias:

1. Colocar buzones de sugerencias en lugares estratégicos de la Institución.
2. Capacitar al personal administrativo en técnicas de atención al cliente.
3. Implementar un call center para atender a los clientes vía telefónica.

Indicadores

- Número de clientes satisfechos/ total de clientes atendidos.
- Capacitaciones en servicio al cliente/ Total de capacitaciones realizadas.
- Número de llamadas atendidas con resultados efectivos/ Total de llamadas recibidas.

5.5.3.3. *En la innovación:*

Patrocinar dos proyectos de innovación e investigación para la clínica CLIMODER durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

Estrategias:

1. Asignar un presupuesto para los proyectos de investigación
2. Crear grupos de trabajo para la elaboración de los proyectos
3. Realizar acercamientos con Universidades e Institutos de investigación con la finalidad de hacer efectivos los proyectos de investigación

Indicadores:

- Número de proyectos ejecutados/ Total de proyectos patrocinados

5.5.4. Capacidades y aprendizaje

5.5.4.1. *Tecnología:*

a. Objetivo.- Automatizar dos procesos administrativos que faciliten el flujo de información durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

b. Estrategias:

1. Adquisición de un sistema de información gerencial.

2. Capacitación al personal involucrado en el manejo del nuevo sistema de información gerencial.

c. Indicadores

- Número de procesos automatizados/Total de procesos administrativos.

5.5.4.2. *Conocimientos y habilidades:*

Objetivo.- Incentivar la actualización del 50% del personal médico y operativo para la mejora de sus conocimientos profesionales, durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

Estrategias:

1. Fortalecimiento de las funciones y puestos el personal médico y operativo de la institución.

2. Promover el reconocimiento público del personal que adquiera títulos de cuarto nivel.

Indicadores:

- Número de empleados actualizados/Total de empleados

5.5.4.3. *Clima laboral:*

Objetivo.- Mejorar en un 60% el clima laboral dentro de la Clínica para un efectivo desempeño del personal administrativo y operativo durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

Estrategias:

1. Contratación de una empresa consultora para el diagnóstico del cambio del clima laboral.

2. Realizar mejoras en la infraestructura de oficinas de los diferentes departamentos de la clínica.

3. Organización de eventos sociales dirigidos al personal de la empresa y sus familias con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

Indicadores:

- Número de empleados satisfechos/ Total de empleados

5.5.5. Mapa estratégico de la empresa CLIMODER S.A.

Figura 7. Modelo estratégico de la empresa CLIMODER S.A. 2013-2017
Fuente. Plan estratégico CLIMODER. 2013-2017

5.5.6. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador de gestión	Frecuencia		Meta	Procesos
				Medición	Análisis		
Financiera	Garantizar en un 100% que la información financiera sea entregada oportunamente durante la ejecución del plan estratégico hasta su finalización en el año 2017.	Implementar un sistema de gestión contable administrativo Desarrollar un sistema gerencial que conecte los procesos contables y hospitalarios en tiempo real.	Número de estados financieros entregados mensualmente en un año	Mensual	Anual	100% de estados financieros entregados	Contable Presupuestario Financiero
Cliente y receptores	Objetivo: Implementar 2 servicios de atención al cliente para la mejora de la satisfacción de los clientes de CLIMODER S.A, durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017 .	Implementar una línea telefónica de atención al cliente. Instaurar un servicio de atención a domicilio para los clientes de CLIMODER S.A.	Número de llamadas atendidas / total de llamadas telefónicas Número de visitas a pacientes en el domicilio / total de pacientes	Diario Diario	Semanal Semanal	5% de reclamos por el servicio. 10% de visitas a domicilio	Calidad de gestión del cliente Satisfacción del cliente

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador de gestión	Frecuencia		Meta	Proceso
				Medición	Análisis		
Organismos Públicos	Colaborar con el Ministerio de Salud Pública en dos campañas de prevención de enfermedades catastróficas durante el año 2016.	Apoyar con personal médico y de enfermería en el desarrollo las campañas de prevención de enfermedades catastróficas. .	Número de campañas / Total de campañas ejecutad	Trimestral	Anual	100% de las campañas ejecutadas	Relaciones con los stakeholders
Mejora de procesos	Mejorar en la calidad de dos procesos para obtener la eficacia y eficiencia de los servicios que presta la institución. .	Elaboración y socialización de un Manual de Calidad alineado con lo que establece el sistema nacional de salud Diseño de flujogramas para cada proceso administrativo y técnico que se desarrolla dentro de la entidad.	Número de procesos rediseñados / total de procesos administrativos y técnicos	Trimestral	Anual	100% de procesos ejecutados	Relaciones con los stakeholders

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador de gestión	Frecuencia		Meta	Proceso
				Medición	Análisis		
Atención al cliente	Mejorar en un 10% el nivel de servicio al cliente con el fin de fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales.	Colocar buzones de sugerencias en lugares estratégicos de la Institución. Capacitar al personal administrativo en técnicas de atención al cliente. Implementar un call center para atender a los clientes vía telefónica	Número de clientes satisfechos/ total de clientes atendidos Capacitaciones en servicio al cliente/ Total de capacitaciones realizadas Número de llamadas atendidas con resultados efectivos/ Total de llamadas recibidas.	Diario	Semanal	10% de mejora de atención al cliente	Calidad de la atención
En la Innovación	Patrocinar dos proyectos de innovación e investigación para la clínica CLIMODER durante el año 2016.	Asignar un presupuesto para los proyectos de investigación Crear grupos de trabajo para la elaboración de los proyectos. Realizar acercamientos con Universidades e Institutos de investigación con la finalidad de hacer efectivos los proyectos de investigación	Número de proyectos ejecutados/ Total de proyectos patrocinados.	Anual	Anual	1% del personal promovido en un año.	Recursos Humanos Organización

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador de gestión	Frecuencia		Meta	Proceso
Tecnología	Automatizar dos procesos administrativos que faciliten el flujo de información durante el primer semestre del 2016.	Adquisición de un sistema de información gerencial. Capacitación al personal involucrado en el manejo del nuevo sistema de información gerencial.	Número de procesos automatizados/Total de procesos administrativos	Anual	Anual	10% del personal capacitado en la automatización	Recursos Humanos. Organización
Conocimientos y habilidades:	Incentivar la actualización del 50% del personal médico y operativo para la mejora de sus competencias profesionales a partir del año 2016.	Desarrollo de puestos por competencias dirigidos al personal médico y operativo de la institución.	Número de empleados actualizados/Total de empleados	Semestral	Anual	50% de personal con conocimientos actualizados	Organización Capacitación

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador de gestión	Frecuencia		Meta	Proceso
Clima Laboral	Mejorar en un 60% el clima laboral dentro de la Clínica para un efectivo desempeño del personal administrativo y operativo durante el segundo semestre del 2016.	Contratación de una empresa consultora para el diagnóstico del cambio del clima laboral Realizar mejoras en la infraestructura de oficinas de los diferentes departamentos de la clínica. Organización de eventos sociales dirigidos al personal de la empresa y sus familias con el fin de mejorar las relaciones interpersonales	Número de empleados satisfechos/ Total de empleados	Semestral	Anual	60% de mejoramiento del clima laboral	Organización Recursos Humanos

5.5.7. Propuesta de mapa estratégico de la empresa CLIMODER S.A.

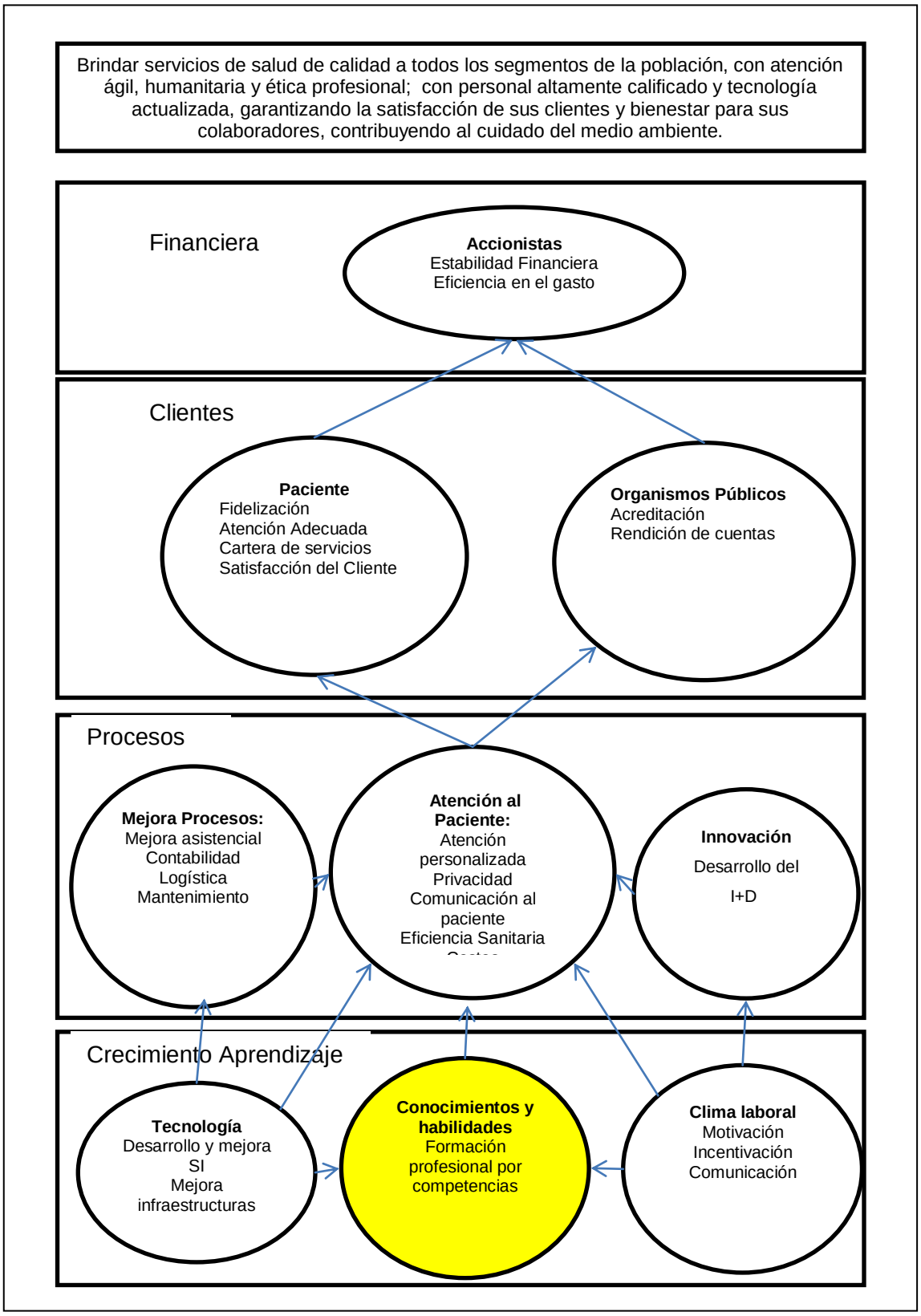

Figura 8. Propuesta de Modelo Estratégico

5.5.8. Capacidades y aprendizaje

5.5.8.1. *Conocimientos y habilidades:*

Objetivo.- Incentivar la actualización del 50% del personal médico y operativo para la mejora de sus competencias profesionales, durante la ejecución del plan estratégico 2013-2017.

Estrategias:

1. Desarrollo de puestos por competencias dirigidos al personal médico y operativo de la institución.

2. Promover el reconocimiento público del personal que adquiera títulos de cuarto nivel.

Indicadores:

- Número de empleados actualizados/Total de empleados

5.5.9. Desarrollo de puestos por competencias

	Nova Clínica MODERNA Estamos aquí por su salud	FECHA: 01/06/2015	ELABORADO
		VERSIÓN 1.0	REVISADO
	MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES	CODIGO: PBS-001	APROBADO

Gerente General

Identificación de Relaciones

Nombre del puesto: Gerente General

Número de Plaza: 1

Clave:

Ubicación: Departamento de Gerencia

Tipo de contratación: Contrato Indefinido

Ámbito Autoridad: Autoridad Directiva

Relación de Autoridad

Jefe Inmediato: Presidente

Subordinados Directos: Director Médico, Gerente Administrativo Financiero.

Dependencia funcional: Gerencia General

Propósito de puesto:

Dirigir el funcionamiento global de la Clínica como máxima autoridad y representante legal de la institución, en el marco de las directrices emanadas por el Sistema Nacional de Salud y en cumplimiento de la normativa legal vigente.

Funciones Generales

1. Personifica legalmente y extrajudicialmente a la institución.
2. Consiente en los actos administrativos en el ámbito de su jurisdicción, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
3. Presenta para aprobación de la Junta General de Accionistas, las propuestas de los distintos planes de la organización que garanticen su óptimo funcionamiento, que definan y ejecuten las estrategias y políticas que implica su desarrollo
4. Garantiza la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer el costo de los servicios que se proveen en la Clínica.

Funciones específica:

1. Autoridad nominadora de la Clínica.
2. Regularizar la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional.
3. Aprobar los planes, programas, proyectos y presupuestos de la Clínica
4. Sistematizar la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, y correctivos, preparar proyectos especiales y administrar la política salarial y de contratación institucional de acuerdo a la normativa vigente.

Responsabilidad:

- Encargado de supervisar y controlar las funciones que se le asignaron para dicho cargo.
- Responsabilidad por contactos personales.

Comunicación:

Relaciones Internas:

Mantiene coordinación interna con la Junta General de Accionistas, presidente del Directorio, Departamentos y oficinas.

Relaciones Externas:

Instituciones y organismos a fines a la actividad de la empresa tanto públicos como privados.

Especificación Puesto:

Educación:

La persona que ejerza el cargo de gerente general debe ser una persona con un alto nivel de educación profesional a más de medicina, en carreras afines a la administración de empresas.

Experiencia:

Haber trabajado en anteriores proyectos por lo menos en un (1) año.

Conocimientos en:

Medicina, Computación, administración, gestión empresarial.

Habilidad para:

- Interactuar efectivamente con la gente.
- Tomar decisiones.
- Solucionar problemas.
- Enunciar Ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos.

Destrezas en:

- Liderazgo para el cambio.
- Pensamiento estratégico.
- Liderazgo
- Empowerment
- Dinamismo – Energía
- Portability / Cosmopolismo / Adaptabilidad
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Iniciativa.

Adiestramiento requerido:

- Capacitación y aprendizaje en el desarrollo de las competencias que no califique.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Liderazgo para el cambio

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

A: Volumen para comunicar su visión acerca de la estrategia de la organización y de sus negocios haciendo que parezca posible y deseable para los accionistas, despertando de

esa manera compromiso genuino con su gestión y sus planes. Habilidad para apoyar y prometer nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B: Habilidad para que su visión genere aceptación por parte de los accionistas de manera de conseguir que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C: Habilidad para proponer una visión que genera adhesión y apoyo, aun sin despertar demasiado entusiasmo.

D: Para sus propuestas recibe apoyo por parte de los accionistas.

Pensamiento estratégico

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

A: Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compras de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

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

Liderazgo

Es la capacidad de mandar a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido más amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en que la persona asume el papel de líder.

A: Capacidad para comunicar una convincente visión al futuro, demostrar un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada. Capacidad para ser considerado un referente en materia de liderazgo.

B: Habilidad para posicionarse como líder, asegurándose que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Habilidad para constituirse como el modelo de actuación para los demás, entre quienes es visto como un líder que transmite credibilidad. Habilidad para asegurarse de que consigan las metas de grupo.

C: Capacidad para promover la eficacia del grupo. Capacidad para mantener informadas a las personas que puedan verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Habilidad para explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D: Capacidad para brindar a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias planteadas. Habilidad para delegar explícitamente tareas rutinarias a fin de dedicar su tiempo a temas menos operativos.

Notas: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Empowerment

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los

resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el negocio. Habilidad para cumplir con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender permanentes acciones destinadas a mejorar el talento y capacidades de los demás.

B: Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Dinamismo – Energía

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

A: Capacidades para desarrollar un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, parecer como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, y a todo lo que emprende.

B: Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, con interlocutores diversos, cambiantes en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos o en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Habilidad de transmitir energía a su grupo y a su accionar.

C: Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esas.

Portability / Cosmopolismo / Adaptabilidad

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

A: Capacidad para adaptarse inmediatamente a diferentes espacios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero, disfrutando cuando viaja y conoce. Capacidad para resistir el estrés y comprender diferentes culturas, estableciendo muy buenas relaciones interpersonales.

B: Capacidad para adaptarse de manera rápida y adecuada a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero. Capacidad de resistir viajes, adaptándose a culturas diversas.

C: Capacidad para adaptarse a diferentes medios extranjeros, necesitando un cierto tiempo para desempeñarse correctamente.

D: Escasa adaptación a otras culturas.

Relaciones públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, locales y provinciales) legisladores, grupos de interés, proveedores y comunidad toda.

A: Establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

B: Establecer adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planeados.

C: Lograr relaciones puntuales convenientes para la organización, obteniendo las cooperaciones de personas necesarias.

D: .Conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Orientación al cliente

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

A: Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s a fin de resolver sus necesidades, debiendo satisfacer en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar a largo plazo el cliente, pensando incluso en los clientes de sus clientes, capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.

B: Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explicitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que estos manifiesten en un principio y adecuando los servicios disponibles a esta necesidad.

C: Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia los clientes, para blindarle más de lo que este espera. Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles el tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.

D: Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.

Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea parte de un grupo de personas que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un numero uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que serán como equipo en su área/grupo.

A: Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o líneas de negocios; preocuparse por apoyar en el desempeño de otras áreas de la compañía. Aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad de satisfacer intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipo de trabajo.

B: Capacidad para animar y motivar a los demás: desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolverlos conflictos que se produzcan dentro del equipo.

C: Capacidad para solicitar opinión al respecto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares o subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Habilidad para cooperar; participar de buen agrado en el equipo, apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad, como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para compartir información.

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las

necesidades de los clientes o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la excelencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificaciones de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

B: Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/ o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con los objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

C: Capacidad para cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfechos con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

A: Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo; asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad; dar permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se preocupe; proponer o decidir, según su nivel de incumbencia,

abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Habilidad para ser considerado un referente en materia de integridad.

B: Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia; decir las cosas como son aunque pueden molestar, por ejemplo, a un viejo amigo. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que son éticas, y aceptar este tipo de planteo de sus subordinados, frente a lo cual investiga las causas.

C: Capacidad para desafiar a los otros actuar con valores y creencias, mostrándose orgulloso por ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los clientes, y dar a todos un trato equitativo.

D: Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarlos a otro. Capacidad para expresar lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Iniciativa

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

A: Capacidad para anticiparse a las decisiones a largo plazo; actuar para crear oportunidad o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia, y ser imitado por otros.

B: Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir; actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar distintos enfoques destinados a enfrentar un problema.

D: Capacidad para abordar oportunidades o problemas de momento, reconocer las oportunidades que se presenten y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Director Médico

Identificación de Relaciones

Nombre del puesto: Director Médico

Número de Plaza: 1

Clave:

Ubicación: Departamento de Dirección Medica

Tipo de contratación: Contrato Indefinido

Ámbito Autoridad: Autoridad Directiva

Relación de Autoridad

Jefe Inmediato: Presidente, Gerente General

Subordinados Directos: Gerente Administrativo Financiero, Staf de médicos asociados, staf de médicos accionistas, emergenciologo, médico tratante (hospitalización), Laboratorio clínico (Auxiliar de laboratorio), Jefe de enfermeras (Auxiliar de enfermería), Jefe de quirófano (Auxiliar de quirófano), Rayos X

Dependencia funcional: Dirección médica

Propósito de puesto:

Representar, Programar, Presentar, Formular, legalmente la gestión de recursos con la finalidad de ejecutar el plan estratégico de la Institución.

Funciones Generales

Coordinar y administrar a los subordinados.

5. Proponer y liderar programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad
6. Aprobar y garantizar la ejecución del plan anual de compras de insumos
7. Adoptar las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento de la clínica.

8. Evaluar el cumplimiento de procesos y protocolos para los todos los departamentos y servicios hospitalarios
9. Ser la autoridad nominadora de la clínica
10. Supervisar que todos los servicios que requieran, informen desarrollen y elaboren el consentimiento informado de cada paciente.
11. Dirigir la ejecución de las acciones para mantener la institución operativa, el cuidado de la infraestructura dentro de los estándares de seguridad y controlar los inventarios de los diferentes tipos de bienes
12. Asegurar el cumplimiento de las políticas y disposiciones del Ministerio de Salud y del Sistema Nacional de Salud en todas las unidades bajo su responsabilidad

Funciones específica:

5. Implementa la participación de los jefes de los departamentos de los problemas generales de la empresa.
6. Promueve la implantación del reglamento interior del trabajo.
7. Supervisa el trabajo de todos los empleados de la empresa, notifica al jefe de departamento respectivo.
8. Analiza modificaciones de precios a los productos.

Responsabilidad:

- Encargado de supervisar y controlar las funciones que se le asignaron para dicho cargo.
- Responsabilidad por contactos personales.

Comunicación:

Relaciones Internas:

Mantiene coordinación interna con la Junta General de Accionistas, Gerente General, departamentos y oficinas.

Relaciones Externas:

Instituciones y organismos afines a la actividad de la empresa tanto públicos como privados.

Especificación Puesto:

Educación:

La persona que ejerza el cargo de Director Médico general debe ser una persona con un alto nivel de educación profesional a más de medicina, en carreras afines a la administración de empresas.

Experiencia:

Haber trabajado en anteriores proyectos por lo menos en un (3) años.

Conocimientos en:

Medicina, Computación, administración.

Habilidad para:

- Interactuar efectivamente con la gente.
- Tomar decisiones.
- Solucionar problemas.
- Formular ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos.

Destrezas en:

- Liderazgo para el cambio.
- Pensamiento estratégico.
- Liderazgo
- Empowerment
- Dinamismo – Energía
- Portability / Cosmopolismo / Adaptabilidad
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Iniciativa.

Adiestramiento requerido:

- Capacitación y aprendizaje en el desarrollo de las competencias que no califique.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Liderazgo para el cambio

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

A: Capacidad para comunicar su visión acerca de la estrategia de la organización y de sus negocios haciendo que parezca posible y deseable para los accionistas, despertando de esa manera compromiso genuino con su gestión y sus planes. Habilidad para apoyar y prometer nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B: Habilidad para que su visión genere aceptación por parte de los accionistas de manera de conseguir que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C: Habilidad para proponer una visión que genera adhesión y apoyo, aun sin despertar demasiado entusiasmo.

D: Para sus propuestas recibe apoyo por parte de los accionistas.

Pensamiento estratégico

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

A: Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compras de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

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

Liderazgo

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido más amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en que la persona asume el papel de líder.

A: Capacidad para comunicar una convincente visión al futuro, demostrar un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada. Capacidad para ser considerado un referente en materia de liderazgo.

B: Habilidad para posicionarse como líder, asegurándose que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Habilidad para constituirse como el modelo de actuación para los demás, entre quienes es visto como un líder que transmite credibilidad. Habilidad para asegurarse de que consigan las metas de grupo.

C: Capacidad para promover la eficacia del grupo. Capacidad para mantener informadas a las personas que puedan verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Habilidad para explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D: Capacidad para brindar a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias planteadas. Habilidad para delegar explícitamente tareas rutinarias a fin de dedicar su tiempo a temas menos operativos.

Notas: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Empowerment

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el negocio. Habilidad para cumplir con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender permanentes acciones destinadas a mejorar el talento y capacidades de los demás.

B: Capacidad para fijar objetos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Dinamismo – Energía

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

A: Capacidades para desarrollar un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, parecer como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, y a todo lo que emprende.

B: Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, con interlocutores diversos, cambiantes en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos o en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Habilidad de transmitir energía a su grupo y a su accionar.

C: Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esas.

Portability / Cosmopolismo / Adaptabilidad

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

A: Capacidad para adaptarse inmediatamente a diferentes espacios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero, disfrutando cuando viaja y conoce. Capacidad para resistir el estrés y comprender diferentes culturas, estableciendo muy buenas relaciones interpersonales.

B: Capacidad para adaptarse de manera rápida y adecuada a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero. Capacidad de resistir viajes, adaptándose a culturas diversas.

C: Capacidad para adaptarse a diferentes medios extranjeros, necesitando un cierto tiempo para desempeñarse correctamente.

D: Escasa adaptación a otras culturas.

Relaciones públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, locales y provinciales) legisladores, grupos de interés, proveedores y comunidad toda.

A: Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

B: Capacidad para establecer adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planeados.

C: Habilidad para lograr relaciones puntuales convenientes para la organización, obteniendo las cooperaciones de personas necesarias.

D: Resulta fácil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Orientación al cliente

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

A: Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s a fin de resolver sus necesidades, debiendo satisfacer en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar a largo plazo el cliente, pensando incluso en los clientes de sus clientes, capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.

B: Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explicitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que estos manifiesten en un principio y adecuando los servicios disponibles a esta necesidad.

C: Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia los clientes, para brindarle más de lo que este espera. Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles el tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.

D: Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con el sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.

Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea parte de un grupo de personas que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un numero uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que serán como equipo en su área/grupo.

A: Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o líneas de negocios; preocuparse por apoyar en el desempeño de otras áreas de la compañía. Aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad de satisfacer intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipo de trabajo.

B: Capacidad para animar y motivar a los demás: desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.

C: Capacidad para solicitar opinión al respecto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares o subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Habilidad para cooperar; participar de buen agrado en el equipo, apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad, como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para compartir información.

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades de los clientes o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continúa del servicio y la orientación a la excelencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificaciones de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

B: Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/ o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con los objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

C: Capacidad para cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfechos con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

A: Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo; asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad; dar permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se preocupe; proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Habilidad para ser considerado un referente en materia de integridad.

B: Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia; decir las cosas como son aunque pueden molestar, por ejemplo, a un viejo amigo. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que son éticas, y aceptar este tipo de planteo de sus subordinados, frente a lo cual investiga las causas.

C: Capacidad para desafiar a los otros actuar con valores y creencias, mostrándose orgulloso por ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los clientes, y dar a todos un trato equitativo.

D: Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarlos a otro. Capacidad para expresar lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Iniciativa

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

A: Capacidad para anticiparse a las decisiones a largo plazo; actuar para crear oportunidad o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia, y ser imitado por otros.

B: Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir; actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar distintos enfoques destinados a enfrentar un problema.

D: Capacidad para abordar oportunidades o problemas de momento, reconocer las oportunidades que se presenten y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Gerente Administrativo y Financiero

Identificación de Relaciones

Nombre del puesto: Gerente Administrativo y Financiero

Número de Plaza: 1

Clave:

Ubicación: Departamento Administrativo y Financiero

Tipo de contratación: Contrato Indefinido

Ámbito Autoridad: Autoridad Directiva

Relación de Autoridad

Jefe Inmediato: Presidente, Gerente, Director Médico

Subordinados Directos: Operador de limpieza (operador lavador), contador (caja, auxiliar contable, farmacia), Seguridad

Dependencia funcional: Dirección Administrativa y Financiera

Propósito de puesto:

Dirigir, organizar y proyectar la administración de los recursos materiales, recursos financieros y talento humano de la clínica con el fin de facilitar la consecución de los objetivos, planes y metas de la institución.

Funciones Generales

- Coordinar las actividades Administrativas, Financieras, de Talento Humano y los Servicios Generales contratados con las diferentes unidades de la Clínica.
- Asesorar en materia de Administración Financiera y de Talento Humano a las diferentes actividades de la Clínica.
- Elaborar la proforma presupuestaria de la Clínica en coordinación con la Gerencia y Presidencia para someter su aprobación a la Junta General de Accionistas.

- Programar y controlar las actividades administrativas del talento humano, recursos materiales, recursos económicos y financieros de la Clínica de conformidad a la ley, políticas, normas, reglamentos y otros documentos legales pertinentes

Funciones específica:

9. Valida los planes, programas, proyectos y presupuestos en el ámbito de su competencia.
10. Coordina la contratación y administración de los contratos de la Clínica
11. Interviene en la elaboración del Plan Operativo Anual de la institución en coordinación con todas las áreas de la Clínica.
12. Responde ante las demandas de la Gerencia General
13. Participa en las comisiones de acuerdo a las disposiciones de la Gerencia General.

Responsabilidad:

- Encargado de supervisar y controlar las funciones que se le asignaron para dicho cargo.
- Responsabilidad por contactos personales.

Comunicación:

Relaciones Internas:

Mantiene coordinación interna con la Junta General de Accionistas, Presidencia, Gerencia General y oficinas.

Relaciones Externas:

Instituciones y organismos a fines a la actividad de la empresa tanto públicos como privados.

Especificación Puesto:

Educación:

La persona que ejerza el cargo de gerente general debe ser una persona con un alto nivel de educación profesional, en carreras afines a la administración y finanzas de empresas.

Experiencia:

Haber trabajado en anteriores proyectos por lo menos en un (3) años.

Conocimientos en:

Administración Computación, finanzas, contabilidad, gestión, talento humano.

Habilidad para:

- Interactuar efectivamente con la gente.
- Tomar decisiones.
- Solucionar problemas.
- Formular Ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos.

Destrezas en:

- Liderazgo para el cambio.
- Pensamiento estratégico.
- Liderazgo
- Empowerment
- Dinamismo – Energía
- Portability / Cosmopolismo / Adaptabilidad
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Iniciativa.

Adiestramiento requerido:

- Capacitación y aprendizaje en el desarrollo de las competencias que no califique.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Liderazgo para el cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y

los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

A: Capacidad para comunicar su visión acerca de la estrategia de la organización y de sus negocios haciendo que parezca posible y deseable para los accionistas, despertando de esa manera compromiso genuino con su gestión y sus planes. Habilidad para apoyar y prometer nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B: Habilidad para que su visión genere aceptación por parte de los accionistas de manera de conseguir que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C: Habilidad para proponer una visión que genera adhesión y apoyo, aun sin despertar demasiado entusiasmo.

D: Para que sus propuestas reciban apoyo por parte de los accionistas.

Pensamiento estratégico

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

A: Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compras de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

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

Liderazgo

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido más amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en que la persona asume el papel de líder.

A: Capacidad para comunicar una convincente visión al futuro, demostrar un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada. Capacidad para ser considerado un referente en materia de liderazgo.

B: Habilidad para posicionarse como líder, asegurándose que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Habilidad para constituirse como el modelo de actuación para los demás, entre quienes es visto como un líder que transmite credibilidad. Habilidad para asegurarse de que consigan las metas de grupo.

C: Capacidad para promover la eficacia del grupo. Capacidad para mantener informadas a las personas que puedan verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Habilidad para explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D: Capacidad para brindar a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias planteadas. Habilidad para delegar explícitamente tareas rutinarias a fin de dedicar su tiempo a temas menos operativos.

Notas: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Empowerment

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los

resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el negocio. Habilidad para cumplir con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender permanentes acciones destinadas a mejorar el talento y capacidades de los demás.

B: Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Dinamismo – Energía

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

A: Capacidades para desarrollar un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, parecer como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, y a todo lo que emprende.

B: Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, con interlocutores diversos, cambiantes en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos o en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Habilidad de transmitir energía a su grupo y a su accionar.

C: Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esas.

Portability / Cosmopolismo / Adaptabilidad

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

A: Capacidad para adaptarse inmediatamente a diferentes espacios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero, disfrutando cuando viaja y conoce. Capacidad para resistir el estrés y comprender diferentes culturas, estableciendo muy buenas relaciones interpersonales.

B: Capacidad para adaptarse de manera rápida y adecuada a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero. Capacidad de resistir viajes, adaptándose a culturas diversas.

C: Capacidad para adaptarse a diferentes medios extranjeros, necesitando un cierto tiempo para desempeñarse correctamente.

D: Escasa adaptación a otras culturas.

Relaciones públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, locales y provinciales) legisladores, grupos de interés, proveedores y comunidad toda.

A: Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

B: Capacidad para establecer adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planeados.

C: Habilidad para lograr relaciones puntuales convenientes para la organización, obteniendo las cooperaciones de personas necesarias.

D: Resulta fácil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Orientación al cliente

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

A: Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes a fin de resolver sus necesidades, debiendo satisfacer en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar a largo plazo el cliente, pensando incluso en los clientes de sus clientes, capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.

B: Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explicitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que estos manifiesten en un principio y adecuando los servicios disponibles a esta necesidad.

C: Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia los clientes, para blindarle más de lo que este espera. Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles el tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.

D: Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.

Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea parte de un grupo de personas que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un numero uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que serán como equipo en su área/grupo.

A: Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o líneas de negocios; preocuparse por apoyar en el desempeño de otras áreas de la compañía. Aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad de satisfacer intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipo de trabajo.

B: Capacidad para animar y motivar a los demás: desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.

C: Capacidad para solicitar opinión al respecto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares o subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Habilidad para cooperar; participar de buen grado en el equipo, apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad, como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para compartir información.

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las

necesidades de los clientes o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continúa del servicio y la orientación a la excelencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificaciones de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

B: Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/ o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con los objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

C: Capacidad para cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfechos con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

A: Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo; asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad; der permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se preocupe; proponer o decidir, según su nivel de incumbencia,

abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera paco ético. Habilidad para ser considerado un referente en materia de integridad.

B: Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia; decir las cosas como son aunque pueden molestar, por ejemplo, a un viejo amigo. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que son éticas, y aceptar este tipo de planteo de sus subordinados, frente a lo cual investiga las causas.

C: Capacidad para desafiar a los otros actuar con valores y creencias, mostrándose orgulloso por ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los clientes, y dar a todos un trato equitativo.

D: Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarlos a otro. Capacidad para expresar lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Iniciativa

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

A: Capacidad para anticiparse a las decisiones a largo plazo; actuar para crear oportunidad o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia, y ser imitado por otros.

B: Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir; actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar distintos enfoques destinados a enfrentar un problema.

D: Capacidad para abordar oportunidades o problemas de momento, reconocer las oportunidades que se presenten y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La clínica “Nova Clínica Moderna”, objeto de estudio de esta Tesis, se encuentra ubicada en un sector distinguido de la ciudad de Ibarra, cuenta con talento humano capacitado y experimentado, que le permite ser una organización que está a la vanguardia del servicio de la salud a nivel de la provincia de Imbabura. Para ello, ha invertido gran cantidad de recursos financieros en la adquisición de tecnología de punta con el fin de satisfacer las necesidades que tienen los usuarios del norte del país,
- Hoy en la actualidad, el talento humano es considerado como una activo preponderante dentro de las empresas, pues a través de esté, las organizaciones buscan desarrollar sus ventajas competitivas. Ya que las personas con sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias han logrado convertirse en el factor clave del desarrollo empresarial
- La era del conocimiento, implica un mayor desarrollo de las empresas en la aplicación de estrategias en la capacitación y bienestar del talento humano que permite ver el potencial intelectual con que dispone la empresa para su supervivencia y desarrollo en el mercado de servicios de la salud.
- Por ello el talento humano (capacidad inteligente que distingue a las personas), es calificado como el capital humano, es decir el conocimiento tácito o explicito que brindan las personas al pertenecer a una organización y su capacidad para regenerarlo. La diferencia entre talento humano y capital humano, es que a éste último las empresas no lo pueden adquirir como un activo cualquiera sino que le pueden alquilar temporalmente.

- Las competencias laborales, es otro tema que no puede estar alejado de la realidad de la empresa, pues de su aplicación en cuanto a los atributos que posee una persona conlleva a que su desempeño sea acorde a la realidad del puesto que ocupa dentro del organigrama de la empresa
- Una de las claves para el éxito de las empresas, radica en la implantación de un modelo de competencias que debe ir a la par con lo que establecen sus objetivos estratégicos. Para ello, debe existir un compromiso de la alta gerencia en el bienestar de las personas que forman parte de la organización.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia de la clínica, debe mantener una política de constante actualización del personal, así como tecnológica con el fin de asegurar una adecuada atención a sus clientes actuales y potenciales. Para ello se debe recordarles que las instituciones sobresalen por su talento humano y el uso que ellos hacen de la tecnología.
2. Las empresas que se dedican a brindar servicios de salud, deben lograr mayores niveles de competitividad en base al talento humano que disponen en conocimiento, creatividad y la aplicación de la experiencia profesional que va relacionado con la interrelación con los clientes.
3. El Estado, las instituciones de Educación Superior, Colegios y todos quienes forman parte del sistema educacional en el país, deben crear e impulsar proyectos de investigación dentro del sector de la salud con el fin de ir cualificado los servicios que brindan este tipo de empresas a nivel público y privado poner en práctica el sistema de control de calidad propuesto, considerando que es un aporte encaminado a mejor los procesos del talento humano.
4. Este tipo de empresas, deben colaborar en procesos participativos de capacitación que contribuyan a crear una cultura de innovación del servicio, lo que lleva a tener una gran responsabilidad del nivel gerencial para apoyar actividades ajustadas en lo intangible
5. La organización debe organizar sus estrategias de capacitación de recursos humanos a sus objetivos organizacionales, de manera tal que vayan relacionadas sus necesidades y expectativas laborales con sus compensaciones salariales, desarrollo profesional, salud, seguridad industrial, es decir lograr una verdadera gestión del recurso humano dentro de sus competencias laborales.

BIBLIOGRAFÍA

Abril, C., Enríquez , A., & Sánchez , J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión:Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.* Madrid: Printed in Spain.

Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias.* México: Granica S.A.

Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de Gestión Integral:Una sola gestión, un solo equipo.* Antioquia: Universidad de Antioquia.

Barquero, A. (2005). *Administraciòn de Recursos Humanos.* San Josè: Universidad Estatal a Distancia.

Blanch Ribas, J. (2003). *Teoría de la Relaciones laborales: Fundamentos.* Barcelona: UOC.

Chávez , G., & García , Y. (2003). *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales:Aplicación del análisi critico de competencias laborales.* México: Panorama Editorial.

Chávez Salcedo, G. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral: Normas de empresa.* México: Panorama.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw-Hill.

Correa Ospina , J., & López Trujillo, M. (2007). *Planeación estrtatégica de tecnologías informáticas y sistemas de información.* Caldas: Univesridad de Caldas.

Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2012). *Relaciones Humanas.* México: Cengage Learning.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal.* México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2010). *Administracion de los Recursos Humanos.* Mexico: Prentice Hall.

Fernandez, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría métodos y ejercicios.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo.* México: Pearson Ediucación.

Gonzales, D. S. (2008). *Recursos Humanos.* Colombia: Paraninfo Cuarta Edicion.

Hoare, S., & Leigh, A. (2014). *Administración del Talento.* México: Trillas.

Idalberto, C. (2009). *Administración de los Recursos Humanos el Capital Humano en las Organizaciones.* Colombia: Mc Graw Will.

Idalberto, C. (2009). *Gestion del Talento Humano.* Colombia: Mc Graw Hill.

Idalberto, C. (2009). *Gestion del Talento Humano el Nuevo Papel de los Recursos Humanos en la Organizacion .* Colombia: Mc Graw Will.

Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos. (2009). Metodología para la formulación de perfiles de competencia. *Serie Bibliográfica Recursos Humanos en Salud N° 3*, 21.

Jesus, G. (2011). *Fundamentos de Dirección y Gestion de los Recursos Humanos .* PERU: Primera Edición.

Jiménez, P. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Madrid: ESIC EDITORIAL.

Luna Noyola, Á. (2010). *Capital Humano.* México: Trillas.

Mejía-Giraldo, A. (enero - abril de 2013). *http://scielo.sld.cu/scielo*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de http://scielo.sld.cu/scielo: http://scielo.sld.cu/scielo

Mercenier, P. (2015). *http://med.unne.edu.ar/*. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de http://med.unne.edu.ar/: http://med.unne.edu.ar/

Morales, O. (17 de marzo de 2008). *http://www.gestiopolis.com/*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de http://www.gestiopolis.com/: http://www.gestiopolis.com/

Múnch Galindo, L. (2009). *Administración de Capital Humano.* México: TRillas.

Padilla, S., Cahuasquí, Á., Chávez, S., Flores, F., & Arteaga, B. (2011). Evolución de la gestión de desarrollo humano. *EKOS*, 11-19.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal , F., & Alonso García, M. (2014). *Bases de Psicología del Trabajp para gestión de recursos humanos.* Madrid: Sintesis S.A.

Portilla, L., Villa, C., & Arias, L. (2007). La teoría Cientifíca y su Impacto en la Empresa Actual. *Scientia et Technica*, 311-314.

Potter, B. (2007). *Manuales Didácticos de Administración Estrés y Rendimiento en el Trabajo Transforme las Presiones del Trabajo en Productividad.* Cuba: Trillas.

Ramió, C., & Ballart, X. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización:La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos.* Madrid: Nacional.

Ramon, C. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos Preparando Profesionales para el Siglo XXI.* Venezuela: Segunda Edicion.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración.* México: Marisa de Anta.

Rodríguez , Á., Díaz, F., Fuertes, F., Martín , M., Montalbán, M., & Sánchez , E. (2004). *Psicología de las Organizaciones.* Barcelo: UOC.

Romel, S. (2012). *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas.* Colombia: Trillas.

Scott, S. (2007). *Administración de los Recursos Humamos.* España: Cengage Learning.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance.* USA: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Urquijo, J. (2008). *Teoría de las Relaciones Industriales.* California: CEPET.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano.* México: Mc Graw-Hill.

William, W. (2008). *Administración de los Recursos Humanos el Capital Humano de las Empresas.* Costa Rica: Mc Graw Will.

ANEXO

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO

Nombre:……
Cargo:…….. Fecha:……..
Departamento:……..……..

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario

Sus respuestas serán confidenciales y de utilidad para su organización

- Fecha de levantamiento de la información
- Gerencia y/o departamento

1.- Manejo práctico de los problemas

a) ¿Utiliza alguna metodología para resolver en su departamento?

SI_____NO_____

Por qué?

b) ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?

SI_____NO_____

Por qué?

2.- Metas de la empresa

a) ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?

SI_____NO_____

Por qué?

b) ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?

SI_____NO_____

Por qué?

3.- Planeación básica

a) ¿Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?

SI_____NO_____

Por qué?

b) ¿Evalúa y actualiza sus planes?

SI_____NO_____

Por qué?

c) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la empresa y en su área?

SI_____NO_____

Por qué?

d) ¿Considera que a veces son útiles los "cuellos de botella"?

SI_____NO_____

Por qué?

4.- Comunicación acertada de las ideas

a) ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?

SI_____NO_____

Por qué?

b) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento?

SI_____NO_____

Por qué?

5.- Habilidad para hablar en público

a) ¿Considera que usted y el personal en cargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen de forma correcta?

SI_____NO_____

Explique.

6.- Liderazgo efectivo

a) ¿la manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?

SI_____NO_____

Comente.

b) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?

SI_____NO_____

Por qué?

c) ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?

SI_____NO_____

Comente brevemente.

d) ¿Considera que su jefe inmediato predica con el ejemplo a los demás?

SI_____NO_____

Por qué?

7.- Relaciones humanas sin generar problemas

a) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

SI_____NO_____

Comente.

b) ¿El personal trabaja sin resentimientos?
SI_____NO_____
Comente.

8.- Autoestima del personal
a) ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿El personal puede asimilar con facilidad los cambios?
SI_____NO_____
Por qué?
c) ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?
SI_____NO_____
Por qué?

9.- Integración de equipos de trabajo
a) ¿Se mantiene un "espíritu de equipo" en la organización y en su departamento?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?
SI_____NO_____
Comente brevemente.

10.- Juntas de trabajo
a) ¿Se aprovecha "bien" en las juntas tanto a nivel organizacional como en su departamento?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?
SI_____NO_____
Comente.
c) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la organización y de su departamento?
SI_____NO_____
Por qué?

11.- Habilidades administrativas
a) ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar las tareas?
SI_____NO_____
Comente.
c) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?
SI_____NO_____
Por qué?
d) ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?
SI_____NO_____
Comente.
e) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?
SI_____NO_____
Comente.

12.- Herramientas de calidad (estadísticas)
a) ¿Llevan una relación de los tiempos "muertos" que se hayan presentado en el presente año?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Lleva una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por "mala calidad" en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año
SI_____NO_____
Comente.
c) ¿Conoce el monto ($) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios: materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concretados
SI_____NO_____
Por qué?
d) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuales servicios que presta ya son obsoletos?
SI_____NO_____
Por qué?
e) ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?
SI_____NO_____
Comente.
f) ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?
SI_____NO_____
Comente.
g) ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?
SI_____NO_____
Comente.
h) ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?
SI_____NO_____
Comente.
i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc. (Por favor, conteste en caso de que tenga aplicación en su departamento, en caso contrario, pase a la siguiente pregunta?
SI_____NO_____
Comente.

13.- Capacitación interna
a) ¿Existen instructores profesionales internos en la empresa?
SI_____NO_____
Comente.

b) ¿El instructor conoce aspectos relacionados con las técnicas de pedagogía educativa?
SI_____NO_____
Comente.

14.- Administración de proyectos
a) ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma "efectiva"?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?
SI_____NO_____
Comente.

15.- Filosofía de la empresa

a) ¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y los conoce el personal de su departamento y de la empresa?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Se tienen identificados los valores de la organización, se tienen publicados y los conoce el personal de su departamento y de la empresa?
SI_____NO_____
Comente.
c) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?
SI_____NO_____
Comente.

16.- Calidad en el trabajo

a) ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus funciones?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene tanto en su departamento como en la empresa?
SI_____NO_____
Comente.
c) ¿Se rechazan productos que tienen defectos mínimos? Por favor, conteste si este punto tiene que ver con su departamento
SI_____NO_____
Comente.
d) ¿Se evitan situaciones en las que se "abuse" del cliente (interno o usuario)?
SI_____NO_____
Explique.

17.- Servicios de calidad al cliente

a) ¿Se evita siempre el "maltrato" al cliente interno y al usuario externo?
SI_____NO_____
Comente.
b) ¿Los servicios, los formularios las instrucciones, las políticas, etc., están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?
SI_____NO_____
Detalle.
c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?
SI_____NO_____
Comente.
d) ¿Existe "seguimiento" al cliente después de haberle dado el servicio?
SI_____NO_____
Comente de qué manera se lleva a cabo, en caso de que su respuesta sea positiva. Si la respuesta fuese negativa, comente por qué

18.- Acercamiento al benchmarking (intercambio de información)
a) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su organización y departamento en comparación con las de otras organizaciones similares?
SI_____NO_____
Comente.

19.- Desarrollo de actitudes positivas
a) ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?
SI_____NO_____
En caso de qué su respuesta fuese positiva, indique de qué manera lo llevan a cabo
b) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?
SI_____NO_____
Comente.

20.- Organización de los procesos de trabajo

a) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas?
SI_____NO_____
Comente.

(Gracias por su colaboración)

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Nombre:……
Cargo:…….. Fecha:……..
Departamento:……..……..

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios*.
Gracias.

1.- ¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?
Si es así, ¿los sigue? Explique

2.- Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?

3.- ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?

4.- ¿la gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿qué acciones se adoptan?

5.- ¿La gerencia define las políticas de la empresa?

6.- ¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?

7.- ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?

8.- ¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes? Por favor describa brevemente el proceso

9.- ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

10.- ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?

11.- ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo

12.- ¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Por qué?

13.- ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?

14.- ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?

15.- ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?

16.- ¿permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?

17.- ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa , laboral, fiscal y de mercadeo?

18.- ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así ¿se retroalimenta de ellas?

19.- ¿Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿Cuáles serían?

20.- ¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?

21.- ¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?

22.- ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA EL ÁREA OPERATIVA

Nombre:……
Cargo:…….. Fecha:……..
Departamento:……..……..

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios*. ¡Gracias de antemano!

1.- ¿Cuándo ingreso en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó

2.- ¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?
Sí---------- No----------
¿Por qué?

3.- ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficios a los clientes internos y externos de la empresa?

4.- ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?

5.- ¿Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo?

6.- Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?

7.- ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar

8.- Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9.- ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10.- ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?

11.- En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?

12.- ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etc.)?
Sí---------- No----------
En caso negativo, ¿qué le falta?

13.- ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?
Sí---------- No----------
En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14.- ¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?
Sí---------- No----------
En caso afirmativo, ¿qué acciones emprende su jefe inmediato?

15.- ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?

Gracias por su colaboración

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA EL ÁREA SECRETARIAL

Nombre:……
Cargo:…….. Fecha:……..
Departamento:……..……..

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios*.

1.- ¿Cuándo ingreso en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó

2.- ¿Considera que su horario actual es suficiente para desarrollar su trabajo?
Sí---------- No----------
¿Por qué?

3.- ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a sus compañeros de trabajo y, en su caso, a las personas externas que acuden a la empresa?

4.- ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?

5.- ¿Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo?

6.- Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?

7.- ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?
Sí---------- No----------
Si la respuesta es afirmativa, comente en que le gustaría mejorar

8.- Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9.- ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10.- ¿Cuánto tiempo considera que es necesario para realizar su trabajo diario?

11.- En relación con su respuesta anterior, ¿lo realiza en dicho tiempo?

12.- ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: computadora, papelería, etc.)?
Sí---------- No----------
En caso negativo, ¿qué le falta?

13.- ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?
Sí---------- No----------
En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14.- ¿Comenta con su jefe inmediato sobre alguna problemática que haya observado en su área de trabajo?
Sí---------- No----------
En caso afirmativo, ¿qué acciones toma su jefe inmediato?

15.- ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su trabajo?

¡Gracias por colaborar!

ANEXO 5

Figura 9. ***Infraestructura de la Clínica Moderna***

ANEXO 6

Figura 10. Personal Operativo

ANEXO 7

Figura 11. Fundamentos estratégicos de CLIMODER