

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE NORTHOSPITAL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DAVID VICENTE VILLACÍS NAVARRETE**

**DIRECTOR: ING. PAUL IDROBO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PROCESOS**

**QUITO, MARZO 2016**

**DIRECTOR:**

Mgr. Paul Idrobo

**INFORMANTES:**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación principalmente le dedico a Dios por haberme guiado y permitido llegar hasta tan importante momento tanto en mi vida profesional como en mi vida personal.

También le dedico a mi familia por el apoyo y a mis padres que siempre son y serán un pilar fundamental en mi vida, ya que gracias a ellos puedo cumplir mis metas y sueños que me propongo día a día.

Gracias también a mis amigos y compañeros, que me han brindado fuerza y apoyo en todo mi trayecto universitario.

***David***

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar le agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias para superar los obstáculos y dificultades que se me han presentado a lo largo de mis estudios.

A mi director Paúl Idrobo por brindarme sus valiosos conocimientos, consejos y apoyo para culminar exitosamente este proyecto.

Y agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a sus colaboradores por brindarme tan valiosos conocimientos e información que gracias a ellos me han permitido llegar hasta este momento.

***David***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 4

- 1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 4
  - 1.1.1 Político y legal, 4
  - 1.1.2 Económico, 6
  - 1.1.3 Social y cultural, 6
  - 1.1.4 Tecnológico y Ambiental, 7
- 1.2 ANÁLISIS INTERNO, 7
  - 1.2.1 Historia, 7
  - 1.2.2 Planificación, 8
  - 1.2.3 Servicios, 10
  - 1.2.4 Organigrama Estructural de Northospital, 13
  - 1.2.5 Clientes, 14
  - 1.2.6 Infraestructura, 15
- 1.3 FODA, 17

### 2 MARCO TEÓRICO, 20

- 2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 20
- 2.2 GESTIÓN POR PROCESOS, 23

### 3 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS, 27

- 3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, 27
- 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS ACTUALES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, 28
  - 3.2.1 Reclutamiento y selección de personal, 28
    - 3.2.1.1 Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal, 28
    - 3.2.1.2 Análisis de valor agregado del proceso de reclutamiento y selección del personal, 29
    - 3.2.1.3 Datos estadísticos del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, 31
    - 3.2.1.4 Fortalezas y debilidades, 34
  - 3.2.2 Contratación e inducción de personal, 34
    - 3.2.2.1 Descripción del proceso de Contratación e inducción de personal, 35
    - 3.2.2.2 Análisis de valor agregado del proceso de Contratación e inducción de personal, 35

3.2.2.3 Datos estadísticos del proceso de Contratación e inducción de personal, 37

3.2.2.4 Fortalezas y debilidades, 39

**3.2.3 Pago de Nómina, 39**

3.2.3.1 Descripción del proceso de pago de Nómina, 40

3.2.3.2 Análisis de valor agregado del proceso de pago de Nómina, 40

3.2.3.3 Datos estadísticos del proceso de pago de Nómina, 42

3.2.3.4 Fortalezas y debilidades, 44

**4 PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN, 45**

4.1 INVENTARIO DE PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, 45

4.2 DESCRIPCIÓN DE MEJORAS, 46

**5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 54**

5.1 OBJETIVOS, 54

5.2 RIESGOS, 55

5.3 ACTIVIDADES, 55

5.4 PROGRAMACIÓN, 58

5.5 BENEFICIOS, 61

5.6 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO, 63

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 65**

6.1 CONCLUSIONES, 65

6.2 RECOMENDACIONES, 66

**REFERENCIAS, 68**

**ANEXOS, 70**

Anexo 1: Flujograma de los procesos actuales que se manejan en el Área de Talento Humano, 71

Anexo 2: Actividades que generan valor al cliente, valor a la empresa y no generan valor agregado de los procesos actuales que se manejan en el Área de Talento Humano, 74

Anexo 3: Procedimientos Propuestos, 76

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Análisis de valor agregado de Selección y reclutamiento de personal,	30
Tabla 2: Ingresos y salidas de persona, año 2015,	32
Tabla 3: Análisis de valor agregado contratación e inducción de personal,	36
Tabla 4: Análisis de valor agregado de nómina,	40
Tabla 5: Horas extras pagadas en el segundo semestre del año 2015,	43
Tabla 6: Inventario de Procesos del Área de Talento Humano,	45
Tabla 7: Riesgos,	55
Tabla 8: Programación,	58
Tabla 9: Cronograma,	60
Tabla 10: Beneficios de disminución de tiempos y costos de las actividades actuales,	61
Tabla 11: Cantidad de capacitaciones realizadas y planificadas,	62
Tabla 12: Costo total de los ingresos del 2015,	63
Tabla 13: Análisis Costo Beneficio,	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organigrama Estructural de Northospital, 13
- Figura 2: Fachada de Northospital, 15
- Figura 3: Ubicación de Northospital, 17
- Figura 4: Mapa de Procesos de Northospital, 27
- Figura 5: Análisis de valor agregado de Selección y reclutamiento de personal, 30
- Figura 6: Ingresos y salidas de persona, año 2015, 32
- Figura 7: Análisis de valor agregado contratación e inducción de personal, 36
- Figura 8: Análisis del personal del año 2015, 38
- Figura 9: Análisis de valor agregado de nómina, 41
- Figura 10: Horas extras pagadas en el segundo semestre del año 2015, 43

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito de esta tesis es la implementación de procedimientos en Northospital, para que de esta forma puedan trabajar bajo un sistema de procesos con el fin de que la compañía reduzca los tiempos y costos que tienen al momento de realizar las actividades del Área de Talento Humano. Para esto se planificó una serie de capítulos que se muestran a continuación.

En el capítulo I, se detalla un análisis interno que contiene datos generales de la empresa como: la ubicación de la empresa, los servicios con los que cuenta la empresa, el organigrama estructural, los tipos de clientes que se manejan en la empresa, misión, visión, valores corporativos y la planificación que tiene la empresa en un corto plazo. También se encontrará un análisis del entorno donde se detalla lo político y legal, económico, social cultural y tecnológico ambiental. Obteniendo de esta forma un FODA de Northospital.

En el capítulo II, se encuentran conceptos claves como: gestión por procesos y gestión de talento humano, en los que la empresa guiará para el desarrollo de las actividades de los procedimientos que se van a manejar en el área de talento humano con el fin de que la empresa maneje estos temas y se sientan comprometidos al momento de aplicarlos.

En el capítulo III, se localiza un diagnóstico actual del área de talento humano, donde se puede apreciar el sitio que se encuentra el área en el mapa de procesos de la empresa y a la vez las actividades que se desarrollan actualmente en el área de forma que se pueda apreciar

los subsistemas que aplican al área. Se identificaron tres subprocesos que maneja el área que son Selección y Reclutamiento de personal, Contratación e Inducción de personal y Pago de Nómina. En cada subproceso hallado se realizó una descripción breve de las actividades que realizan, un análisis de valor agregado y datos estadísticos que tengan estos subprocesos con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno para de esta forma proceder a dar la propuesta.

En el capítulo IV, se establece la propuesta de sistema de gestión del área de talento humano, desarrollando un inventario de los procesos que debería manejar el área, describiendo las mejoras que se les aplicó a cada uno de los subprocesos antiguos y nuevos. Para cada uno de estos subprocesos se elaboraron procedimientos con formatos y flujogramas que ayudaran al área a tener una guía clara de cómo deben ejecutarse las actividades.

El capítulo V, se presenta la propuesta del plan de implementación, especificando los objetivos, riesgos, actividades a desarrollarse, la programación y los beneficios que tiene la el plan con el objetivo de identificar el costo beneficio que se obtendrá al momento de implementarlo.

Se puede concluir que la implementación de estos procedimientos es viable ya que ayudará al área a tener una estandarización de las actividades, para que de esta forma se pueda solucionar los problemas actuales y obtener una reducción de tiempos y costos, así como un buen ambiente laboral.

## INTRODUCCIÓN

Clinmeyd S.A., se fundó el 15 de Septiembre del año 1999, con un capital inicial de \$ 100'000.000 de sucres y comenzó con el nombre de Clínica del Norte. Durante este tiempo se desempeñó como un conjunto de consultorios con pocas especialidades y atención quirúrgica de baja complejidad; pero en el año 2013 que por decisión de la junta de accionistas se inyectó un incremento de capital para su remodelación y cambio de imagen, convirtiéndose en lo que hoy se conoce como Northospital.

Northospital se dedica a la atención tanto ambulatoria como quirúrgica de pacientes IESS, Seguros Privados y personas particulares. Es por ello que a lo largo de estos años Northospital ha venido contribuyendo en la salud de la comunidad ecuatoriana y en particular del Distrito Metropolitano de Quito; uno de los primeros cambios que logró esta empresa fue de clínica del norte a Northospital y con ello se dio un crecimiento en el campo de la salud, pero desordenado en otras áreas, el impulso a la creación de nuevos servicios y a la contratación de nuevos talentos humanos para cubrir las vacantes de esas áreas.

Esto ha ocasionado que el hospital tenga una alta rotación de personal en todas las áreas por falta de una buena metodología de selección y reclutamiento del talento humano, lo cual ocasiona malestar en el personal y que repercute en la atención de todas las áreas y desmotivación en los equipos de trabajo y además ha ocasionado que no haya trato de manera adecuada y técnica.

En el transcurso del año 2014, la empresa tuvo dos picos fuertes donde se evidencia claramente la rotación del personal, en Marzo de 2014 la empresa tuvo que despedir a 45 trabajadores lo cual ocasionó malestar en los compañeros de trabajo. Y en Noviembre de 2014 la empresa abrió un nuevo piso y tuvo la necesidad de contratar un personal de 30 trabajadores para que laboren en esas áreas.

Posterior a un análisis profundo de la situación actual del Área de Talento Humano de NORTHOSPITAL, se ha determinado que es necesario realizar procedimientos que ayude a la empresa a tener una sistematización de las actividades que realiza el Área de Talento Humano y la estandarización de procedimientos que permitirá que la organización pueda ordenarse de manera más sistemática con el fin de que se pueda tomar decisiones de manera más adecuada.

Es por ello que se realizará un sistema de gestión por procesos para el Área de Talento Humano de Northospital, para que así se obtenga un lineamiento a la hora de seleccionar, reclutar y contratar personal para que de esta forma se pueda evaluar al empleado contratado con el fin de obtener una buena contratación a corto plazo.

Con estos procedimientos se busca que los involucrados y la directiva de la empresa se involucren y vean que la aplicación de estos procedimientos es viable y con esto probar que el diseño de un sistema de gestión de procesos es fundamental para el correcto desempeño de una organización.

El alcance de esta implementación será el modelamiento de los procedimientos, realizar un plan y un presupuesto, hasta la presentación de todo lo antes mencionado, con el fin de que

la directiva y los involucrados del Área de Talento Humano realicen la medición respectiva y validen su implementación.

## 1 ANÁLISIS SITUACIONAL

La salud de los ciudadanos del Ecuador hoy en día es prioridad para el gobierno, ya que ha impulsado de forma directa para que todos los asegurados con el IESS puedan ser atendidos en cualquier casa de salud, es por ello que ha creado convenios con Hospitales Privados para que puedan brindar ayuda médica.

### 1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 1.1.1 Político y legal

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS y las clínicas, hospitales y consultorios médicos han buscado constituir un convenio donde se establece que todos los asegurados con el IESS puedan ser atendidos en dichas casas de salud. Estas casas de salud mantiene un convenio libre y voluntario con el IESS, donde se ofrece prestar los servicios, procedimientos y/o paquetes del plan de beneficios de salud ofertados en las casa de salud, esto se da por medio de una certificación de acreditación que otorga el Ministerio de Salud Pública.

En el contrato que se entrega a todas las casas de salud tiene como objetivo que:

*En todas las prestaciones se considera tratamiento integral a la atención como episodio que incluye la atención derivada de la referencia hasta el alta de la patología y/o condición de salud, además de la entrega obligatoria de*

*la contra referencia a la Unidad Médica que refirió al asegurado, de acuerdo a las normas técnicas establecidas. (IESS, 2013)*

Donde establece que todas las casas tienen que cumplir con dicho objetivo.

Hoy en día estos convenios son muy importantes ya que el gobierno ha impulsado la atención de dichos asegurados en cualquier unidad de salud con estos convenios. A la vez que llega a ser una oportunidad para los asegurados con el IESS, es una amenaza porque hubo una contracción importante de los pacientes particulares y privados.

En el aspecto legal las nuevas leyes y reformas han provocado al cierre de algunos hospitales, ya que de una forma u otra es una amenaza directa para los nuevos hospitales que quieren calificar para estos convenios. Ya que dicho convenio tiene como finalidad *“evaluar, auditar, controlar y verificar el cumplimiento por parte del prestador al igual que los servicios de calidad y calidez que ofrece el prestador.”* (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, 2013). En caso de incumplimiento las sanciones se darán de conformidad con lo que dispone en la *“resolución de CD.21 del 13 de Octubre de 2003 en el artículo 30 numeral 37, que serán impuestas por el Director Del Seguro General de Salud Individual y Familiar”*. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, 2013)

### **1.1.2 Económico**

En los últimos años ha existido una demanda alta en lo que respecta a la salud, ya que el gobierno de una forma u otra impulsa y ayuda para la atención de los asegurados.

Es por eso que *“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS selló convenios con 116 clínicas, hospitales y prestadores privados. Así consta en el listado enviado por el propio Seguro, en días pasados”*. (Diario El Comercio, 2010)

Eso nos quiere decir que la demanda que existe en el país es parcialmente satisfecha pero para cualquiera de estas casas de salud el hecho de que el gobierno intervenga en este convenio de alguna manera afecta porque se apegan a un tarifario que envía el IESS y eso genera que se disminuya los márgenes de utilidad en un 20% para las casas de salud ya que no se puede cobrar lo que realmente vale un servicio de calidad como el que pueden brindar las casas de salud.

### **1.1.3 Social y cultural**

Los sueldos personales operativos que se pagan al personal médico en las casas de salud privadas no son competitivos comparados con los sueldos que pagan el estado ya que estos son elevados.

El gobierno Ecuatoriano en el año del 2009 firmó un convenio con Cuba, contratando 480 médicos cubanos (Diario El Telégrafo, 2015), que hoy en día se encuentran laborando en distintas casas de salud del IESS. Esto afecta de forma directa ya que el personal médico Cubano es mejor remunerado que nuestros médicos Ecuatorianos y eso implica que exista falta de personal médico para laborar en los distintas Casas de Salud.

#### **1.1.4 Tecnológico y Ambiental**

Hoy en día los hospitales de segundo nivel y los que califican para el tercer nivel, buscan cada día tener una tecnología de punta para de esta forma brindar un servicio diferente y rápido para los pacientes que asisten a dichas casas de salud.

Las casas de salud buscan cuidar el medio ambiente dividiendo sus desechos o residuos mediante compañías del estado como EMGIRS, EMASEO y MAE, que son los encargados de retirar los desechos que provocan estas casas de salud de esta forma cuidando el medio ambiente donde habitamos.

## **1.2 ANÁLISIS INTERNO**

### **1.2.1 Historia**

Clinmeyd S.A. fue constituida el 15 de septiembre de 1999 con un capital inicial de \$ 100'000.000,00 de sucres, en sus inicios esta sociedad comenzó a trabajar bajo el nombre de Clínica del Norte, ubicada en la Av. De la Prensa N58-154 y

Vaca de Castro, durante este tiempo se desempeñó como un conjunto de consultorios con pocas especialidades y atención quirúrgica de baja complejidad; pero no fue hasta el año 2013 en que por decisión de la junta de accionistas se inyectó un incremento de capital para su remodelación y cambio de imagen, convirtiéndose en lo que conocemos actualmente como Northospital.

### **1.2.2 Planificación**

Northospital tiene como objetivo principal calificar para ser un hospital de nivel III, es por eso que tiene previsto aumentar su infraestructura abriendo más habitaciones para hospitalización y más consultorios médicos. También equiparse tanto como insumos y personal capacitado en un corto plazo de seis meses.

Otro objetivo es tratar de obtener más convenios con seguros privados ya que hoy en día existen varias compañías que prestan este servicio lo que redundará en el prestigio de esta Casa de Salud.

La gerencia general de Northospital tiene previsto en un periodo de seis meses ofrecer un servicio de Salud Ocupacional a las empresas de Quito.

La filosofía corporativa que maneja Northospital actualmente es:

- Misión

*“Somos un Hospital de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito que proporciona servicios de salud con gran calidad y calidez, en especialidades médicas, respaldados en nuestros valores de ética, integridad y responsabilidad al servicio del paciente”.* (Northospital, 2015)

La misión que se maneja está bien planteada ya que se preocupa por brindar el mejor servicio a sus clientes velando la satisfacción de los mismos.

- Visión

*“Ser un centro hospitalario con reconocimiento nacional, generador de modelos de atención en servicios de Salud, promoviendo la formación de recursos humanos de excelencia, con calidad, y tecnología, compartiendo conocimientos a través de la docencia Hospitalaria”.* (Northospital, 2015)

En la visión debería aumentarse el tiempo que promete Northospital ser un centro Hospitalario con reconocimiento nacional.

- Valores Corporativos

*“Servicio: Colaborar con disposición permanente hacia nuestro usuario, pacientes y sus familias buscando siempre su bienestar con calidez, consideración y amabilidad.*

*Ética: apego a los códigos, normas y principios del actuar del equipo de salud. Al aplicar los conocimientos adquiridos para apoyar los servicios que presta la institución.*

*Respeto: considerar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana, los derechos y las libertades que les son inherentes, siempre con trato y tolerante.” (Northospital, 2015)*


Los valores corporativos vistos como empresa se encuentran correctamente ya que son valores que se demuestran en el día a día para brindar un mejor servicio a los pacientes.

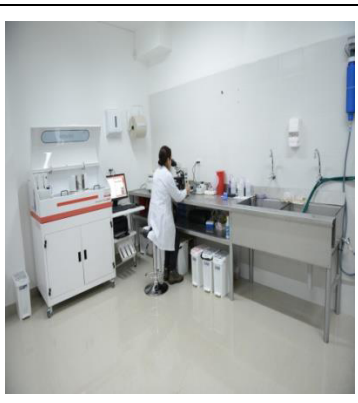
### 1.2.3 Servicios


Tabla 1

	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b></p> <p>Servicio de Emergencias que labora las 24 horas, cuenta con 12 estaciones de atención y 1 habitación de aislamiento.</p>
 <p style="text-align: center;"><b>13 Consultorios de Especialidad</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA</b></p> <p>El hospital tiene 13 Consultorios médicos de especialidades y horarios a disposición de los pacientes. Las especialidades que tiene el hospital son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cirugía General y Laparoscopia</li> <li>- Cardiología - Cirugía Vascular</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorrinolaringología - Cirugía Oncológica</li> <li>- Pediatra - Cirugía Pediátrica</li> <li>- Traumatología - Cirugía Plástica</li> <li>- Urología - Cirugía Torácica</li> <li>- Neurología - Gastroenterología</li> <li>- Neumológica - Gineco-Obstetricia</li> <li>- Hematología - Medicina Interna</li> <li>- Neonatología - Nefrología</li> </ul>
	

	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO DE IMAGEN</b></p> <p>El hospital cuenta con uno de los mejores equipos e insumos médicos del norte de Quito en lo que se refiere a Servicio de Imagen. Los servicios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RX con tecnología digital</li> <li>- Ecografía y Doppler - Tomografía</li> <li>- Resonancia Magnética - Angiografías</li> <li>- Litotricias - CEPRE</li> <li>- Endoscopia - Colonoscopia</li> <li>- Urodinamia</li> </ul>
--	---

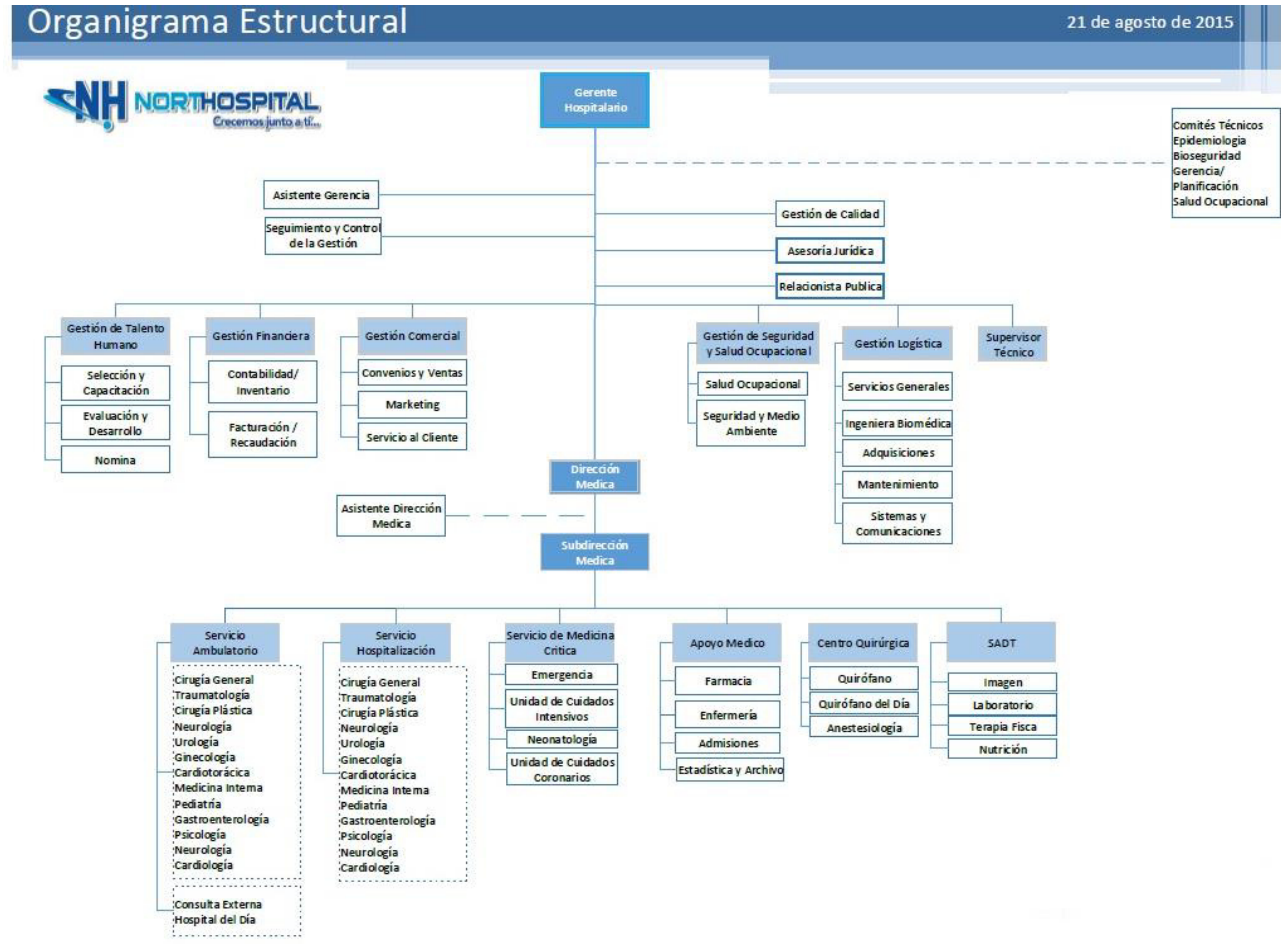
	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO DE LABORATORIO</b></p> <p>Northospital cuenta con un laboratorio completo con pruebas especiales. Entre ellas se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biología Molecular.</li> <li>- Microbiología.</li> <li>- Patología</li> </ul>
---	---

	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO DE REHABILITACIÓN FÍSICA</b></p> <p>En esta área cuentan con 13 estaciones, y con un personal muy capacitado para la recuperación del paciente</p>
---	---

	<p style="text-align: center;"><b>HOSPITALIZACIÓN</b></p> <hr/> <p>En esta área cuentan con 48 camas hospitalarias.</p>
 <p style="text-align: center; font-size: small;">Quirófanos completamente equipados</p>	<p style="text-align: center;"><b>QUIRÓFANO</b></p> <hr/> <p>El hospital cuenta con 2 Quirófanos completamente equipados con tecnología de punta y 1 Sala de parto.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS E INTERMEDIOS PARA ADULTOS</b></p> <hr/> <p>Para el área de UCI cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Quirófano completamente equipado</li> <li>- Unidad de diálisis</li> <li>- Cuidado Neuro-intensivo</li> <li>- 7 Camas de cuidados críticos</li> <li>- 2 Cubículos de aislamiento</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS E INTERMEDIOS PARA NEONATALES</b></p> <hr/> <p>Para el área de neonatología tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Estaciones para cuidado Intensivo</li> <li>- 6 Estaciones para cuidado Intermedio</li> <li>- 2 Cubículos de aislamiento</li> </ul>

**Fuente:** Levantamiento de información propia.

### 1.2.4 Organigrama Estructural de Northhospital



**Figura 1: Organigrama Estructural de Northhospital**

Fuente: (Northospital, 2015)

El organigrama que hoy en día se maneja en Northospital debería modificarse ya que desde mi punto de vista en un organigrama debería sobre estar primero la junta general de accionistas ya que ellos son los que invierten en la empresa y luego la gerencia general, y que los departamentos de apoyo deberían analizarse si todos son útiles para brindar un buen servicio en Northospital.

### **1.2.5 Clientes**

Los clientes de Northospital se dividen en 3 grupos:

- **Pacientes IESS:** Son aquellos pacientes que han sido referidos y autorizados por alguna institución de salud pública, para recibir su atención en Northospital. Puede ser: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ISSPOL, Ministerio de Salud Pública, SOAT o FONSAT.
- **Pacientes Privados:** Son aquellos pacientes cuya atención médica se encuentra respaldada por un seguro de salud privado o convenio privado firmado directamente con Northospital, como: PanamericanLife, BMI, Farmaenlace, Cruz Blanca, etc.
- **Pacientes Particulares:** Son aquellos pacientes que cubren la atención médica directamente por su persona.

### 1.2.6 Infraestructura

Northospital se encuentra ubicado en el sector norte de Quito, cuenta con una infraestructura nueva y amplias instalaciones que ayudan a que la estadía del paciente sea cómoda en todas las áreas que el paciente requiera. Northospital tiene 48 camas de hospitalización, 9 camas de terapia intensiva para adultos y 12 camas para terapia intensiva neonatos, 15 camas de emergencia, 2 quirófanos, consulta externa cuenta con 7 consultorios con más de 20 médicos especialistas y 100 estacionamientos para seguridad de los pacientes o visitantes. Además, se ha reunido un equipo profesional multidisciplinario y la más avanzada tecnología para el diagnóstico y tratamiento en todas las especialidades de la medicina.

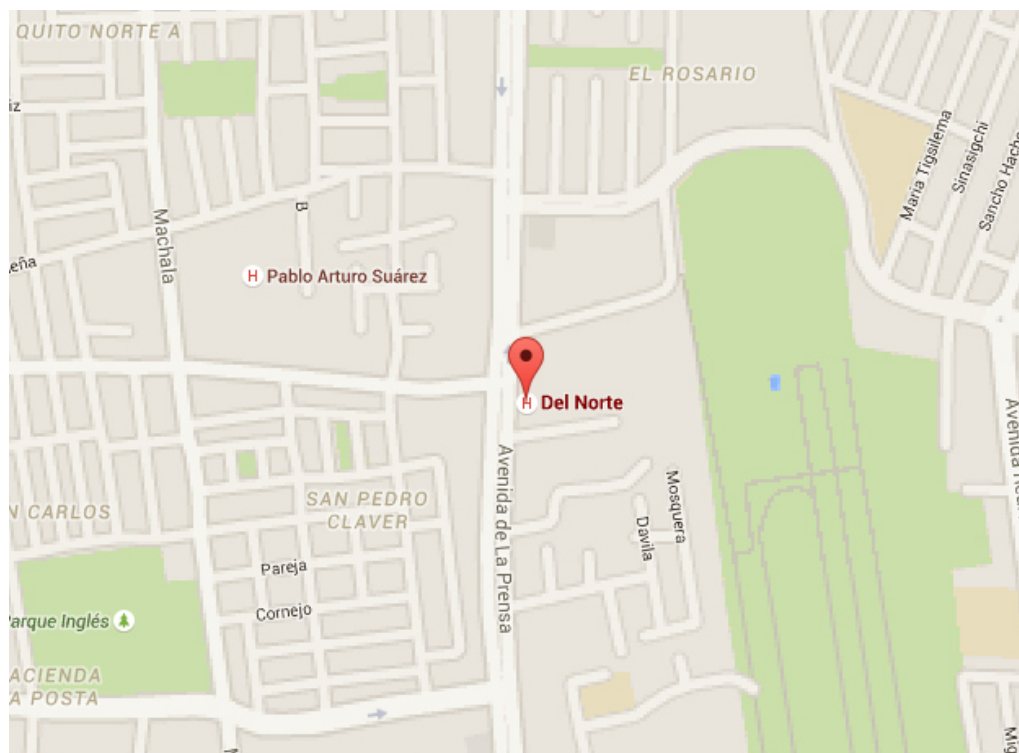


**Figura 2: Fachada de Northospital**

**Fuente:** (Northospital, 2014)

La Gerencia General con respaldo de la Junta General de Accionistas en el año 2015, ha logrado:

- Crear un nuevo piso con nuevas habitaciones con nueva tecnología.
- Nuevo servicio de rehabilitación física con 14 camas totalmente equipadas y una pequeña área de gimnasio.
- Abrir un piso dedicado solo para el área de Neonatología.
- Crear el área de Angiografía donde se pueden realizar cateterismos, colocar marcapasos, etc.
- Expandir los servicios de diagnóstico como son: gastroenterología, imagen y laboratorio de tal forma que puedan brindar un mejor servicio de calidad y con tecnología de punta.



**Figura 3: Ubicación de Northospital**

**Fuente:** (Northospital, 2015)

Northospital tiene una ventaja competitiva porque se encuentra ubicada en un sector estratégico ya que existen clínicas aledañas pero ninguna con la tecnología y profesionalismo que cuenta Northospital, es por ello que hoy en día cuenta con una gran demanda de pacientes.

### 1.3 FODA

- Fortalezas
  - El personal médico que posee Northospital.
  - La infraestructura que cuenta Northospital ayuda a brindar un mejor servicio a sus pacientes.

- El equipamiento que se manejan en todas las áreas del hospital para la mejor atención de los pacientes.
- La gran demanda que maneja Northospital por ser el mejor Hospital de la zona norte de Quito.
- Oportunidades
  - No existen hospitales a los alrededores de Northospital.
  - Los convenios privados que tiene Northospital con los seguros privados.
  - Northospital tendrá convenios de salud ocupacional con las empresas privadas.
  - La creación de nuevas áreas de servicio para los pacientes.
- Debilidades
  - Falta de personal médico para la demanda que hoy en día cuenta el hospital.
  - Desorden administrativo a la hora de contratar personal tanto médico y administrativo.

- Amenazas
  - El costo de servicio que brinda la competencia.
  - Las nuevas leyes que el gobierno impone sobre la medicina.
  - Las empresas de reciclaje no se puedan abastecer con todos los desechos que producen los hospitales.
  - El IESS no renueve el convenio con Northospital.

## 2 MARCO TEÓRICO

En la actualidad muy pocas empresas aplican una gestión por procesos ya que no tienen claro los conceptos ni cómo aplicarlos en sus propios negocios, ya que no se han informado bien de los beneficios que tienen y de qué forma ayudaría e impulsaría en la mejora de la realización de sus productos y servicios.

### 2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una gestión de talento humano al recurso humano se lo valora como un capital humano, ya que hoy en día nos demuestra que las personas no son solo elementos de la compañía sino que también forman parte del capital de una organización, según Martha Alles nos dice que, *“hoy en día hay que motivar constantemente al personal y reconocer el trabajo de las personas y que no se le considere como un simple recurso de la empresa.”* (Alles, 2013)

Martha Alles, nos dice que Talento Humano existen algunos subsistemas que dividen al área, y de esta forma poder identificar claramente cómo se desarrollan las actividades. Entre los subsistemas se encuentran los siguientes:

- Reclutamiento: Consiste en la convocatoria de aspirantes mediante los canales de búsqueda más efectivos para que de esta manera se atraiga la cantidad

necesaria, analizando los requisitos solicitados por la compañía siendo esta una base para la siguiente etapa.

- Selección: Una buena selección es seleccionar a las personas competentes para desempeñar un cargo en la empresa, buscando un beneficio común tanto para el empleado como para la organización siempre y cuando la selección se base en competencias para que así los postulantes para el cargo “*adopten un sistema integral de gestión de Talento Humano.*” (Alles, 2013)
- Contratación: Una vez realizada una buena selección de personal pasando todos los filtros necesarios, se realiza la contratación del personal seleccionado que consiste en realizar todos los procesos necesarios para que el empleado formalice legalmente la iniciación en la empresa mediante un contrato de trabajo y las afiliaciones respectivas.

Para poder evaluar el desempeño de todos los subsistemas que se manejan en Talento Humano se define un modelo de competencias. Según Martha Alles, define al término competencia a lo que “*hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.*” (Alles, 2011). De esta forma la gestión de Talento Humano busca que una vez contratado el capital humano se trate de explotar al máximo la personalidad y capacidades de las personas. Dependiendo de la organización nos dice que las competencias se las clasifica en dos que son:

- “Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.” (Alles, 2011). Esto nos dice que estas competencias dependen de la misión y visión que tenga la empresa ya que aplica a que todos los que la integran, creando conciencia en cada uno de ellos para que de esta forma las personas que laboran en la misma siguieran un mismo camino.
- “Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.” (Alles, 2011)

Una vez aplicado un modelo de competencias se debe tener en claro que se debe de hacer un seguimiento, es por ello que dependiendo de la organización se realiza una evaluación de desempeño para analizar si se están aplicando bien las competencias del personal que trabaja en la organización.

Las empresas hoy en día buscan establecer una buena gestión, no solo para beneficio de la misma si no para beneficio de los que laboran en ella, es por ello que la mayoría buscan tener un personal motivado para las ejecuciones de sus actividades.

Muchas personas en la actualidad lo ven al Área de Talento Humano como una fortaleza de la compañía, ya que gracias a esta Área se escoge al personal óptimo para los cargos a desempeñarse en la empresa, es por ello que las ubican cerca de Gerencia General, ya que esto ayuda a que el Jefe de Talento Humano pueda reportar de forma inmediata cualquier anomalía presente en la compañía.

## 2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Una gestión por proceso se basa prácticamente en que todas las empresas apliquen procesos en sus actividades, teniendo cada uno de estos procesos secuencias de actividades buscando generar eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas.

La gestión por procesos toma muy en cuenta que toda actividad o trabajo es un proceso o parte de un proceso, es por ello que se entiende que todo bien o servicio producido se lo realiza a través de procesos. Entonces queda claro que si una empresa quiere mejorar la calidad de sus bienes o servicios, lo óptimo es mejorar los procesos que se llevan a cabo.

Como nos basamos en procesos tenemos que tener en cuenta que es un proceso. Se entiende por proceso *a la ejecución de actividades secuenciales que tiene como resultado la creación de un producto o servicio. Un proceso tiene entradas y salidas de más procesos, hasta que llegue a la creación del bien o servicio.* (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

Al aplicar una gestión por procesos se debe tomar en cuenta de cómo se dividen los procesos en un Mapa de Procesos.

Para (Pérez Fernández de Velasco, 2012), Un mapa de procesos es donde se muestran los procesos que se realizan para realizar el producto o servicio, este mapa inicia con las necesidades y expectativas de los clientes y termina con la entrega del producto o servicio, clasificándolos de tres formas que son:

- **Procesos de Apoyo:** Son los procesos que brindan soporte y proveen los recursos necesarios para la ejecución de los procesos misionales.
- **Procesos Misionales:** Son las áreas o actividades que se hacen para la realización del bien o servicio.
- **Procesos Gerenciales:** *Son los procesos de planificación estratégica, donde se brindan las directrices y lineamientos para todos los procesos de la organización.* (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

Un sistema de gestión sirve para llegar a cumplir los objetivos planteados por la empresa, para esto se puede utilizar una herramienta la cual es el ciclo PHVA, que es un ciclo de mejoramiento continuo, que consiste en:

- **Planificar:** Esta etapa es el pilar de las otras ya que consiste en construir los objetivos necesarios para conseguir lo deseado, haciéndose la siguiente pregunta por qué se debe hacerlo.
- **Hacer:** Una vez realizada la planificación se realiza la fase de implementación de las actividades planificadas.
- **Verificar:** Después de haber hecho la fase de implementación se realiza una parte de verificación, donde se realiza un seguimiento a los procesos implementados para analizar qué tan viables son.

- Actuar: Una vez aplicado las tres fases, se realiza un análisis profundo y se toma acciones de mejora en los procesos implementados.

Existen herramientas para poder realizar medición y seguimiento de los procesos implementados en la empresa. Una herramienta importante que se utilizan para verificar si los procesos se están aplicando bien son las auditorías internas, ya que la norma ISO 9001, la tiene como requisito. Para hacer una auditoría interna se aplica igual un ciclo PHVA, donde la primera fase es planificarlas áreas a auditarse, la segunda fase es implementar la auditoria de esta forma determinar la calidad de cada procesos, luego se realiza una verificación mediante controles y evaluaciones que se realizan en cada áreas emitiendo un informe de auditoría y presentándolo a la Gerencia General para que analice las fortalezas y debilidades de los procesos. Al final se aplica la cuarta fase que es después de haber verificado los problemas en los procesos hay que analizar una mejora continua de los procesos, desglosando lo positivo y lo negativo de los procesos *realizando un plan de acción emitido por el auditado, levantando no conformidades frente a problemas hallados.* (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

Una gestión por procesos tiene como objetivo primordial orientar a la empresa hacia al cliente mediante una gestión por procesos, disminuyendo los residuos y actividades sobrantes a la hora de realizar un proceso.

Los beneficios que se tiene a la hora de aplicar una gestión por procesos es:

- La reducción de costes a la hora de la ejecución de las actividades
- Se establece una estandarización de actividades.

- Reducción de tiempos.
- Mayor comunicación entre Áreas.
- Calidad en la entrega de productos y servicios.

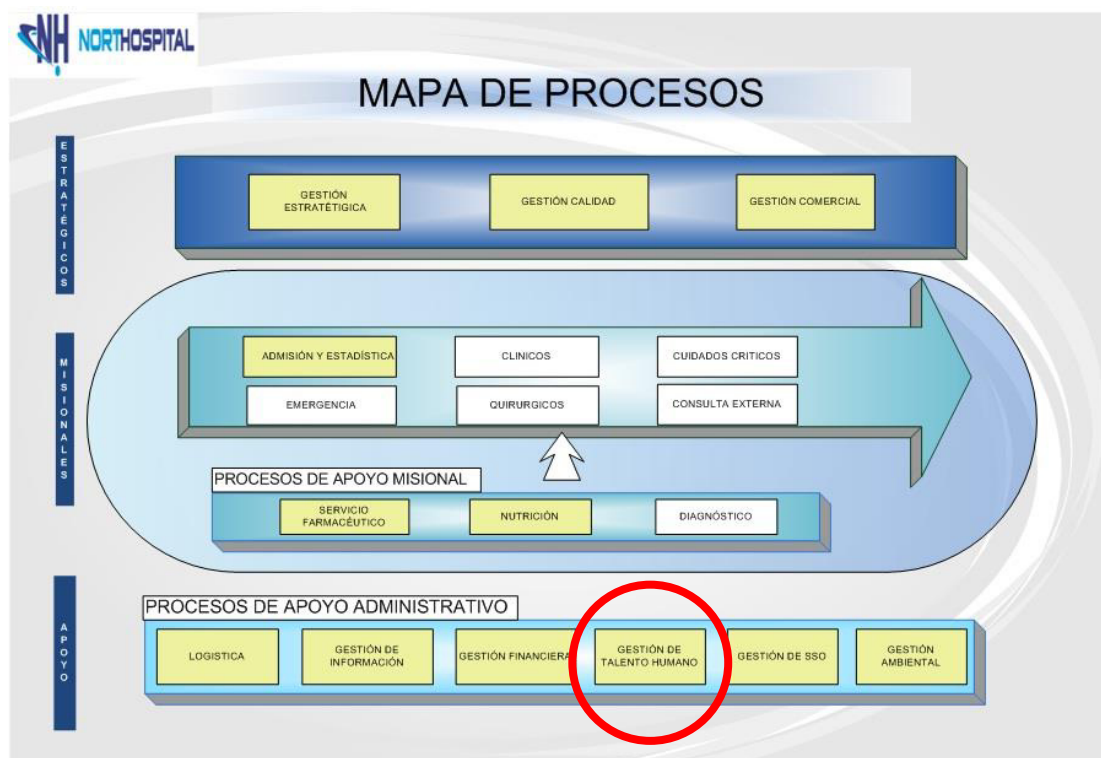
Es por ello que las compañías buscan una gestión por procesos ya que ayuda a que la empresa tenga mayor orden y de esta forma lleguen al cliente con eficiencia y eficacia en sus productos y servicios.

### 3 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Para la identificación de los procesos relacionados con el Área de Talento humano es necesario observar en qué lugar se encuentra en el mapa de procesos de la empresa, para de esta manera poder analizar que sub procesos se utilizan actualmente.

El Mapa de Procesos que se maneja actualmente en Northospital es el siguiente:



**Figura 4:** Mapa de Procesos de Northospital

Fuente: (Northospital, 2015)

En el Mapa de Procesos planteado por la empresa se puede identificar que es una estructura bien planteada, ya que en su cadena de valor se observa claramente las actividades que se realizan para generar valor al cliente.

### 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS ACTUALES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Se puede identificar que en el Área de Talento Humano existen algunos sub procesos con los que actualmente se están manejando en el Área que son:

#### **3.2.1 Reclutamiento y selección de personal**

En este subproceso se realiza la búsqueda y selección de nuevos prospectos para trabajar en Northospital, el personal de Talento Humano antes de cualquier búsqueda de personal primero verifica algún requerimiento de personal por parte de cualquier Área de Northospital, luego de la búsqueda realizan algunos filtros para la selección de personal como por ejemplo entrevistas y evaluaciones para al final poder escoger el personal idóneo para el cargo.

##### 3.2.1.1 Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal

Este proceso inicia con un requerimiento de personal de cualquier área de Northospital especificando el cargo requerido. Luego se analiza el nuevo cargo requerido conjuntamente el Jefe de Área con el Jefe de Talento Humano, verificando que si es cargo nuevo, se llena un perfil de competencias. Se analiza con la Gerencia General el nuevo cargo

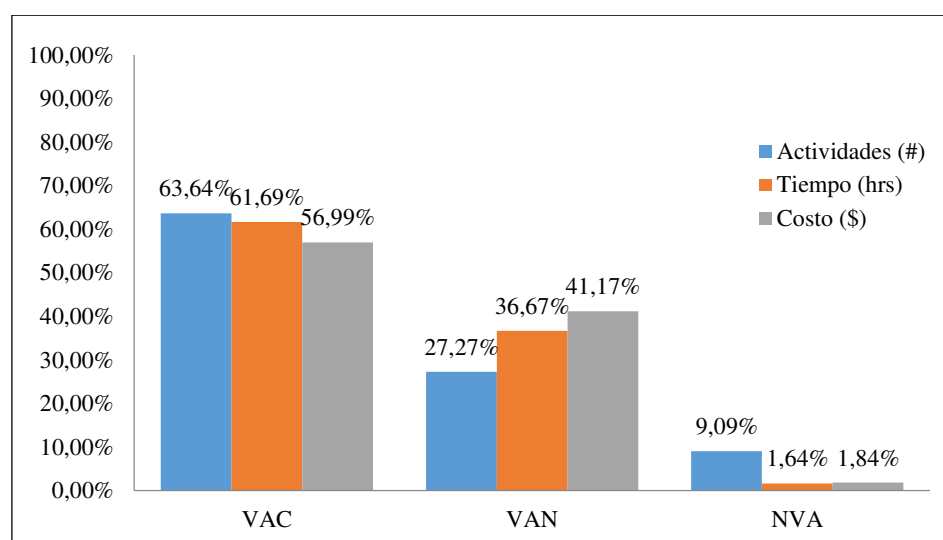
solicitado por el Jefe de Área para verificar que tan viable es la creación del nuevo cargo. Una vez realizadas todas esas actividades, el Jefe de Talento Humano o la Auxiliar, realiza una convocatoria de candidatos a través de algunos canales como por ejemplo prensa, bases de datos, referidos, etc., y selecciona a potenciales candidatos. Luego de seleccionar algunos aspirantes envía solicitud de empleo por correo a cada uno de ellos, a fin de que se acerquen a Northospital con los documentos detallados en el correo y fijando una fecha de entrevista. El Jefe de Área realiza las entrevistas de los candidatos preseleccionados, verifica si el cargo requiere pruebas psicológicas, teóricas y prácticas, aplica las pruebas y evalúa los resultados obtenidos con el fin de encontrar al candidato ideal para el cargo. Selecciona una terna de aspirantes y para terminar con el proceso realiza una entrevista final a los candidatos seleccionados y escoge al candidato idóneo para el cargo.

### 3.2.1.2 Análisis de valor agregado del proceso de reclutamiento y selección del personal

Después de realizar el análisis de valor agregado se puede identificar que existen actividades que dan un valor agregado para el cliente y otras que no, es por eso que se realizó una tabla de análisis para verificar las actividades que se realizan en el proceso de reclutamiento y selección de personal en Northospital, como se puede ver a continuación:

**Tabla 1: Análisis de valor agregado de Selección y reclutamiento de personal**

	Actividades (#)	Tiempo (hrs)	Costo (\$)
	Actual	Actual	Actual
VAC	7 act	24,4 hrs	\$ 123,97
VAN	3 act	14,5 hrs	\$ 89,55
NVA	1 act	0,7 hrs	\$ 4,01



**Figura 5: Análisis de valor agregado de reclutamiento y selección de personal**

Se puede observar que más de la mitad de las actividades que se realizan en el proceso de Reclutamiento y Selección generan valor agregado al cliente, esto se da porque son actividades que no se demoran mucho a la hora de realizarse y no existe un volumen alto en las actividades que generan valor al cliente y que ayudan a obtener una buena Reclutamiento y Selección de personal para contratar. En las actividades que generan valor al negocio se puede observar que son costosas, esto es porque existen actividades como el realizar pruebas psicológicas, teóricas y prácticas, que tiene un costo de \$ 35,63 cada vez que se las realizan, es por ello que las

actividades que generan valor al negocio son costosas por el tiempo que se demora y la cantidad de veces que se realizan. En cambio la actividad que no genera valor al negocio tiene un costo y duración mínima, esto quiere decir que el dueño del proceso puede omitir o quitar esta actividad ya que no influye a la hora de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección.

Después de haber hecho un análisis completo de todas las actividades que se realizan en este proceso, podemos concluir que de las 11 actividades que se realizan, se demoran 39,6 hrs y le cuesta a la empresa \$ 217,54. Es por ello que se brinda una propuesta a fin de mejorar el proceso tanto como en tiempo y costos.

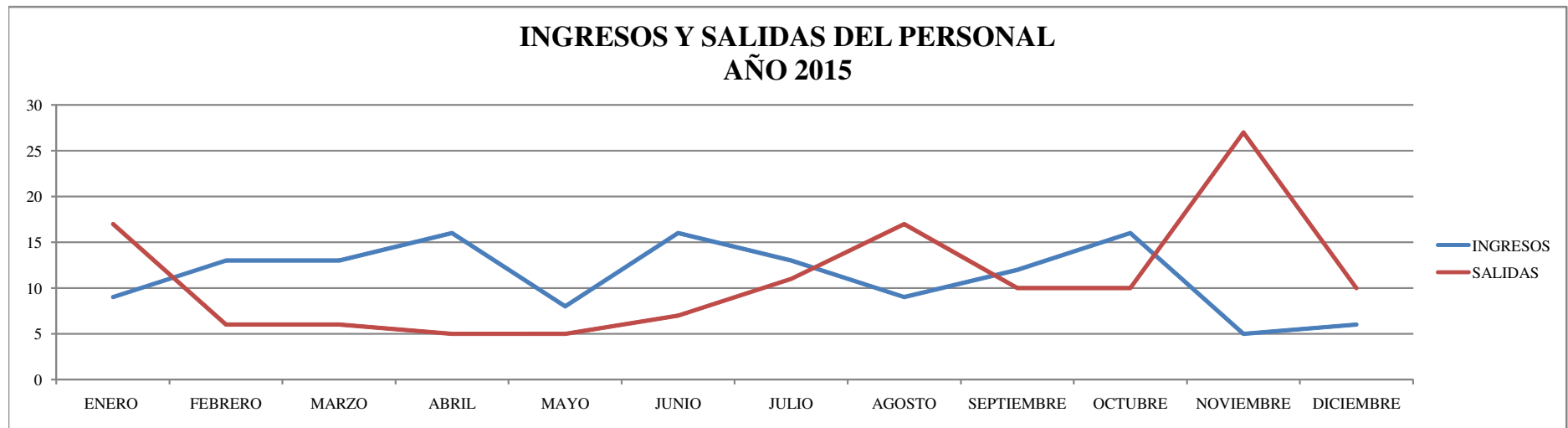
### 3.2.1.3 Datos estadísticos del proceso de Reclutamiento y Selección de personal

A inicios del año 2015 en el proceso de selección y reclutamiento ha existido un incremento en la realización de este proceso ya que Northospital empezó a realizar convenios con seguros privados y a la vez el convenio con el IESS, es por eso que Northospital se vio en la obligación de buscar nuevo personal para poder satisfacer la demanda que empezó a tener Northospital. Al principio se comenzó con la búsqueda de personal de una vez cada dos semanas pero en el transcurso del año se empezaron a crear nuevas Áreas es por ello que luego se realizaban convocatorias de personal unas tres veces por semana para tener más carpetas de vida para elegir. Más o menos en el año 2015 se realizaron 136 ingresos de personal y 131 salidas de personal, como se muestra en la siguiente figura:

**Tabla 2: Ingresos y salidas de persona, año 2015**

		AÑO 2015												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS		9	13	13	16	8	16	13	9	12	16	5	6	136
SALIDAS		17	6	6	5	5	7	11	17	10	10	27	10	131

Fuente: (Northospital, 2015)



**Figura 6: Ingresos y salidas de persona, año 2015**

Fuente: (Northospital, 2015)

Se observa claramente que las salidas que hubo en el año 2015 fueron de 131 personas, pero el gráfico nos muestra que en el mes de Noviembre existe un pico alto de salidas de personal, esto se debió a que por pedido de Presidencia se revisarían los contratos que estaban por vencer para el mes de Noviembre y se aplicó el desahucio a las personas que estén por terminar su contrato en el mes de Noviembre, después de haber analizado los contratos se determinó que las personas que se les aplicaba el desahucio era a 27 personas. Esta decisión fue tomada por falta de pago por parte del IESS y no se contaba con dinero para poder pagar sueldos por los siguientes meses. También se visualiza que los ingresos que hubo en el año 2015 fueron de 136 personas, pero en el transcurso del año existieron tres picos constantes de contratación de personal pero en diferentes meses, el número de personas contratadas fueron 16, pero estos picos antes mencionados se deben a que en esos meses se abrieron nuevas Áreas como por ejemplo en el mes de Octubre se abrió el servicio de Angiografía.

En todo el año las Áreas más afectadas con estos ingresos y salidas de personal fue el Área de Enfermería, esto fue porque las personas de enfermería no se encontraban conformes con los horarios que la compañía les establecía.

### 3.2.1.4 Fortalezas y debilidades

#### Fortalezas

- Personal con conocimiento y selección basado en competencias.
- No existen muchos cargos nuevos.

#### Debilidades

- Las pruebas que se aplican a los candidatos no sean las más aptas para cada uno de los cargos.
- No se realice una buena selección.
- Proceso de selección de personal inconcluso.

### **3.2.2 Contratación e inducción de personal**

Luego de haber realizado una búsqueda de personal y haber escogido al candidato potencial para el puesto requerido, el Área de Talento Humano se encarga de la contratación del personal donde exige una serie de documentos para su contratación legal y realiza una pequeña inducción al personal nuevo, para que de esta forma tenga entendido el trabajo a desempeñarse.

### 3.2.2.1 Descripción del proceso de Contratación e inducción de personal

Una vez seleccionado el candidato ideal para el cargo el Jefe de Talento Humano o la auxiliar, se comunica con el candidato seleccionado y le informa que se acerca al Área de Talento Humano de Northospital para explicarle los documentos necesarios para su contratación. Procede a la toma del marcaje biométrico y se lo presenta al Jefe de Área. El Jefe de Talento Humano o el auxiliar, verifica que el candidato haya entregado todos los documentos solicitados anteriormente. El auxiliar de Talento Humano elabora la carpeta del empleado con los documentos completos y procede a la elaboración del contrato de trabajo. Solicita a Contabilidad el ingreso al IESS del empleado. El Jefe de Talento Humano revisa el contrato de trabajo y aviso de entrada del empleado; y si no están correctos, solicita las correcciones respectivas a los encargados. Una vez revisado el contrato y el aviso de entrada, procede a recoger firmas del empleado y Gerencia General. Realiza la legalización del contrato verifica que todo lo antes detallado se encuentre correcto para que de esta forma archive la carpeta del empleado.

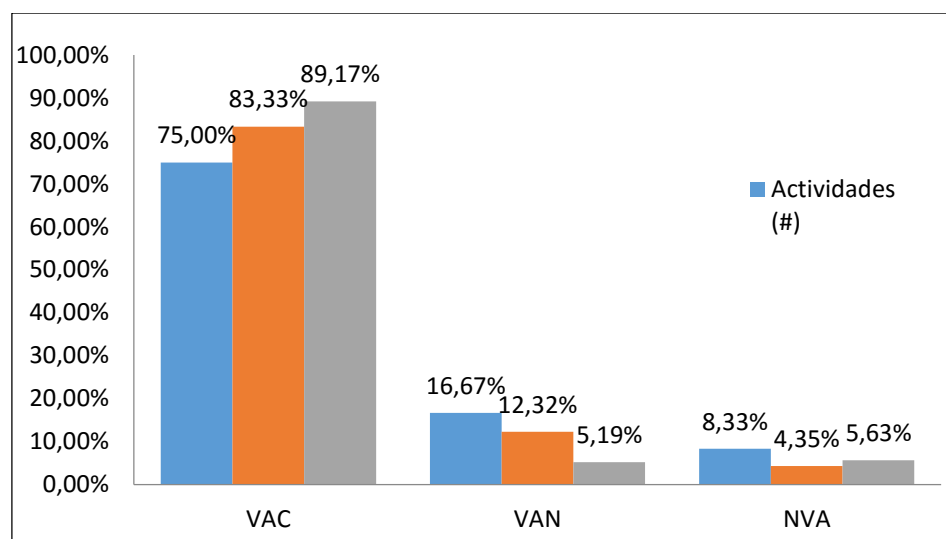
### 3.2.2.2 Análisis de valor agregado del proceso de Contratación e inducción de personal

Una vez realizado el análisis de valor agregado del proceso Contratación e inducción de personal se puede identificar que no todas las actividades aportan al 100% con la contratación e inducción de personal en

Northospital como se puede ver en la siguiente figura que se encuentra a continuación:

**Tabla 3: Análisis de valor agregado contratación e inducción de personal**

	Actividades (#)	Tiempo (hrs)	Costo (\$)
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	9 act	41,5 hrs	\$ 211,47
<b>VAN</b>	2 act	6,1 hrs	\$ 12,32
<b>NVA</b>	1 act	2,2 hrs	\$ 13,36



**Figura 7: Análisis de valor agregado contratación e inducción de personal**

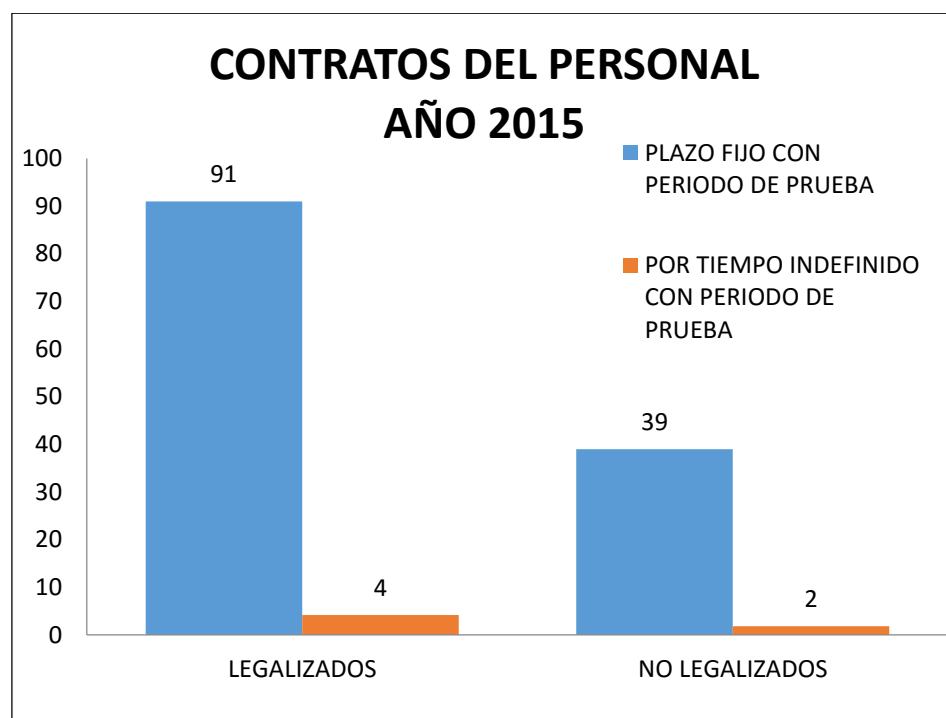
En la figura 7 se visualiza que las actividades que generan valor al cliente tiene un costo elevado, esto es porque se realizan actividades como elaborar el contrato de trabajo del empleado y realizar la legalización de dicho contrato, que tienen una duración de 45 minutos y 90 minutos respectivamente y a la vez un costo de \$ 40,07 y \$ 80,14 como se muestra en el Anexo 2, estos costos elevados son porque estas actividades la realiza

el Jefe de Talento Humano ya que son actividades de vital importancia y no pueden existir errores a la hora de realizarlos. En cambio las actividades que generan valor al negocio y las que no generan valor ni al cliente ni al negocio no tienen mucha representación a la hora de realizar el proceso ya que estas actividades tienen un costo y duración mínima a la vez, es por ella que se deberían analizar si deberían seguir en el proceso de Contratación e Inducción de personal.

Una vez realizado un análisis total se puede concluir que en el proceso de contratación e inducción de personal existen 12 actividades que se demoran 49,8 horas y que cuesta \$ 237,15, es evidente que el tiempo y el costo son elevados es por ello que se buscara reducir esos dos aspectos y que el proceso sea más eficiente.

### 3.2.2.3 Datos estadísticos del proceso de Contratación e inducción de personal

En el transcurso del año 2015 se puede observar que existieron 136 ingresos como se muestra en la Figura 6, de los cuales mediante el siguiente grafico se puede observar cuantos fueron legalizados o no, y q tipo de contratos maneja Northospital.



**Figura 8: Análisis del personal del año 2015**

**Fuente:** (Northospital, 2015)

La figura enseña que en el transcurso del año se contrataron un total de 136 personas, el personal que se contrató plazo fijo con periodo de prueba fueron de 130 personas, estas personas son las que Northospital contrato hasta el mes de Noviembre, ya que la compañía tomo la decisión que a partir del mes de Diciembre, se empiece a contratar a las personas por tiempo indefinido con periodo de prueba. Como se observa en la figura #8, que 95 contratos están legalmente ingresados en el Ministerio de Trabajo esto quiere decir que el 70% de las personas que se encuentran trabajando en Northospital sus contratos están legales, esto se debe a que a mediados del año, hubo un cambio de jefaturas en el Área de Talento Humano y se encontraron algunas novedades de que no todo los contratos del personal están legalmente ingresados. El 30 % faltante de contratos por ingresar al Ministerio de trabajo está en proceso ya que el Área espera

tener todos los contratos ingresados en el mes de Febrero ya que se espera contratos más empleados en los próximos meses.

#### 3.2.2.4 Fortalezas y debilidades

##### Fortalezas

- El sistema actual para la legalización del contrato es más eficaz y eficiente.

##### Debilidades

- Se demoran mucho en la elaboración del contrato.
- Los empleados no entregan todos los documentos solicitados a tiempo.
- No se llegue a realizar una buena contratación de personal por falta de un procedimiento definido.

#### **3.2.3 Pago de Nómina**

El Área de Talento Humano se encarga de realizar los cálculos de horas extras y descuentos, esto se lo hace mensualmente luego de hacer un análisis conjuntamente con los Jefes de Áreas y Gerencia General para realizar los pagos de sueldos.

### 3.2.3.1 Descripción del proceso de pago de Nómina

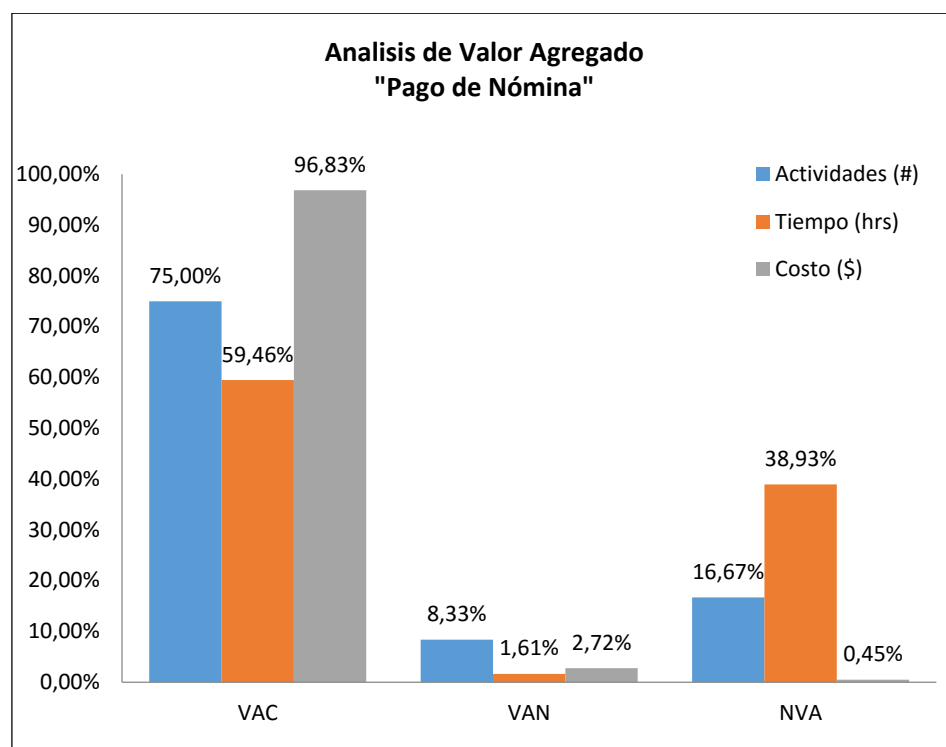
El Jefe de Talento Humano solicita a cada uno de los Jefes de Área operativa, logística y Nutrición. Revisa y analiza la carga horaria. La Auxiliar de Talento Humano a fin de mes realiza el descargo del sistema la timbrología de todo el personal para realizar el cálculo de horas extras. El Jefe de Talento Humano realiza una revisión conjunta con los Jefes de Área para verificar si se encuentra correctos los cálculos hechos. Una vez comprobado su validez arma un consolidado de todo el personal y realiza una revisión final con Gerencia General. Cuando aprueba la Gerencia General, envía el consolidado a contabilidad con el reporte de descuentos para el pago a los empleados. El Jefe de contabilidad realiza los ingresos y salidas del personal del mes y genera un rol de pagos de todo el personal. Verifica y aprueba los pagos de los sueldos del mes.

### 3.2.3.2 Análisis de valor agregado del proceso de pago de Nómina

El análisis realizado en el proceso de nómina como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Análisis de valor agregado de nómina**

	Actividades (#)	Tiempo (hrs)	Costo (\$)
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	9 act	36,9 hrs	\$ 219,35
<b>VAN</b>	1 act	1,0 hrs	\$ 6,16
<b>NVA</b>	2 act	24,2 hrs	\$ 1,03



**Figura 9: Análisis de valor agregado de nómina**

Se ve claramente en la Figura 9 que las actividades que agregan valor al cliente son realmente costosas ya que representan el 96,83 % de todo el proceso, esto se debe a que existen actividades como realizar el cálculo de horas extras y se demora alrededor de 14 horas calculándolas y la realiza el Jefe de Talento Humano, esta actividad tiene un costo de \$ 86,30 y ocupa alrededor del 40% del costo total de las actividades que generan valor al cliente, es por ello que estas actividades son las más costosas a la hora de realizar dichas actividades. También se puede ver que las actividades que se realizan para generar valor al negocio no influyen a la hora de realizar el proceso, ya que tienen un costo y tiempo mínimo. En cambio las actividades que no generan valor al negocio ni al cliente tiene un tiempo de duración elevado pese a las pocas actividades que se realizan, esto se debe a que tiene una actividad que es la espera de envío de turnos por parte

de los Jefes de Área y se demoran alrededor de 24 horas en enviárselas al Jefe de Talento Humano para que pueda proceder con el cálculo es por ello que ocupa el 38,93 % del tiempo total del proceso de Nómina.

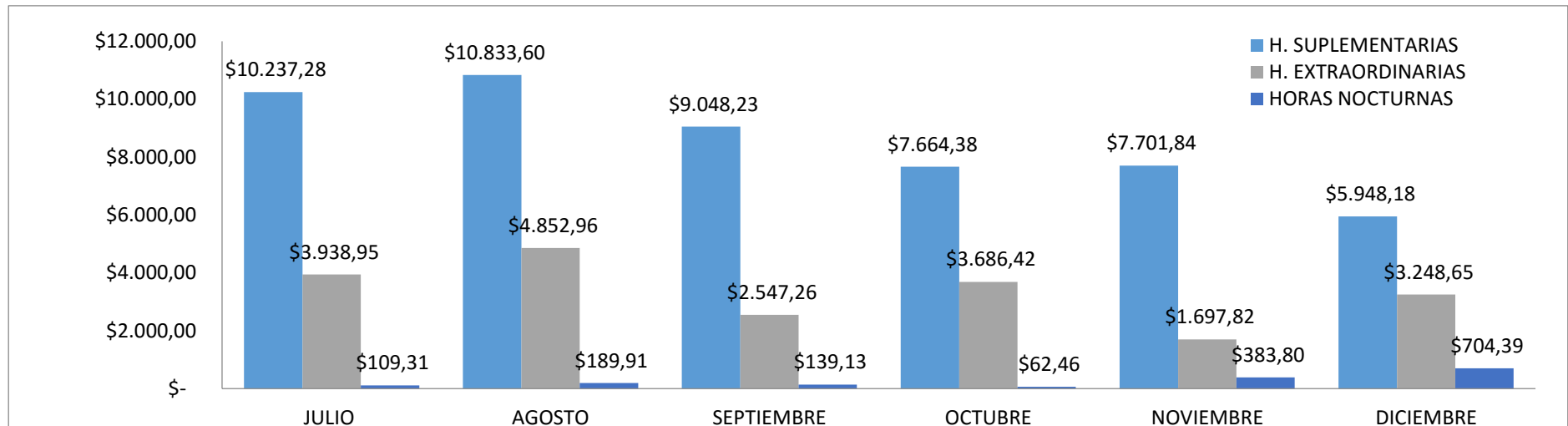
### 3.2.3.3 Datos estadísticos del proceso de pago de Nómina

En el transcurso del año 2015 han existido muchos cambios en nómina, es por ello que al momento del cálculo y pago de horas extras siempre ha existido inconsistencias como por ejemplo demora a la hora de realizar el cálculo y pago de horas extras elevadas, como se puede observar claramente en la siguiente figura:

**Tabla 5: Horas extras pagadas en el segundo semestre del año 2015**

SEGUNDO SEMESTRE 2015	H. SUPLEMENTARIAS		H. EXTRAORDINARIAS		HORAS NOCTURNAS		TOTAL A PAGAR
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	
<b>JULIO</b>	3486,1 hrs/mes	\$ 10.237,28	1169,3 hrs/mes	\$ 3.938,95	280,0 hrs/mes	\$ 109,31	\$ 14.285,54
<b>AGOSTO</b>	3957,2 hrs/mes	\$ 10.833,60	1412,8 hrs/mes	\$ 4.852,96	480,0 hrs/mes	\$ 189,91	\$ 15.876,48
<b>SEPTIEMBRE</b>	3001,6 hrs/mes	\$ 9.048,23	763,2 hrs/mes	\$ 2.547,26	344,0 hrs/mes	\$ 139,13	\$ 11.734,62
<b>OCTUBRE</b>	2590,9 hrs/mes	\$ 7.664,38	1074,6 hrs/mes	\$ 3.686,42	160,0 hrs/mes	\$ 62,46	\$ 11.413,26
<b>NOVIEMBRE</b>	2609,6 hrs/mes	\$ 7.701,84	491,6 hrs/mes	\$ 1.697,82	787,0 hrs/mes	\$ 383,80	\$ 9.783,46
<b>DICIEMBRE</b>	1891,4 hrs/mes	\$ 5.948,18	964,3 hrs/mes	\$ 3.248,65	1610,7 hrs/mes	\$ 704,39	\$ 9.901,22
<b>TOTAL HORAS</b>	17536,6 hrs/mes	\$ 51.433,52	5875,9 hrs/mes	\$ 19.972,05	3661,7 hrs/mes	\$ 1.589,01	\$ 72.994,58

Fuente: (Northospital, 2015)



**Figura 10: Horas extras pagadas en el segundo semestre del año 2015**

Fuente: (Northospital, 2015)

La figura muestra que en el segundo semestre del año 2015, el mes que más se pagó horas extras fue en el mes de Agosto, esto se debió a que la transición que hubo de Jefes de Talento Humano no tenía la misma metodología de cálculo de horas extras y también existió una cantidad alta de horas pagadas injustificadamente por falta de control por parte de los Jefes de Área y Talento Humano. El mes de Noviembre fue el mes en el que se pagó menos horas extras ya que se aplicó una nueva metodología de cálculo de horas extras y también existió una reducción masiva de personal como se muestra en la figura 6 de Ingresos y salidas de persona del año 2015.

#### 3.2.3.4 Fortalezas y debilidades

##### Fortalezas

- No aplica

##### Debilidades

- Sueldos no competitivos con el mercado.
- No se realicen a tiempo los pagos a los empleados.
- No exista un buen cálculo de horas extras.

## 4 PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN

Se realiza una propuesta a la empresa Northospital de los procesos que deberían manejarse y la metodología a aplicarse para mejorar las actividades del Área y obtener una mejor organización y mejorar los tiempos de respuesta de las actividades de Talento Humano.

### 4.1 INVENTARIO DE PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

**Tabla 6: Inventario de Procesos del Área de Talento Humano**

ANTES	DESPUÉS	OBSERVACIONES
Reclutamiento y Selección de personal	Reclutamiento y Selección de personal	Se mejora el proceso de forma que cuando la empresa requiera la búsqueda de personal nuevo para cualquier área se obtenga una buena Reclutamiento y Selección de personal, agilizando los tiempos de búsqueda y mejorando los filtros que debe pasar el personal seleccionado.
Contratación e Inducción de personal	Contratación e Inducción de personal	Se mejora el proceso de manera de que al momento de realizar la contratación del empleado nuevo se la realice de la manera más rápida y de forma legal.
Pago de Nómina	Pago de Nómina	Se mejora el proceso para que a la hora de realizar las actividades para el cálculo de horas extras y que no existan falencias al momento del pago.
-	Comunicación e Información interna y externa	Se crea el proceso para poder transmitir la información necesaria de Northospital que requiera difundirse tanto interna como externamente.

ANTES	DESPUÉS	OBSERVACIONES
-	Desvinculación de Personal	Se crea este proceso para poder realizar la desvinculación del personal de forma que el empleado al momento de desvincularse no tenga ningún inconveniente con la empresa ni en la forma legal.
-	Capacitación	Se crea este proceso de forma que los empleados que laboran en Northospital mejoren sus conocimientos a través de la utilización de recursos propios de la empresa o expertos en un tema específico.
-	Evaluación de desempeño	Se crea este proceso con el objetivo de identificar si el empleado está desarrollando bien su trabajo a través de una metodología de evaluación de 360° que ayudará a obtener varias opiniones acerca del trabajo que desarrolla el evaluado.

#### 4.2 DESCRIPCIÓN DE MEJORAS

Una vez levantada la información de las actividades actuales que se realizan en Northospital, se analizó que se pueden dar mejoras a cada uno de los subsistemas existentes y que se pueden crear más subsistemas de forma que el área trabaje de mejor manera y sea más eficiente.

Entre las mejoras que se dieron a los subsistemas existentes fueron:

Reclutamiento y Selección de personal:

- Se realizará una base de datos con información de búsquedas de personal pasadas, al momento de realizar la búsqueda de personal, se verificará la base de datos antes mencionada.

- Las pruebas a aplicarse a los postulantes sean las más aptas dependiendo del cargo a desempeñarse.
- Al momento de que el jefe de área solicite un cargo nuevo, se llenará el perfil de competencias entre el Jefe de Talento Humano y el Jefe de Área para poder identificar las funciones que se realizarán en este nuevo cargo. Si el cargo nuevo es Técnico Médico se solicitará autorización de Dirección Médica.
- Se solicitará al área de Logística necesidades adicionales para el cargo a desempeñarse como un escritorio, computadora, cascos, guantes, etc.; dependiendo del cargo.
- Cuando se realice la convocatoria de los candidatos se verificará primero si se puede hacer un reclutamiento interno y luego se averiguará la mejor alternativa de búsqueda de personal para que de esta forma poder obtener un personal idóneo.
- Una vez seleccionado los candidatos potenciales, se coordinará las entrevistas con los mismos y se pueda escoger una terna de candidatos. Solicita referencias laborales para poder analizar el personal nuevo que ingresará a Northospital.
- Coordinará la entrevista con el Jefe de Área para aprobación del nuevo personal a ingresar.
- Se realizará la contratación de un Médico Ocupacional, para que de esta forma él pueda recomendar la contratación o no del personal nuevo.

#### Contratación e inducción de personal:

- Al momento que se haya elegido al empleado idóneo para desempeñar el cargo, el área de talento humano se comunicará con el candidato seleccionado y solicita los documentos respectivos para su vinculación.
- El jefe de talento humano realizará una inducción organizacional y una inducción técnica del cargo y haga una presentación general del nuevo empleado.
- Antes de proceder con la creación de la carpeta del empleado, primero se verificará si el candidato entregó todos los documentos solicitados. Una vez entregado todos los documentos, procederá a realizar la carpeta del empleado.
- Se creará una base de datos del todo el personal que labora en Northospital, identificando el área al que pertenece.

#### Nomina:

- Cada que exista un ingreso o salida de personal se actualizará dicha base de datos de todo el personal de Northospital.
- El jefe de talento humano se encargará del cálculo de las horas extras del personal técnico médico y el asistente de talento humano se encargue de la parte administrativa.

- Se buscará una mejora del software de timbrajes, que arroje la cantidad de atrasos de personal y la cantidad de horas extras laboradas.
- Se verificará las horas extras laboradas mediante un formato donde consten la cantidad de horas trabajadas y la justificación respectiva de lo realizado con las respectivas firmas de autorización.
- Se actualizará el reporte de ingresos y egresos de personal con el formato de ingresos de personal nuevo.
- Una vez realizada la base de datos con todos los registros de los pagos a realizarse, se solicitará una autorización de presidencia para proceder con el pago.

#### Desvinculación de personal:

Son las actividades que se realizan para separar o desvincular personal de la empresa con la terminación de la relación laboral, buscando la mejor metodología para beneficio del empleado y de Northospital apegándose a las leyes del gobierno Ecuatoriano.

La desvinculación se puede dar por diferentes motivos tanto del empleado como de la empresa, por ejemplo renuncia voluntaria del empleado, que consiste en que el empleado por decisión propia escoge renunciar. Esto a veces se da porque el empleado encuentra mejores propuestas laborales o por jubilación, otro ejemplo es el despido intempestivo que está basada en la terminación inmediata y definitiva del empleado

por incumplimiento del desarrollo de su trabajo o por faltas graves contra Northospital. Como se muestra en el Anexo 3, (Procedimiento de desvinculación de personal).

Mejoras:

- Se realizará un seguimiento a la desvinculación del personal para poder cumplir con los plazos determinados por la ley.
- Una vez por mes se ejecutará una actualización de información de las nuevas reformas de ley a las personas que trabajan en Talento Humano.
- Se realizará una base de datos con el nombre de las personas que van a salir de Northospital estableciendo las justificaciones de sus salidas.

Comunicación e información interna y externa:

Este proceso nos ayudara a difundir información que sea necesaria para el conocimiento tanto interno como externo de Northospital. La forma que se empleará esta difusión de información, se lo hará mediante un plan de acción de comunicación interna y externa donde se explicara la información a difundirse y el medio en el que se lo realizará. Como se muestra en el Anexo 3, (Procedimiento de Comunicación e información interna y externa).

### Mejoras:

- Se debería realizar una Intranet para que todos los empleados que laboran en Northospital tengan acceso a las políticas, reglamentos, etc. que se manejan en Northospital.
- Se manejará una cartelera física de forma que se pueda publicar todos los temas de interés que hayan sido solicitados o que el área de Talento Humano piense que son necesarios.
- Se mantendrá actualizada la página web que tiene Northospital, con temas referentes a promociones, servicios, nuevas instalaciones, etc. para que de esta forma el público se mantenga informado.

### Capacitación:

Es el proceso que se realiza para mejorar los conocimientos de los empleados que laboran en Northospital. Existen dos formas de capacitar al personal, la primera son las necesidades que reúnen anualmente los Jefes de Área para capacitar a su personal mediante un plan anual de capacitación que lo realiza el Jefe de Talento Humano fijándose en el presupuesto designado para este subsistema. La otra forma de capacitar es que los Jefes de Área vean la necesidad de capacitar a su personal de manera urgente y se rigen a un proceso de aprobación por parte de Gerencia General y Talento Humano.

La capacitación que se vaya a dar a los empleados de Northospital se puede dar de forma interna que es utilizando los recursos propios de la empresa o de forma externa que es contratando a un personal ajena a Northospital pero con experiencia frente a un tema específico. Como se muestra en el Anexo 3, (Procedimiento de Capacitación).

Mejoras:

- Si la capacitación es externa debería analizarse a los capacitores antes y después de la capacitación para futuras capacitaciones.
- En el plan anual de capacitaciones se deberá establecer obligatoriamente las capacitaciones que se tienen q dar por normativa legal.
- Una vez realizada la capacitación se deberá aplicar pruebas de formato libre acerca del tema expuesto, para verificar el nivel de aceptación del tema.
- Los empleados que hayan sido capacitados deberían aplicar un plan de acción de forma que apliquen en la empresa lo aprendido.

Evaluación de Desempeño:

Son las actividades que ayudan a verificar el desempeño del trabajo que realiza el empleado y las brechas de conocimientos que existen en el personal de Northospital, de forma que se realicen actividades para poder cubrir necesidades de capacitación que requiere el empleado para que a lo largo del tiempo puedan mejorar o brindar nuevas

ideas al momento de realizar sus actividades cotidianas. La herramienta a aplicarse para poder identificar si el empleado cumple con las actividades establecidas por los respectivos Jefes de Áreas, es la Evaluación 360°, que consiste en analizar al empleado desde varias perspectivas con el fin de obtener un análisis holístico acerca del trabajo que está realizando el evaluado. Como se muestra en el Anexo 3, (Procedimiento de Evaluación de Desempeño).

Mejoras:

- Se aplicará un software para gestionar usuarios de forma aleatoria al momento de aplicar la evaluación.
- Se establecerá un responsable del área de Talento Humano, para que pueda realizar el seguimiento de las evaluaciones.
- Generar un diccionario de competencias, definiendo niveles jerárquicos para su aplicación.

## **5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Se realizará un plan de implementación de forma que los directivos de Northospital entiendan los beneficios y riesgos que puede tener la implementación y también en costos y tiempos que se darán a lo largo de la implementación.

### **5.1 OBJETIVOS**

- Evidenciar la gestión propuesta para el área de Talento Humano y cada uno de sus subprocesos, optimizando el tiempo y costo de las actividades en un 2% y recursos designados por Northospital.
- Analizar y monitorear el clima laboral que existe en Northospital mediante encuestas que se las aplicará a los empleados, para de esta forma poder reducir la rotación de personal en un 5%.
- Desarrollar y gestionar el conocimiento y las habilidades personales de los empleados que laboran en Northospital a través de un plan de capacitaciones anual y de esta forma llegar a cumplir con el 80% del plan de capacitaciones, con el fin de mantener un personal capacitado y eficiente al momento de realizar sus actividades.

- Reducción de gastos administrativos en un 20%, mediante la estandarización de actividades y el uso eficaz de los recursos humanos.

## 5.2 RIESGOS

**Tabla 7: Riesgos**

<b>RIESGO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
El personal de Northospital se resista a los cambios propuestos.	Buscar la mejor forma de socializar los procedimientos a los empleados de forma que tenga buena acogida y predisposición para aceptar los cambios
No se aprueben los procedimientos propuestos.	Al momento de la presentación de los procedimientos hechos, presentar los diagramas de flujo de forma que Gerencia General y Talento Humano pueda entender de mejor manera las actividades que se realizan en el área y las mejoras realizadas.
No se cumpla el tiempo designado para la implementación	Delegar las actividades que se realizan en el área a cada uno de las personas involucradas en los procedimientos, para que de esta forma se pueda cumplir con el tiempo establecido.
Exista un cambio de personal de Jefes de Área o Gerencia General	Realizar una nueva presentación breve de los beneficios que se obtendrá con esta implementación para que de esta forma el nuevo personal que se haga cargo del puesto pueda captar
En el transcurso de la implementación no se dé prioridad por parte de Gerencia General a los procedimientos propuestos.	Explicar de la mejor manera los subsistemas a desarrollarse para que la Gerencia General y la Presidencia apoyen la propuesta brindada de forma que no exista inconvenientes a futuro al momento de la implementación.

## 5.3 ACTIVIDADES

- Realizar encuestas de clima laboral, con el fin de saber cómo se encuentra el empleado en su lugar de trabajo que se desempeña.
- Tabular los datos obtenidos de la encuesta y realiza el informe de clima laboral.

- Levantar información de las funciones que realizan cada una de las personas que laboran en Northospital.
- Diseñar los perfiles por competencia, estableciendo cada una de las competencias que deberían tener las personas que trabajan en Northospital.
- Socializar el manual de funciones y competencias laborales.
- Presentar de procedimientos propuestos a la Dirección a fin de que éstos sean analizados y aprobados para una primera etapa de implementación.
- Aplicar cada uno de los procedimientos propuestos en el área para determinar si estos son en unos 100% aplicables a las actividades cotidianas del hospital.
- Recibir retroalimentación de usuarios de los procedimientos y analizar posibles mejoras adicionales.
- Aplicar mejoras a los procedimientos planteados, de ser viable.
- Recoger revisión y aprobación final de procedimientos por parte de los responsables.
- Socializar procedimientos a todos los usuarios de los mismos.
- Capacitar al área de Talento Humano fuera de su horario de trabajo normal, para que se puedan desarrollar de mejor forma los procedimientos propuestos.

- Modificar el reglamento interno de Northospital de forma que se especifique las necesidades del área para poder controlar al personal que trabaja en Northospital, como por ejemplo el número de atrasos que pueden tener el personal en el mes, el tiempo de presentación de horas extras, etc.
- Aprobar el reglamento interno por parte de la Dirección.
- Aprobar el reglamento interno por parte del Ministerio de Trabajo.
- Solicitar al área de sistemas, que se realice una cotización para la realización de un software que ayude a satisfacer las necesidades del área como por ejemplo: verificar ausentismo de personal, que notifique al Jefe de Talento Humano cuando un empleado este por cumplir el periodo de prueba, fechas de cumpleaños, vacaciones, permisos, numero de cargas familiares del personal, etc.
- Evaluar la cotización presentada por Sistemas y a la vez verificar si el software a utilizarse es viable para el área.
- Tomar una decisión de compra del software nuevo.
- Auditar el cumplimiento de los procedimientos implementados de forma verificar si se están cumpliendo o no.
- Recoger datos para aplicación de indicadores de gestión y presentar resultados a Dirección.

## 5.4 PROGRAMACIÓN

**Tabla 8: Programación**

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN (DÍAS)	PRODUCTO ENTREGABLE	RECURSOS	COSTO
1	Realizar encuestas de clima laboral y aplica a los empleados.	Jefe de Talento Humano	5	Encuestas llenas	Humano	\$ -
2	Tabular encuestas y realiza un informe de clima laboral	Jefe de Talento Humano	2	Informe de clima laboral	Humano	\$ -
3	Levantar información para descriptivo de funciones.	Jefe de Talento Humano / Auxiliar de Talento Humano	60	Descriptivo de funciones	Humano	\$ -
4	Diseñar de perfiles por competencia.	Jefe de Talento Humano	30	Manual de funciones por competencias	Humano	\$ -
5	Socializar Manual de Funciones y Competencias Laborales	Jefe de Talento Humano / Jefes de Área	15	Manual de funciones por competencias	Humano	\$ -
6	Presentar de procedimientos propuestos a la Dirección.	David Villacís	1	Borrador de procedimientos propuestos	Humano	\$ -
7	Aplicar cada uno de los procedimientos propuestos en el área.	Jefe de Talento Humano / Auxiliar de Talento Humano	30	Borrador de procedimientos propuestos	Humano	\$ -
8	Recibir retroalimentación de usuarios de los procedimientos.	David Villacís	3	Informe de aplicación de procedimientos	Humano	\$ -
9	Aplicar mejoras a los procedimientos planteados, de ser viable.	David Villacís	3	-	Humano	\$ -

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>PRODUCTO ENTREGABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
10	Recoger revisión y aprobación final de procedimientos por parte de los responsables.	David Villacís / Jefe de Talento Humano	5	Procedimientos Aprobados	Humano	\$ -
11	Socializar procedimientos a todos los usuarios de los mismos.	Jefe de Talento Humano	5	-	Humano	\$ -
12	Capacitar a los integrantes del área de Talento Humano.	David Villacís / Jefe de Talento Humano	5	Personal Capacitado	Humano	\$ 62,50
13	Modificar el reglamento interno de Northospital.	Jefe de Talento Humano	1	Nuevo reglamento interno	Humano	\$ -
14	Aprobar de reglamento interno por parte de la Dirección	David Villacís / Jefe de Talento Humano	2	-	Humano	\$ -
15	Aprobar de reglamento interno por parte de MRL	Jefe de Talento Humano	15	Reglamento Aprobado	Humano	\$ -
16	Solicitar una cotización para realizar un software para el área de Talento Humano	Jefe de Sistemas / Dueño del sistema	1	Cotización de Software	Humano	\$ 1.500,00
17	Evaluar la cotización y el software	Jefe de Talento Humano / Gerencia General	1	-	Humano	\$ -
18	Tomar una decisión de compra del software.	Jefe de Talento Humano / Gerencia General / Presidencia	5	Software Óptimo para Talento Humano	Humano	\$ -
19	Auditar cumplimiento de procedimientos implementados.	Gestión de Calidad	10	Informe de auditorías	Humano	\$ -
20	Recoger datos para aplicación de indicadores de gestión y presentar resultados a Dirección.	Jefe de Talento Humano	5	Información de las mediciones realizadas.	Humano	\$ -
<b>Costo Total Anual</b>						<b>\$ 1.562,50</b>

**Tabla 9: Cronograma**

Nº	ACTIVIDAD	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
1	Realizar encuestas de clima laboral y aplica a los empleados.	■																				
2	Tabular encuestas y realiza un informe de clima laboral		■																			
3	Levantar información para descriptivo de funciones.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
4	Diseñar de perfiles por competencia.							■	■	■	■	■	■									
5	Socializar Manual de Funciones y Competencias Laborales													■	■	■						
6	Presentar de procedimientos propuestos a la Dirección.	■																				
7	Aplicar cada uno de los procedimientos propuestos en el área.	■	■	■	■	■	■															
8	Recibir retroalimentación de usuarios de los procedimientos.							■														
9	Aplicar mejoras a los procedimientos planteados, de ser viable.							■	■													
10	Recoger revisión y aprobación final de procedimientos por parte de los responsables.								■													
11	Socializar procedimientos a todos los usuarios de los mismos.								■	■												
12	Capacitar a los integrantes del área de Talento Humano.									■	■											
13	Modificar el reglamento interno de Northospital.										■	■										
14	Aprobar de reglamento interno por parte de la Dirección											■										
15	Aprobar de reglamento interno por parte de MRL												■									
16	Solicitar una cotización para realizar un software para el área de Talento Humano	■	■	■																		
17	Evaluar la cotización y el software				■																	
18	Tomar una decisión de compra del software.				■																	
19	Auditar cumplimiento de procedimientos implementados.																		■	■		
20	Recoger datos para aplicación de indicadores de gestión y presentar resultados a Dirección.																				■	

## 5.5 BENEFICIOS

- La disminución del tiempo y el costo de las actividades que se manejaban actualmente en el área de Talento Humano, como se muestra en la Tabla 9:

**Tabla 10: Beneficios de disminución de tiempos y costos de las actividades actuales**

PROCEDIMIENTO	TIEMPO		COSTO	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	39,6 hrs	39,4 hrs	\$ 217,53	\$ 141,89
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	49,8 hrs	29,8 hrs	\$ 237,15	\$ 57,53
PAGO DE NÓMINA	62,1 hrs	55,2 hrs	\$ 226,54	\$ 165,36
Total	151,5 hrs	124,4 hrs	\$ 681,22	\$ 364,79

Esto quiere decir que con los procedimientos que se proponen, la empresa va a tener un ahorro en tiempo del 18% y en costos se obtiene un ahorro para la empresa del 46% es por ello que es viable la aplicación de los nuevos procedimientos. El monto de ahorro que se obtiene es de \$ 316,43 aproximadamente.

- Actualmente el hospital no cuenta con una medición de clima laboral, sin embargo para poder respaldar una mejora en lo que corresponde al clima laboral, se procederá a medir el clima laboral al arranque del proyecto, esto permitirá tener datos de la situación actual que deberán ser comparados con la medición de este aspecto al final de un periodo, el cual se recomienda que no sea menor a un año a fin de obtener datos reales y objetivos, para que de esta forma la

empresa encuentre los problemas que puede tener el personal y a la vez identificar el motivo de la rotación de personal.

- En el año 2015 de las 15 capacitaciones solicitadas al área de Talento Humano, tan solo se cumplieron con 53.3% de las capacitaciones solicitadas como se muestra en la Figura 12:

**Tabla 11: Cantidad de capacitaciones realizadas y planificadas**

CAPACITACIONES	NÚMERO DE CAPACITACIONES	AÑO	COSTO PROMEDIO	COSTO TOTAL
REALIZADAS	8	2015	\$ 350	\$ 2.800
PLANIFICADAS	10	2016	\$ 135	\$ 1.350

Fuente: (Northospital, 2015)

Una vez aplicado el procedimiento de capacitaciones se espera cumplir con todo el plan de capacitaciones que propongan el Área de Talento Humano y los Jefes de Área, obteniendo un personal más capacitado para realizar las funciones designadas y a la vez un ahorro del 46 % al momento de contratar las capacitaciones ya que estas se planearán y serán analizadas mediante cotizaciones antes de su contratación. El monto de ahorro es de \$ 1.450 aproximadamente.

- Ser más eficientes en la gestión de Talento Humano a través de la ejecución de las actividades propuestas, logrando una mejor organización, control, cumplimiento y evaluación de resultados dentro del área.

- En el transcurso del año 2015 se produjeron alrededor de 136 ingresos de personal esto se debe por el efecto de alta rotación de personal que existen en Northospital, esto produjo un alto costo al momento de realizar la selección, reclutamiento, contratación e inducción de personal como se muestra a continuación:

**Tabla 12: Costo total de los ingresos del 2015**

	# de Ingresos	Reclutamiento y Selección		Contratación e Inducción		Costo Total	
		Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
<b>Año 2015</b>	136	\$ 217,53	\$ 141,89	\$ 237,15	\$ 57,53	\$ 61.836,53	\$ 27.122,37

La figura 13 nos enseña que al momento de realizar estos dos procesos, a la empresa le costaron alrededor de \$ 61.836,53 y con los procesos propuestos le costara \$ 27.122,37; esto quiere decir que se habría tenido un ahorro de \$ 34.714,16 aproximadamente, si se hubiese aplicado los procesos actuales.

## 5.6 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Se realizó un cuadro resumen de los costos y beneficios que tiene la implementación de estos procesos, como se enseña a continuación:

**Tabla 13: Análisis Costo Beneficio**

<b>Beneficios</b>	<b>Valor (\$)</b>
- Aplicación de los procedimientos actuales	\$ 316,43
- Capacitaciones Planificadas	\$ 1.450,00
- Ingresos del año 2015	\$ 34.714,16
<b>Total</b>	<b>\$ 36.480,59</b>

<b>Costos</b>	<b>Valor (\$)</b>
- Capacitaciones al personal de Talento Humano	\$ 62,50
- Implementación del nuevo software	\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.562,50</b>

Una vez analizado los costos y beneficios del plan de implementación se puede concluir que es viable, ya que con los beneficios y costos analizados anteriormente se observa claramente los beneficios son mayores a los costos, es decir que por cada dólar que invierte la empresa, gana 22,35 centavos como se muestra a continuación:

$$\frac{\text{BENEFICIOS}}{\text{COSTOS}} = \frac{\$ 36.481}{\$ 1.563} = 23,35$$

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- Northospital cuenta con una infraestructura y un personal médico altamente capacitado para dar la mejor atención a sus pacientes, de forma que busca ser una de los mejores hospitales de tercer nivel del país.
- Northospital cuenta con una ubicación estratégica para la atención de sus pacientes, ya que no cuenta con hospitales aledaños.
- La gestión de talento humano manejado por competencias ayudará a que esta implementación tenga beneficios al momento de su aplicación sin observar los beneficios que no se pueden contar en dinero.
- Northospital no cuenta con sueldos competitivos en el mercado.
- Northospital cuenta con varias actividades actuales que no generan valor agregado al cliente como por ejemplo: en la demora que hay al momento de realizar las pruebas psicológicas, teóricas y prácticas; y también al momento de evaluar los resultados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, creando pérdidas a la empresa tanto en tiempo como en costos en las actividades.

- Northospital no cuenta con un control de personal donde se pueda observar datos como permisos, vacaciones, etc. del personal.
- La implementación de estos procesos generará a la empresa beneficios de alrededor de \$ 36.481 y costos de \$ 1.563.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Poner en marcha los procedimientos propuestos, realizando una capacitación al personal que labora en el área de talento humano, para que al momento de aplicar los procedimientos se los realice al 100% con la finalidad de mejorar el área.
- Diseñar perfiles de competencia del personal que labora en Northospital, para que así se pueda tener un manual de funciones y se logre equilibrar sueldos de personal.
- Realizar la adquisición de un sistema donde arroje datos como vacaciones, permisos, número de cargas familiares del personal, etc.
- Northospital debe mejorar las actividades para la selección, reclutamiento, contratación e inducción de personal a través de la estandarización de actividades de forma que ayude al área a obtener un buen personal contratado.
- Modificar el reglamento interno de Northospital, de forma que se escriba artículos acerca de la cantidad de atrasos que puede tener un empleado en el mes,

cantidad de memorandos que puede tener el empleado en el mes, el uso de la vestimenta para que así el personal se sienta comprometido con los cambios que se realizan en el área.

- Buscar una mejora del sistema de marcaje biométrico, donde automáticamente el sistema arroje datos de horas extras, número de atrasos, etc. del personal de forma que se tenga un mejor control de personal y a la vez no existan errores al momento del cálculo de horas extras.
- Realizar un plan de capacitaciones para todo el personal de Northospital para de esta manera tener un personal más capacitado al momento de desarrollar las actividades respectivas.
- Realizar una revisión mensual de indicadores por parte de Gerencia General, para de esta manera verificar el funcionamiento de los procedimientos propuestos y así tomar decisiones.
- Para obtener un buen sistema de gestión se debe realizar un ciclo PHVA, ya que es una herramienta que ayudará a Northospital realizar un seguimiento de los procedimientos propuestos.

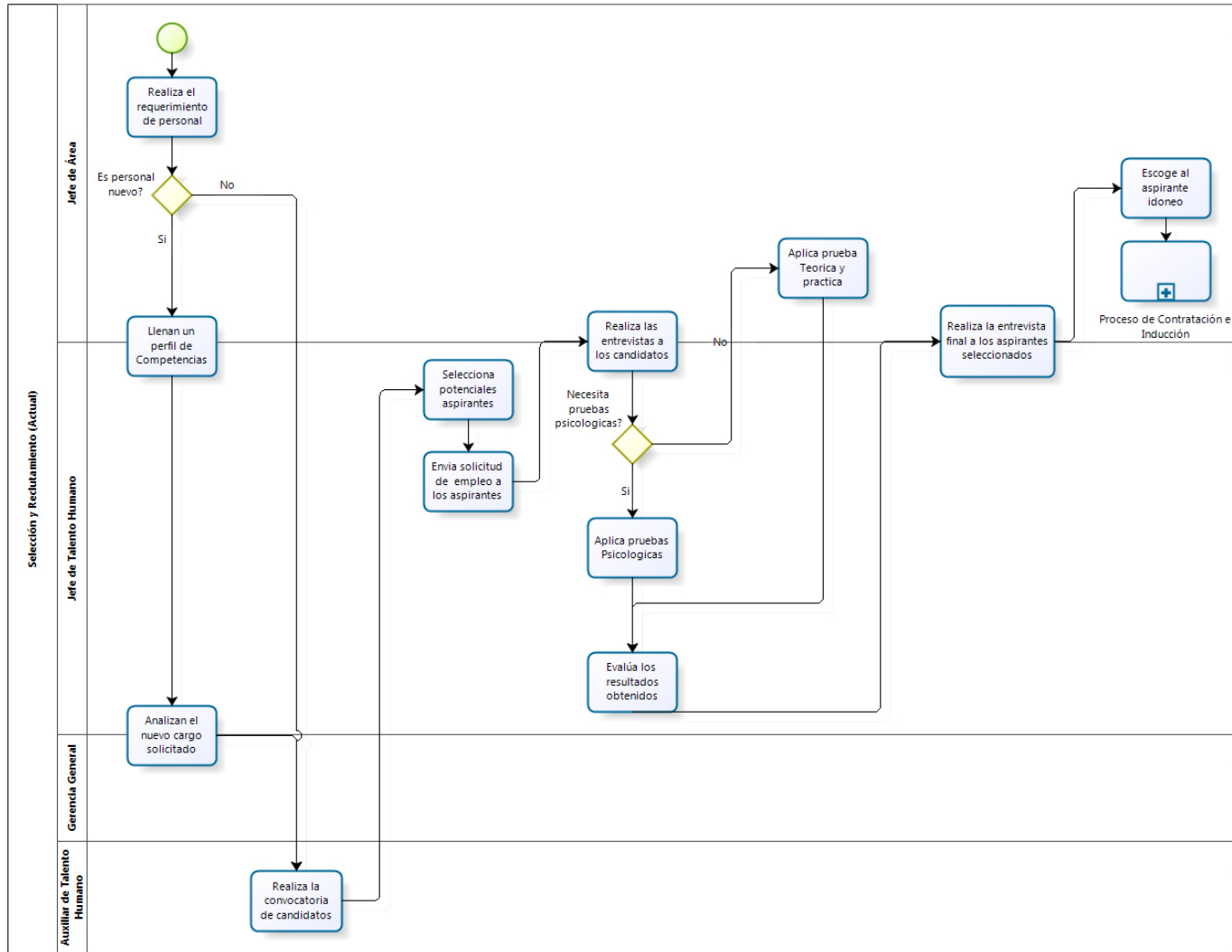
## REFERENCIAS

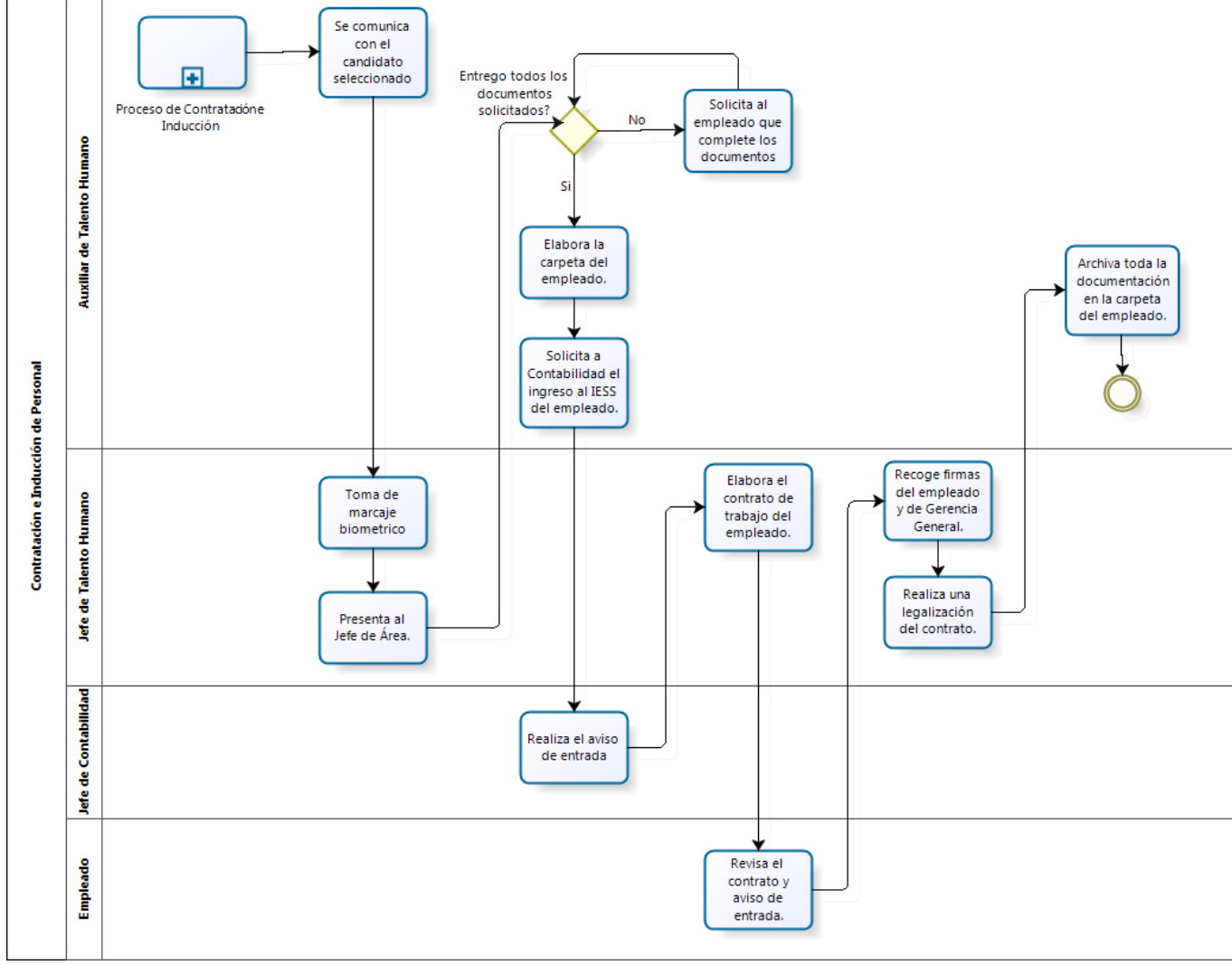
1. Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
2. Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
3. Diario El Comercio. (18 de Junio de 2010). *El IESS mantiene convenios con 116 clínicas y hospitales privados*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/iess-mantiene-convenios-116-clinicas.html>
4. Diario El Telégrafo. (12 de Julio de 2015). *El Plan Ecuador Saludable ha repatriado a 1.087 médicos ecuatorianos*. Recuperado el 12 de JULIO de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/el-plan-ecuador-saludable-ha-repatriado-a-1-087-medicos-ecuatorianos.html>
5. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS. (09 de Agosto de 2013). Clausula del contrato. Quito, Pichincha, Ecuador.
6. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS. (09 de Agosto de 2013). Objetivo del convenio. Quito, Pichincha, Ecuador.
7. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS. (09 de Agosto de 2013). Obligación. Quito, Pichincha, Ecuador.
8. Northospital. (27 de Septiembre de 2014). Fachada del hospital. Quito, Pichincha, Ecuador.
9. Northospital. (2015). Analisis de Personal del 2015. Quito, Pichincha, Ecuador.
10. Northospital. (27 de Diciembre de 2015). Cantidad de capacitaciones realizadas. Quito, Pichincha, Ecuador.
11. Northospital. (2015). Horas extras pagadas en el segundo semestre del año 2015. Quito, Pichincha, Ecuador.
12. Northospital. (2015). Ingresos y salidas de personas. Quito, Pichincha, Ecuador.

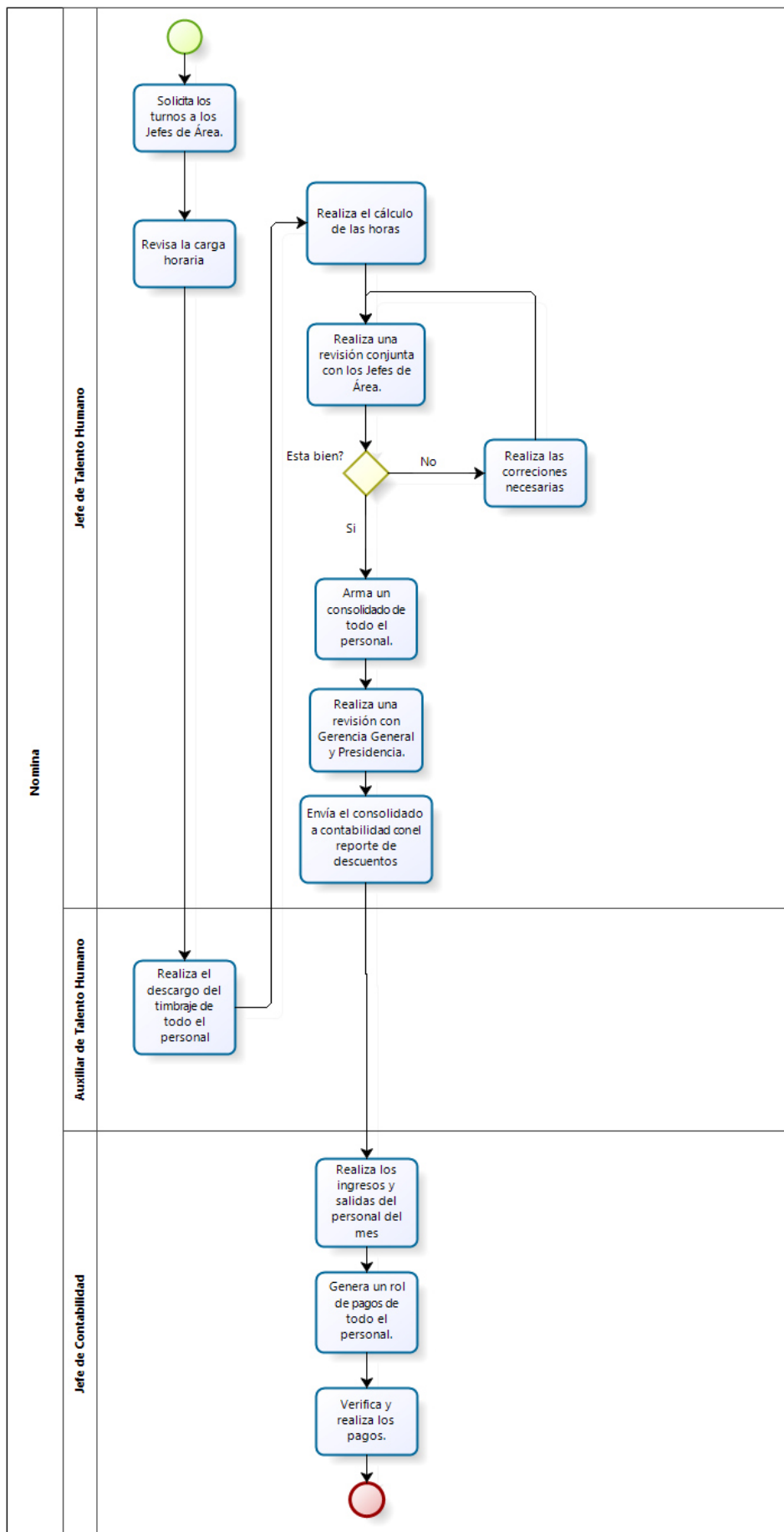
13. Northospital. (2015). Misión de Northospital. Quito, Pichincha, Ecuador.
14. Northospital. (03 de Marzo de 2015). Organigrama estructural de Northospital. Quito, Pichincha, Ecuador.
15. Northospital. (02 de Septiembre de 2015). Plano. Quito, Pichincha, Ecuador.
16. Northospital. (2015). Valores corporativos. Quito, Pichincha, Ecuador.
17. Northospital. (2015). Visión de la empresa. Quito, Pichincha, Ecuador.
18. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Flujograma de los procesos actuales que se manejan en el Área de Talento Humano








**Anexo 2: Actividades que generan valor al cliente, valor a la empresa y no generan valor agregado de los procesos actuales que se manejan en el Área de Talento Humano**

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO																	
No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O		δ	D	s	Tipo
1	Realiza el requerimiento de personal.	Jefe de Área	10 minutos		cada 3 meses		2 uni.	0,00008562	0,06%	0,1 hrs/mes	\$ 0,68	X					VAC
2	Llena un perfil de competencias.	Jefe de Talento Humano / Jefe de Área	30 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00008562	0,26%	0,5 hrs/mes	\$ 3,08	X					VAC
3	Analizan con la Gerencia General el nuevo cargo solicitado por el Jefe de Área.	Jefe de Talento Humano	5 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00008562	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,51		X				VAN
4	Realiza la convocatoria de candidatos.	Auxiliar de Talento Humano	30 minutos		cada 1 semanas		3 uni.	0,00037100	3,34%	6,5 hrs/mes	\$ 13,36	X					VAC
5	Selecciona potenciales aspirantes.	Jefe de Talento Humano	15 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	1,11%	2,2 hrs/mes	\$ 13,36	X					VAC
6	Envía solicitud de empleo por correo a cada uno de los aspirantes	Jefe de Talento Humano	3 minutos		cada 1 semanas		3 uni.	0,00037100	0,33%	0,7 hrs/mes	\$ 4,01				X		NVA
7	Realiza las entrevistas de los candidatos preseleccionados	Jefe de Talento Humano / Jefe de Área	15 minutos		cada 1 semanas		4 uni.	0,00037100	2,23%	4,3 hrs/mes	\$ 26,71	X					VAC
8	Si el cargo requiere pruebas psicológicas, teóricas y prácticas, aplica pruebas.	Jefe de Talento Humano / Jefe de Área	20 minutos		cada 1 semanas		4 uni.	0,00037100	2,97%	5,8 hrs/mes	\$ 35,62		X				VAN
9	Evalúa resultados obtenidos.	Jefe de Talento Humano	30 minutos		cada 1 semanas		4 uni.	0,00037100	4,45%	8,7 hrs/mes	\$ 53,42		X				VAN
10	Realiza la entrevista final a los aspirantes seleccionados.	Jefe de Talento Humano / Jefe de Área	30 minutos		cada 1 semanas		3 uni.	0,00037100	3,34%	6,5 hrs/mes	\$ 40,07	X					VAC
11	Escoge al aspirante idóneo para el cargo.	Jefe de Área	1 horas		cada 1 semanas		1 uni.	0,02226027	2,23%	4,3 hrs/mes	\$ 26,71	X					VAC

CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL																	
No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Se comunica con el candidato seleccionado.	Auxiliar de Talento Humano	20 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	1,48%	2,9 hrs/mes	\$ 5,94	X					VAC
2	Toma de marcaje biométrico.	Jefe de Talento Humano	15 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	1,11%	2,2 hrs/mes	\$ 13,36				X		NVA
3	Presenta al Jefe de Área.	Jefe de Talento Humano	20 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	1,48%	2,9 hrs/mes	\$ 17,81	X					VAC
4	Verifica que el candidato haya entregado todos los documentos.	Auxiliar de Talento Humano	15 minutos		cada 1 semanas		3 uni.	0,00037100	1,67%	3,3 hrs/mes	\$ 6,68		X				VAN
5	Elabora la carpeta del empleado.	Auxiliar de Talento Humano	25 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	1,86%	3,6 hrs/mes	\$ 7,42	X					VAC
6	Solicita a Contabilidad el ingreso al IESS del empleado.	Jefe de Talento Humano	5 minutos		cada 1 semanas		4 uni.	0,00037100	0,74%	1,4 hrs/mes	\$ 8,90	X					VAC
7	Realiza el aviso de entrada	Jefe de Contabilidad	15 minutos		cada 1 semanas		3 uni.	0,00037100	1,67%	3,3 hrs/mes	\$ 20,03	X					VAC
8	Elabora el contrato de trabajo del empleado.	Jefe de Talento Humano	45 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	3,34%	6,5 hrs/mes	\$ 40,07	X					VAC
9	Revisa el contrato y aviso de entrada.	Empleado	20 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	1,48%	2,9 hrs/mes	\$ 5,64		X				VAN
10	Recoge firmas del empleado y de Gerencia General.	Jefe de Talento Humano	25 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	1,86%	3,6 hrs/mes	\$ 22,26	X					VAC
11	Realiza una legalización del contrato.	Jefe de Talento Humano	90 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	6,68%	13,0 hrs/mes	\$ 80,14	X					VAC
12	Archiva toda la documentación en la carpeta del empleado.	Auxiliar de Talento Humano	30 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00037100	2,23%	4,3 hrs/mes	\$ 8,90	X					VAC


NÓMINA																	
No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Solicita los turnos a los Jefes de Área.	Jefe de Talento Humano	25 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00008562	0,21%	0,4 hrs/mes	\$ 2,57	X					VAC
2	Espera de envío de turnos por parte de los Jefes de Área		24 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	12,33%	24,0 hrs/mes	\$ -				X		NVA
3	Revisa la carga horaria	Jefe de Talento Humano	4 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	2,05%	4,0 hrs/mes	\$ 24,66	X					VAC
4	Realiza el descargo del sistema la timbrología de todo el personal.	Auxiliar de Talento Humano	2 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	1,03%	2,0 hrs/mes	\$ 4,11	X					VAC
5	Realiza el cálculo de las horas	Jefe de Talento Humano	14 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	7,19%	14,0 hrs/mes	\$ 86,30	X					VAC
6	Realiza una revisión conjunta con los Jefes de Área.	Jefe de Talento Humano	30 minutos		cada 1 meses		14 uni.	0,00008562	3,60%	7,0 hrs/mes	\$ 43,15	X					VAC
7	Arma un consolidado de todo el personal.	Jefe de Talento Humano	2 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	1,03%	2,0 hrs/mes	\$ 12,33	X					VAC
8	Realiza una revisión con Gerencia General y Presidencia.	Jefe de Talento Humano	90 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00008562	0,77%	1,5 hrs/mes	\$ 9,25	X					VAC
9	Envía el consolidado a contabilidad con el reporte de descuentos para el pago a los empleados	Jefe de Talento Humano	10 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00008562	0,09%	0,2 hrs/mes	\$ 1,03			X			NVA
10	Realiza los ingresos y salidas del personal del mes	Jefe de Contabilidad	1 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	0,51%	1,0 hrs/mes	\$ 6,16	X					VAC
11	Genera un rol de pagos de todo el personal.	Jefe de Contabilidad	5 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	2,57%	5,0 hrs/mes	\$ 30,82	X					VAC
12	Verifica y realiza los pagos.	Jefe de Contabilidad	1 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00513699	0,51%	1,0 hrs/mes	\$ 6,16		X				VAN

**Anexo 3: Procedimientos Propuestos**

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 1de11</b>

## PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

<b>Elaborado / actualizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Representante de la Dirección</b>	<b>Gerencia General</b>

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 2de11</b>

## 1. PROPÓSITO

Proveer de personal competente, de manera oportuna y dentro del presupuesto establecido para cada cargo, mediante el reclutamiento y evaluación de talentos internos y externos de Northospital.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los requerimientos de personal de NORTHOSPITAL.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

- **Cargo técnico médico:** Es el cargo que se encuentra directamente relacionado con los procesos de atención directa al paciente, quirúrgico, clínico, ambulatorio y de emergencia.
- **Pruebas psicológicas:** Son instrumentos de tipo experimental que se utiliza para medir o evaluar características psicológicas o rasgos esenciales y generales que marcan y distinguen la personalidad de una persona.
- **Pruebas técnicas:** Son pruebas de conocimiento, habilidades y destrezas para el candidato dependiendo del cargo a desempeñar.
- **Reclutamiento:** Es el proceso de identificar candidatos para cubrir una vacante de manera oportuna y en número suficiente de opciones.
- **Selección:** Es el proceso de escoger a la persona adecuada entre los candidatos reclutados, para ocupar los cargos nuevos o existentes en la empresa, manteniendo la eficiencia y el rendimiento del personal.

## 5. POLÍTICAS

- Todo personal seleccionado y reclutado por el Área de Talento Humano tiene que tener el visto bueno por parte de Médico Ocupacional para proceder con la contratación.
- Las personas que apliquen para trabajar en Northospital, deben tener un título de bachiller como requisito mínimo de estudios.

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>		<b>Código: P-GTH-001</b>	
			<b>Versión: 001</b>	
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha:</b>	
			<b>Página 3de11</b>	

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Eficacia de selección de personal nuevo.					
<b>Descripción</b>	Medir la eficacia de la selección y reclutamiento de personal para de esta forma analizar la cantidad de personas que cumplen con el periodo de prueba.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# empleados con renovación de contrato / # empleados contratados en el periodo) x 100	Semestral	Positivo	80%	90%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

<b>Nombre</b>	Eficacia de atención de requerimiento de personal					
<b>Descripción</b>	Medir la eficacia de los requerimientos de personal atendidos oportunamente dentro del plazo establecido.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# requerimientos de personal atendidos oportunamente/ # requerimientos total de personal recibidas) x 100	Mensual	Positivo	70%	80%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
P-GTH-002	Procedimiento de Contratación e inducción de personal

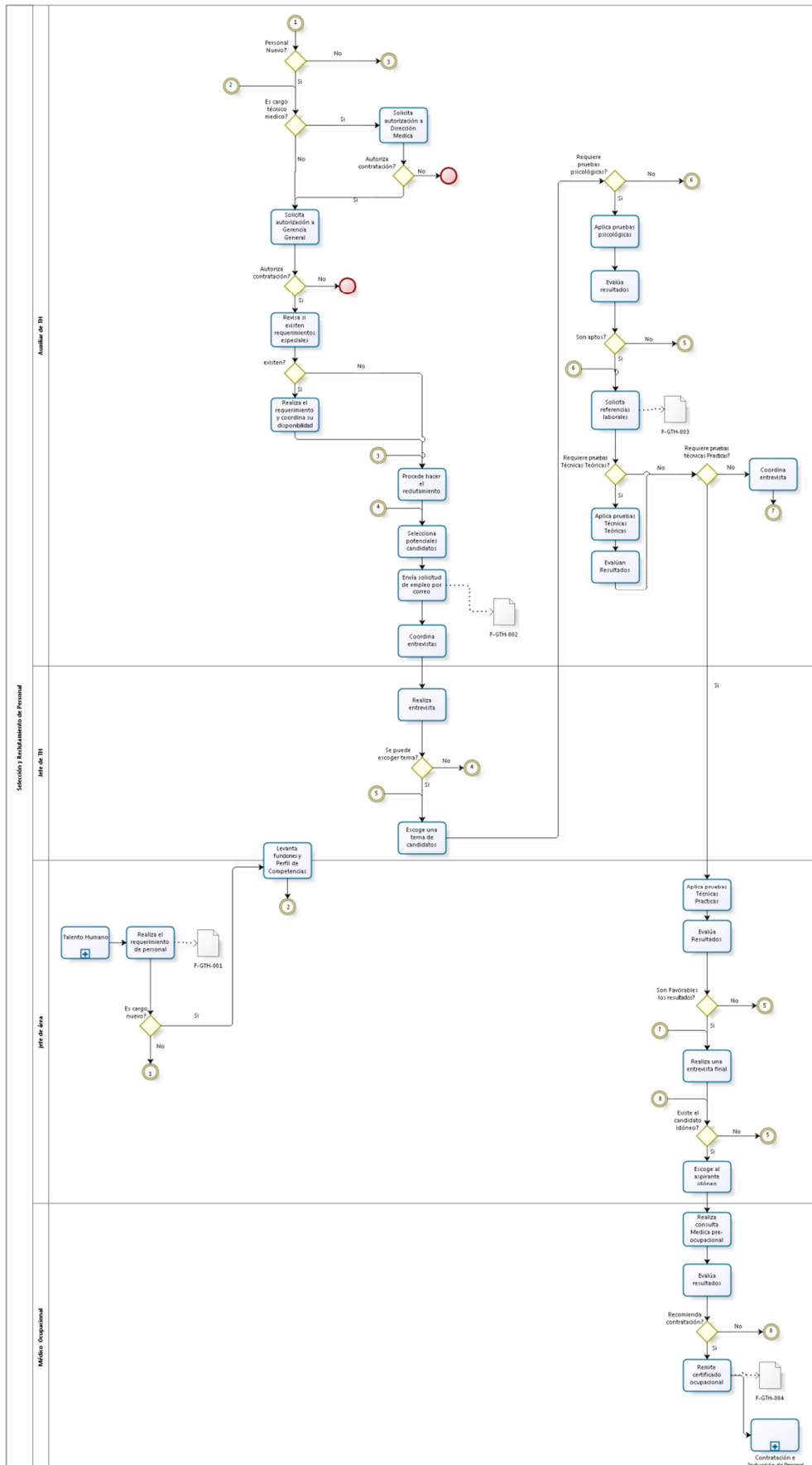
## 8. REGISTROS


<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
F-GTH-001	Requerimiento de personal	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
F-GTH-002	Solicitud de empleo	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
F-GTH-003	Verificación de referencias laborales	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
F-GTH-004	Certificado ocupacional	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área

## 9. CONTROL DE CAMBIOS


No aplica

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**




	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 5 de 11</b>


**Anexo 1**

	<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>Código: F-GTH-001</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 1</b>
		<b>Página 1 de 2</b>

Fecha de solicitud:	Día	Mes	Año	
<b>Cargo requerido:</b> En caso de creación adjuntar nuevo descriptivo			Número de personas para el cargo:	
Nombre del Jefe Inmediato:				
Cargo del Jefe Inmediato:				
<b>CONTRATACIÓN POR:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <input type="checkbox"/> Creación de cargo</li> <li>• <input type="checkbox"/> Reemplazo a: _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Maternidad de _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Enfermedad de _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Vacaciones de _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Incremento de personal _____</li> </ul>				
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <input type="checkbox"/> Tiempo fijo con período de prueba</li> <li>• <input type="checkbox"/> Temporada por ____ días ____ meses</li> <li>• <input type="checkbox"/> Por honorarios</li> <li>• <input type="checkbox"/> Pasantía</li> <li>• <input type="checkbox"/> Prácticas estudiantiles</li> </ul>				
Requiere la selección del cargo la aplicación de una prueba técnica? SI ____ NO ____				
Entre los colaboradores que laboran en la empresa, considera que existe alguna persona que pueda ocupar el cargo requerido? SI ____ Quién: _____ NO ____				
<b>RETRIBUCIÓN ECONÓMICA (ESPACIO RESERVADO PARA TALENTO HUMANO)</b>				
Sueldo _____	<b>OTROS BENEFICIOS</b>			
Otros _____				
Total Ingresos _____				
Honorarios: _____				
	• _____			
	• _____			
	• _____			

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 6de11</b>


El responsable de selección es: \_\_\_\_\_ en coordinación con el Jefe de Talento Humano.

	<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>Código: F-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 1</b>
		<b>Página 2 de 2</b>


<b>REQUERIMIENTOS ESPECIALES PARA EL CARGO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

SOLICITADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	APROBADO POR
_____ Jefe Inmediato	_____ Jefe de Talento Humano	_____ Dirección Medica	_____ Gerente General

<b>CANDIDATO SELECCIONADO</b>	
<b>Nombre:</b>	_____
<b>Fecha de ingreso:</b>	_____
          _____ <b>Firma Jefe de Área</b>	

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 7de11</b>

### Anexo 2


	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<b>Código: F-GTH-002</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Página 1 de 3</b>


<b>1. Datos Personales</b>			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:	Edad:	C.I.:	
Nacionalidad:	Tipo de Sangre:	Estado Civil: SOLTERO/A <input type="checkbox"/> CASADO/A <input type="checkbox"/> DIVORCIADO /A <input type="checkbox"/> SEPARADO/A <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> VIUDO/A <input type="checkbox"/>	
Correo electrónico:			

Dirección domicilio: (ciudad, calles, sector/barrio, numeración)		
Teléfono domicilio:	Celular:	Otros:
Vivienda propia: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Licencia de conducir: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Posee vehículo: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

<b>2. Datos Familiares</b>			
<b>Nombres Completos</b>	<b>Edad</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Teléfono</b>
PADRE:			
MADRE:			
CONYUGUE:			
HIJOS:			

<b>3. Educación / Capacitación</b>				
<b>3.1 Educación Formal</b>				
<b>Nivel</b>	<b>Institución</b>	<b>Periodo</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Título Obtenido</b>
Secundaria:				
Universitaria:				
Post Grado:				
Diplomado:				
Otros:				
<b>3.2 Educación Complementaria (cursos o seminarios relevantes que ha recibido)</b>				
<b>Nombre del Curso</b>	<b>Institución</b>	<b># horas</b>	<b>Fecha aprox</b>	<b>Lugar</b>

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 8de11</b>


	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<b>Código: F-GTH-002</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Página 2 de 3</b>


<b>4. Idiomas</b>			
Escribe:	%	%	%
Comprende:	%	%	%
Habla:	%	%	%
Lee:	%	%	%

<b>5. Conocimientos Tecnológicos paquetes utilitarios o afines, que conoce</b> (en una ponderación del 100%)	
Microsoft Office: %	Otros: %
Windows: %	
Linux: %	

<b>6. Experiencia Laboral</b>			
<b><u>Empresa Actual:</u></b>			
Nombre de la empresa:		Actividad:	
Ciudad:	Teléfono:	Fecha de ingreso:	
Cargo:	Área o Departamento:	Número de subordinados y cargos:	
Nombre y cargo del Jefe Inmediato:			Ingreso Mensual:
Principales Funciones:			
_____			
_____			
_____			
_____			

<b><u>Empresas Anteriores:</u></b>			
Nombre de la empresa (1):		Actividad:	
Ciudad:	Teléfono:	Fecha de ingreso:	Fecha de salida:
Cargo desempeñado:	Área o Departamento:	Motivo de salida:	
Nombre y cargo del Jefe Inmediato:			Teléfono:
Principales Funciones:			
_____			
_____			
_____			

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 9de11</b>

	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<b>Código: F-GTH-002</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Página 3 de 3</b>

<b>Nombre de la empresa (2):</b>		Actividad:	
Ciudad:	Teléfono:	Fecha de ingreso:	Fecha de salida:
Cargo desempeñado:	Área o Departamento:	Motivo de salida:	
Nombre y cargo del Jefe Inmediato:			Teléfono:
Principales Funciones:			
<hr/> <hr/> <hr/>			
<b>Nombre de la empresa (3):</b>		Actividad:	
Ciudad:	Teléfono:	Fecha de ingreso:	Fecha de salida:
Cargo desempeñado:	Área o Departamento:	Motivo de salida:	
Nombre y cargo del Jefe Inmediato:			Teléfono:
Principales Funciones:			
<hr/> <hr/> <hr/>			


<b>7. Información complementaria</b>	
Aspiración Salarial:	Área de conocimiento con mayor experiencia e interés:
Habilidades y destrezas personales:	Intereses, hobbies, pasatiempos:
Disponibilidad para trabajar tiempo extra:	Disponibilidad para trabajar por turnos de trabajo:
Padece de alguna enfermedad crónica:	Por qué le interesa trabajar en esta entidad:

<b>8. Referencias personales</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>OCUPACION</b>	<b>TELEFONO</b>

Me comprometo a presentar los documentos y certificados cuando la Empresa lo requiera y acepto someterme a las pruebas de selección establecidas. Declaro que la información consignada es verdadera y puede ser verificada cuando Clínica del Norte así lo requiera. Me comprometo además en caso de ser seleccionado (a), a notificar cualquier dato que modifique el contenido de la información presentada. Asumo la responsabilidad que pudiere devenir de la falsedad u ocultamiento de la información consignada.

<b>FIRMA DE SOLICITANTE</b>	<b>Fecha de solicitud</b>

Se reserva el derecho de mantener en estricta confidencialidad la información consignada como el currículo, documentos, certificados y la presente hoja de información.

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 10de11</b>

**Anexo 3**

	<b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES</b>	<b>Código: F-GTH-003</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 1</b>

**DATOS DEL CANDIDATO**

NOMBRE DEL CANDIDATO:
TELÉFONO:
FECHA:

**REFERENCIAS LABORALES**


EMPRESA:
TELÉFONO:
NOMBRE DEL CONTACTO:
PUESTO:
RELACIÓN LABORAL:
TIEMPO LABORADO:
PUESTOS OCUPADOS:
CAUSA DE SEPARACIÓN:
¿CÓMO DESCRIBE SU DESEMPEÑO?

**GRÁFICA DE ACTUACIÓN**

	INFERIOR	BAJO	PROMEDIO	ALTO	SUPERIOR
INICIATIVA					
PUNTUALIDAD					
ASISTENCIA					
ADAPTABILIDAD					
CALIDAD DE TRABAJO					
HONRADEZ-RECTITUD					
COLABORACION					
RESPONSABILIDAD					
PROYECCION					
ACTITUD HACIA JEFE					
ACT. HACIA COMPAÑE.					
ACT. HACIA SUBORDIN.					

<b>OBSERVACIONES:</b>
-----------------------

<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	
<b>FIRMA DEL RESPONSABLE:</b>	

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	<b>Código: P-GTH-001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b> <b>Página 11 de 11</b>

**Anexo 4**

	<b>INFORME MÉDICO OCUPACIONAL</b>	<b>Código: F-GTH-004</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

Cuidad, Fecha

Departamento  
 Talento Humano – Northospital  
 Presente.-


Remito a ustedes la conclusión del informe médico preocupacional del Sr/Sra \_\_\_\_\_ con CC. \_\_\_\_\_ que aplica para el cargo de \_\_\_\_\_ en el Área de \_\_\_\_\_.

**Luego de realizar los exámenes y el chequeo ocupacional, se concluye:**

Personal \_\_\_\_\_ (Apto / No Apto) para el cargo. Detalle de lo hallado


Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

**Médico Ocupacional**  
**NORTHOSPITAL**

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-002</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 1 de 9</b>

## PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

<b>Elaborado / actualizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Representante de la Dirección</b>	<b>Gerencia General</b>

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-002</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 2 de 9</b>

## 1. PROPÓSITO

Gestionar el ingreso y contratación de personal previamente seleccionado, que cumpla con las especificaciones y requisitos del cargo, mediante el control documental de la información que el contratado debe entregar a Talento Humano para posteriormente proceder con la legalización del contrato de trabajo.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las personas seleccionadas para la contratación en NORTHOSPITAL.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

- **Contratación de personal:** Es el procedimiento mediante el cual se formaliza la relación laboral con el empleado que ingresó a la empresa y se refiere a la vinculación de un expediente documental de los datos personales y profesionales que la persona proporciona a la empresa y el acto de formalizar mediante la firma del contrato donde se establecen y aceptan las obligaciones y responsabilidades de ambas partes.
- **Vinculación de personal:** Es el procedimiento a seguir con el empleado que ha cumplido con el proceso de selección y contratación, capacitándole y formándole con información relacionada a NORTHOSPITAL y a su cargo.

## 5. POLÍTICAS

- Todas las carpetas del personal deben tener el siguiente orden en el manejo de archivo:
  1. Documentos personales
  2. Registros de formación y comunicación.
  3. Memos y comunicaciones varias
  4. Permisos y vacaciones
- Toda contratación que se vaya a realizar, deberá tener previa autorización de Gerencia General.

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>		<b>Código: P-GTH-002</b>	
			<b>Versión: 001</b>	
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha:</b>	
			<b>Página 3 de 9</b>	

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Porcentaje de Contratos Legalizados					
<b>Descripción</b>	Medir la eficacia de legalización de contratos de personal nuevo de Northospital.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# contratos legalizados / # personas contratadas en el periodo) x 100	Trimestral	Positivo	70%	100%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

<b>Nombre</b>	Índice de personas con inducción completa					
<b>Descripción</b>	Medir la cantidad de personas que reciben una inducción completa al momento de ingresar a trabajar en Northospital.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de personas con inducción completa / # personal nuevo que ingresó en el periodo) x 100	Trimestral	Positivo	75%	85%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
N/A	Código del trabajo Ecuatoriano
P-GTH-001	Procedimiento de selección y reclutamiento de personal.

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
F-GTH-005	Documentos para vinculación.	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
F-GTH-006	Ingreso de Personal Nuevo	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
F-GTH-007	Registro de Inducción de Personal Nuevo	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
F-GTH-008	Registro de Inducción y Formación Interna de Personal	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-002</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 4 de 9</b>

**9. CONTROL DE CAMBIOS**

No aplica



# PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Código: P-GTH-002

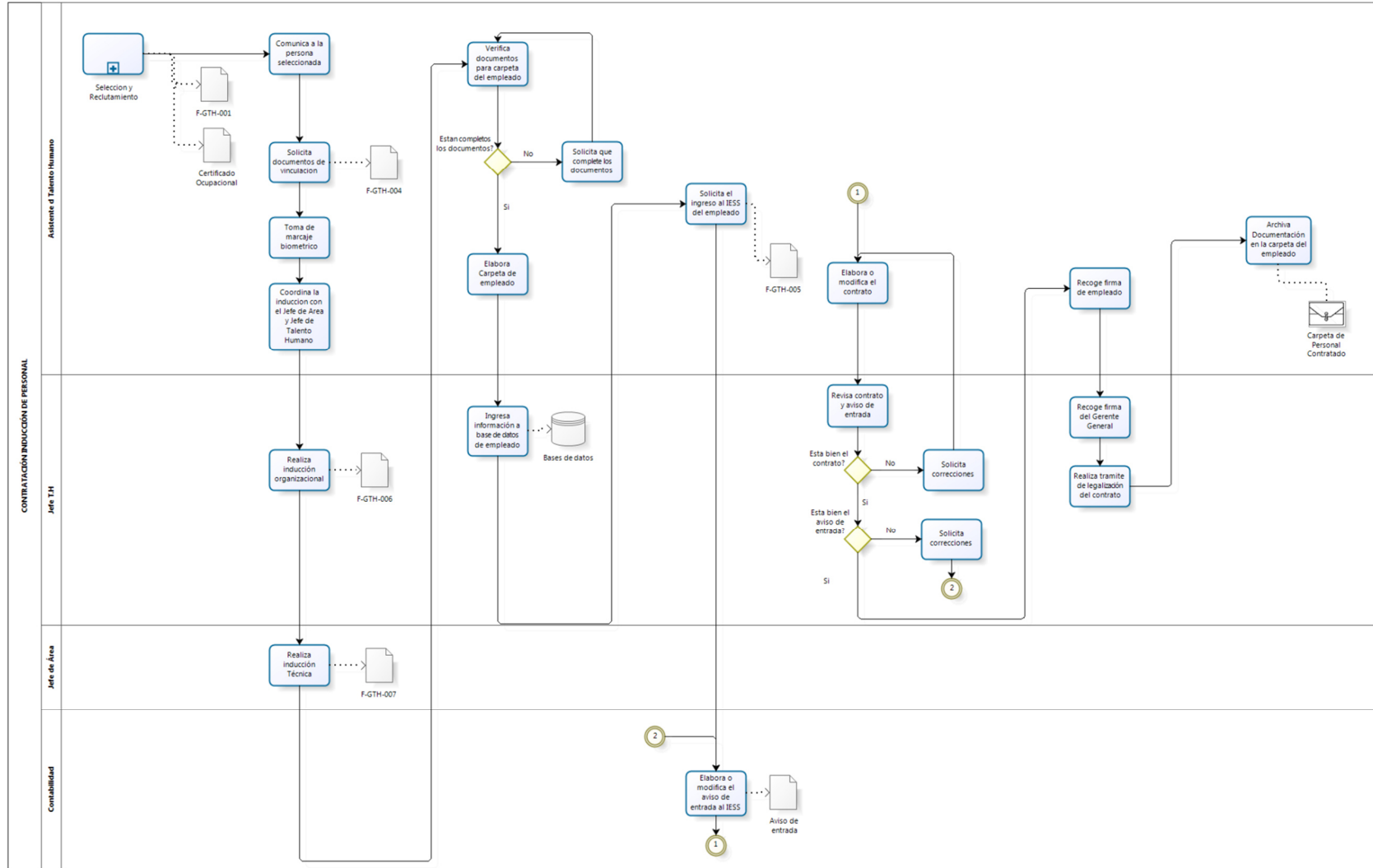
Versión: 001


GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Fecha:

Página 5 de 9

## 10. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-002</b> <b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> <b>Página 6 de 9</b>

**Anexo 1**

	<b>DOCUMENTOS PARA VINCULACIÓN</b>	<b>Código: F-GTH-005</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

**Entregado a:**

La documentación que detallamos a continuación, por favor entréguela en Recursos Humanos en el plazo de 5 días laborables siguientes a la recepción del presente formulario.

**1. INFORMACIÓN GENERAL**


- \_\_\_ 3 Copias de la cédula de identidad y papeleta de votación a color.
- \_\_\_ Copia de pasaporte / visa de trabajo (extranjeros).
- \_\_\_ Copia de licencia de conducir (si realiza labores de chofer/mensajero o en caso de que las funciones lo ameriten).
- \_\_\_ 2 fotos tamaño carnet.
- \_\_\_ Partida de matrimonio o Declaración Juramentada Notariada (en caso de unión libre).
- \_\_\_ Copia de cédula de identidad del cónyuge a color.
- \_\_\_ Partida de nacimiento de los hijos o copia de la cédula de identidad a color.
- \_\_\_ Formulario 107 – Ingresos en relación de dependencia anterior empresa
- \_\_\_ Copia de Certificado de Cuenta Bancaria.

**2. PARA ACREDITAR EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN , EXPERIENCIA Y HONORABILIDAD**


- \_\_\_ Copia de títulos, certificado de egresado o certificado del último año de estudios aprobado.
- \_\_\_ Copia de certificados de cursos, talleres o seminarios de capacitación o entrenamiento recibidos dentro y fuera de la empresa.
- \_\_\_ 2 Certificados de trabajos anteriores.
- \_\_\_ 2 Certificados de honorabilidad (personas no familiares).

<hr/> Talento Humano	<hr/> Colaborador	Fecha: ____/____/____ Día    Mes    Año
----------------------	-------------------	---

Original para el colaborador Copia para la Carpeta individual
--

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-002</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b> <b>Página 7 de 9</b>

**Anexo 2**


	<b>INGRESO DE PERSONAL NUEVO</b>	<b>Código: F-GTH-006</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

<b>Para:</b>	
<b>De:</b>	


Por medio de presente comunico a usted el ingreso de nuevo personal:

<b>NOMBRE:</b> <b>C.I.:</b> <b>CARGO:</b> <b>FECHA DE INGRESO:</b> <b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA:</b> SI ( ) NO ( ) _____ <b>SUELDO:</b> <b>ACUMULACIÓN DE DECIMOS:</b> SI ( ) NO ( ) _____ <b>OTROS:</b> <b>OBSERVACIONES:</b>
--

<b>Revisado por:</b>  <hr/> Talento Humano	<b>Aprobado por:</b>  <hr/> Gerencia General	<b>Fecha:</b> _____/_____/_____ Día Mes Año
--	--	---

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-002</b> <b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> <b>Página 8 de 9</b>


**Anexo 3**


	<b>REGISTRO INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO</b>	<b>Código: F-GTH-007</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b> <b>Página 1 de 2</b>

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO</b>	
----------------------------	--

INDUCCION SOBRE LA EMPRESA	SI	NO	Responsable	Fecha	Hora
Historia					
Estructura Organizacional					
Políticas generales de la empresa					
Información sobre beneficios					
Información salud & seguridad ocupacional. (Riesgos del Puesto de Trabajo)					

INDUCCION SOBRE PROCESOS	SI	NO	Responsable	Fecha	Hora
Gestión Estratégica					
Gestión de Calidad					
Gestión Comercial					
Admisión					
Estadística					
Clínicos					
Cuidados Críticos					
Emergencia					
Quirúrgico					
Consulta Externa					
Servicio Farmacéutico					
Nutrición					
Diagnóstico					
Logística					
Gestión de Información					
Gestión Financiera					
Gestión de Talento Humano					
Otro:					

	<b>PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-002</b> <b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> <b>Página 9 de 9</b>

	<b>REGISTRO INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO</b>	<b>Código: F-GTH-007</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b> <b>Página 2 de 2</b>


ENTREGA DE:	SI	NO	Responsable	Fecha de Entrega
Código Biométrico				
Correo Electrónico				
Identificación				
Tarjetas de presentación				
Reglamento Interno				
Reglamento / Política de Seguridad y Salud Ocupacional				
Manual específico de Funciones y Competencias Laborales				
Uniformes/Equipo de seguridad :				
* _____				
* _____				
* _____				
* _____				
* _____				
* _____				
* _____				

RECEPCION DE:	SI	NO	Fecha de Entrega
Firma en Aviso de ingreso al IESS			
Contrato de Trabajo Legalizado			
Documentos de vinculación completos <b>Faltantes:</b>			
• _____			_____
• _____			_____
• _____			_____
• _____			_____

<b>Declaro haber recibido toda la información, documentación, material y equipo de trabajo detallado anteriormente</b>  <p style="text-align: center;">_____</p> <b>FIRMA EMPLEADO</b>	<b>Fecha:</b> _____/_____/_____ Día Mes Año
--	---


En caso de no recibir toda la información, documentación y materiales necesarios, registrar su recepción parcial con sumilla en cada ítem respectivamente.



	PROCEDIMIENTO PAGO DE NÓMINA	Código: P-GTH-003
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
		Fecha:
		Página 1 de 5

## PROCEDIMIENTO PAGO DE NÓMINA

Elaborado / actualizado por:	Revisado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Representante de la Dirección</b>	<b>Gerencia General</b>

	<b>PROCEDIMIENTO PAGO DE NÓMINA</b>	<b>Código: P-GTH-003</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 2de5</b>

## 1. PROPÓSITO

Retribuir en forma monetaria el trabajo realizado por parte del personal de Northospital de manera rápida y exacta para satisfacción del personal que labora en Northospital.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las actividades que se realizan para el cálculo y pago de sueldos de los empleados de NORTHOSPITAL.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

- **Horas extras:** Son las horas que trabaja el empleado fuera de su horario o turno de trabajo.
- **Nómina:** Son las actividades como calcular y contabilizar los ingresos o descuentos que se le aplica al empleado al momento del pago de la nómina que se realiza mensualmente en las compañías.
- **Rol de pagos:** Es la información detallada de los ingresos y descuentos que tiene una persona en la empresa que trabaja.

## 5. POLÍTICAS

- Todo el personal de Northospital deberá llenar el formato de solicitud de horas extras (F-GTH-017) con las firmas respectivas, para que el área de talento humano pueda poder autorizar la hora extra laborada.
- Toda información sobre Nómina que se envíe al Área de Contabilidad, deberá tener las firmas correspondientes de aprobación del Jefe de Talento Humano y Gerencia General.
- Todos los Jefes de Área deben entregar los turnos de su personal hasta el 29 de cada mes.
- En el mes de Enero de cada año el Jefe de Talento Humano se reunirá con el Gerente General para realizar un análisis salarial anual verificando si es necesario aumento o disminución de personal durante el año y a que áreas beneficiara o afectara este cambio; y, a la vez se analiza el aumento de sueldos de los empleados que laboran en Northospital que estará sujeto al aumento salarial que determina el Gobierno Nacional o por decisión de la empresa. Después del análisis profundo se solicitara la aprobación de Presidencia frente a cualquier decisión tomada por Gerencia General.

	<b>PROCEDIMIENTO PAGO DE NÓMINA</b>	<b>Código: P-GTH-003</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 3de5</b>

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Índice de pagos erróneos realizados.					
<b>Descripción</b>	Medir la eficacia de los pagos realizados a los empleados.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
# de reclamos por pago de nómina / # total de pagos realizados	Mensual	Negativo	0%	5%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

## 7. REGISTROS DE REFERENCIA

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
F-GTH-006	Ingreso de personal nuevo
F-GTH-010	Salida de personal

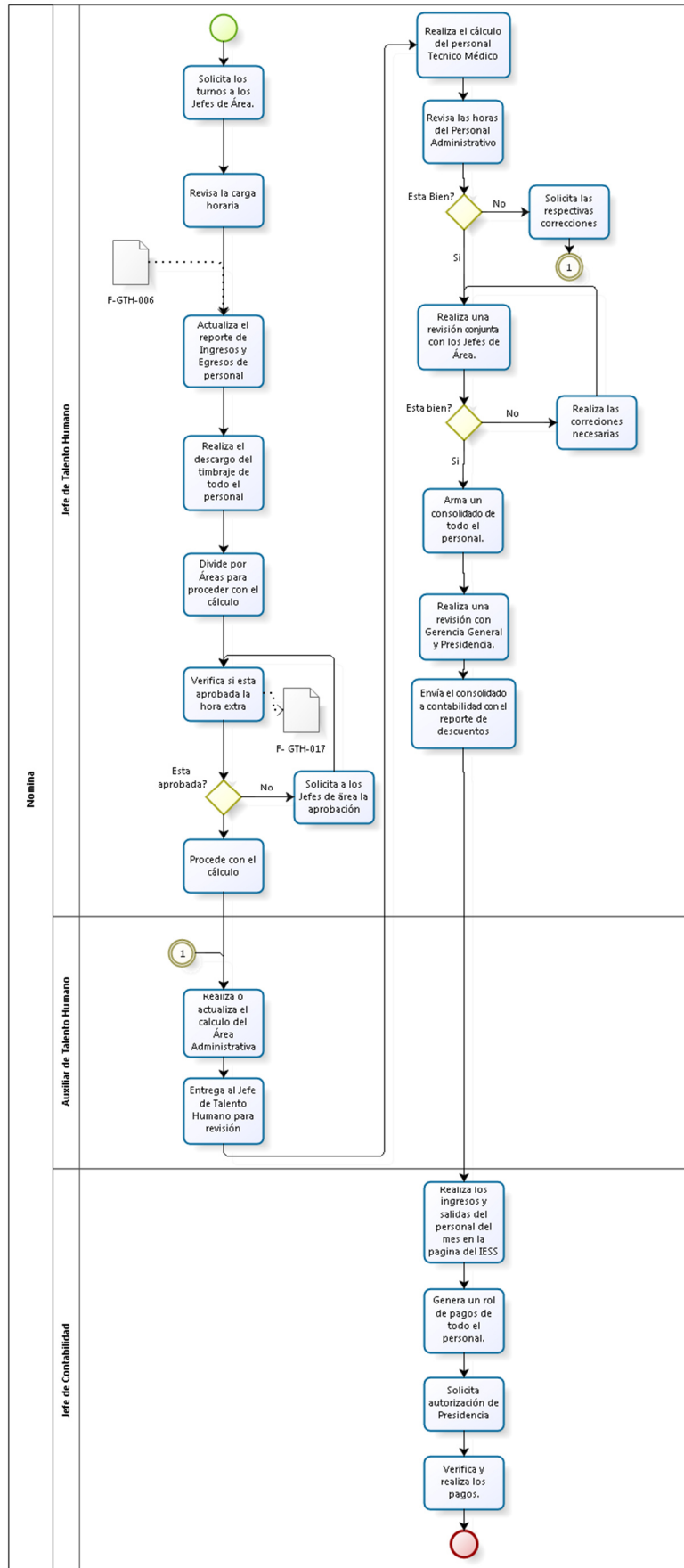
## 8. REGISTROS


<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
F-GTH-017	Horas Extras	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
N/A	Asistencia de personal	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área
N/A	Rol de pagos	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área

## 9. CONTROL DE CAMBIOS

No aplica

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>PROCEDIMIENTO PAGO DE NÓMINA</b>	<b>Código: P-GTH-003</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 5de5</b>

**Anexo 1**

	<b>SOLICITUD DE PAGO HORAS EXTRAS</b>	<b>Código: F-GTH-017</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

FECHA DE SOLICITUD: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL COLABORADOR: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

ÁREA Y/O DEPARTAMENTO ACTUAL: \_\_\_\_\_

HORA DE INICIO DE JORNADA EXTRA: \_\_\_\_\_ HORA DE FIN DE JORNADA EXTRA: \_\_\_\_\_

JUSTIFICACIÓN

---



---


**FIRMAS DE RESPONSABLES**

\_\_\_\_\_

JEFE DE ÁREA


\_\_\_\_\_

TALENTO HUMANO

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>	<b>Código: P-GTH-004</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 1 de 5</b>

## PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Elaborado / actualizado por:	Revisado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Representante de la Dirección</b>	<b>Gerencia General</b>

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>	<b>Código: P-GTH-004</b> <b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> <b>Página 2de5</b>

## 1. PROPÓSITO

Establecer los criterios, lineamientos, actividades y responsabilidades para asegurar la correcta comunicación e información interna en NORTHOSPITAL, así como regular y asegurar la comunicación e información externa entre NORTHOSPITAL y las partes interesadas.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable en todas las áreas y actividades de NORTHOSPITAL.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES


- **Comunicación interna:** Es aquella que se realiza dentro de NORTHOSPITAL, que tiene que ser socializada hacia todo el personal o un grupo específico de empleados.
- **Comunicación externa:** Es aquella que está dirigida a personas ajenas a NORTHOSPITAL, como proveedores, comunidad en general, pacientes, etc.
- **Información:** Es aquella que se realiza interna y externamente de la compañía. Debe ser difundida de manera que no exista retroalimentación de lo difundido.

## 5. POLÍTICAS

- Toda comunicación o información que vaya a socializarse debe tener autorización del Jefe de Talento Humano.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Eficacia del cumplimiento del plan de comunicación.					
<b>Descripción</b>	Medir la eficacia del cumplimiento del plan de forma que se pueda analizar si se ha cumplido o no con las actividades planificadas.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# actividades ejecutadas / # total actividades planificadas) x 100	Semestral	Positivo	80%	90%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>	<b>Código: P-GTH-004</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 3de5</b>

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

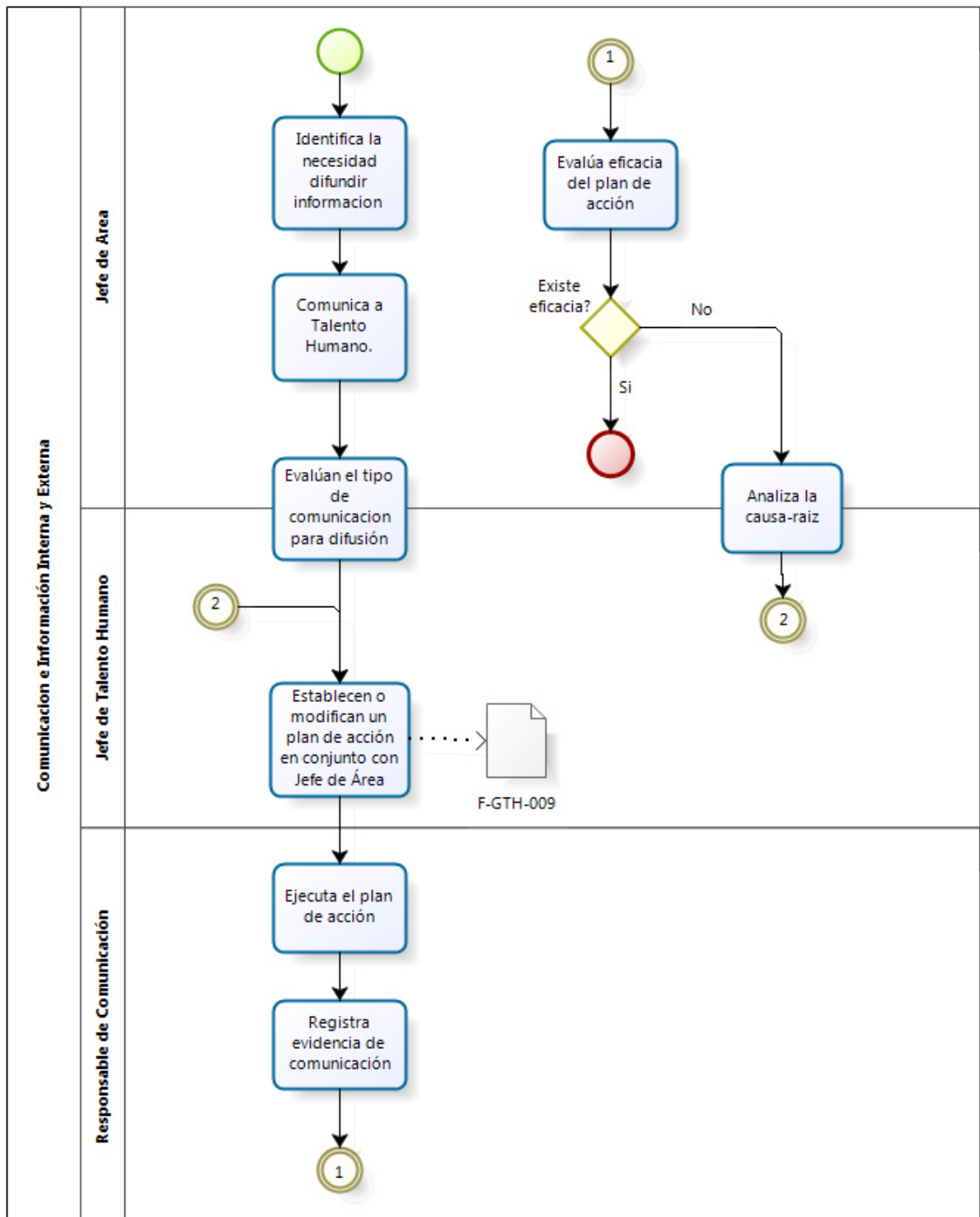
## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
F-GTH-009	Plan de Acción de Comunicación e Información	Impreso	3 años	Envió al archivo pasivo del Área


## 9. CONTROL DE CAMBIOS

No aplica

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**






	<b>PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-005</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 1 de 6</b>

## PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL

Elaborado / actualizado por:	Revisado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Gestión de Calidad y Auditorias</b>	<b>Gerencia General</b>

	<b>PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-005</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b> <b>Fecha:</b> <b>Página 2de6</b>

## 1. PROPÓSITO

Generar la mejor metodología para desvincular personal en Northospital de forma rápida y eficaz, apegándose a las leyes del Gobierno Ecuatoriano frente a los distintos casos que se puedan presentar.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los empleados que dejen de laborar en NORTHOSPITAL.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

- **Desahucio:** *“Es la notificación que hace el Inspector del trabajo indicando al empleador, la voluntad del trabajador de terminar la relación laboral, y esto les da derecho a que el empleador les pague una indemnización del 25% de la remuneración por cada año completo de trabajo. Si el empleador pide el desahucio también deberá pagar esa indemnización al trabajador”*. (Guerrero, 2012)
- **Despido Intempestivo:** Es la decisión del empleador de terminar un relación laboral con sus empleados sin ninguna justificación, rigiéndose a una indemnización para el empleado que dicta la ley.
- **Renuncia Voluntaria:** Es la decisión que toma el empleado de dejar de laborar para la empresa que pertenece mediante un acuerdo mutuo entre empleado y empleador.
- **Visto bueno:** Es un proceso que solicita el empleador al Ministerio de Trabajo para que procedan con la separación definitiva del empleado de la compañía por varios motivos del empleador, siempre y cuando estos motivos tengan validez en el Ministerio de Trabajo.

## 5. POLÍTICAS

- En el caso de que la desvinculación sea de un cargo de tipo Jefatura o Gerencial, la transición de cargo se deberá realizar en un lapso de máximo 30 días y un mínimo de 15 días, con el fin de que no queden temas pendientes o que la persona reemplazante no quede con vacíos conceptuales o metódicos al momento de quedar al frente del proceso.

	<b>PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-005</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 3de6</b>

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Eficacia de contratos terminados legalmente.					
<b>Descripción</b>	Medir la cantidad de contratos terminados y notificados al ministerio.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de actas de finiquitos del mes / # total personas que salieron en el mes) x 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

<b>Nombre</b>	Eficacia de la desvinculación de personal					
<b>Descripción</b>	Medir la cantidad de desvinculaciones de personal con problemas.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de reclamos de liquidaciones erróneas / # total liquidaciones entregadas) x 100	Mensual	Negativo	10%	15%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
N/A	Código del trabajo.
N/A	Reglamento IESS.

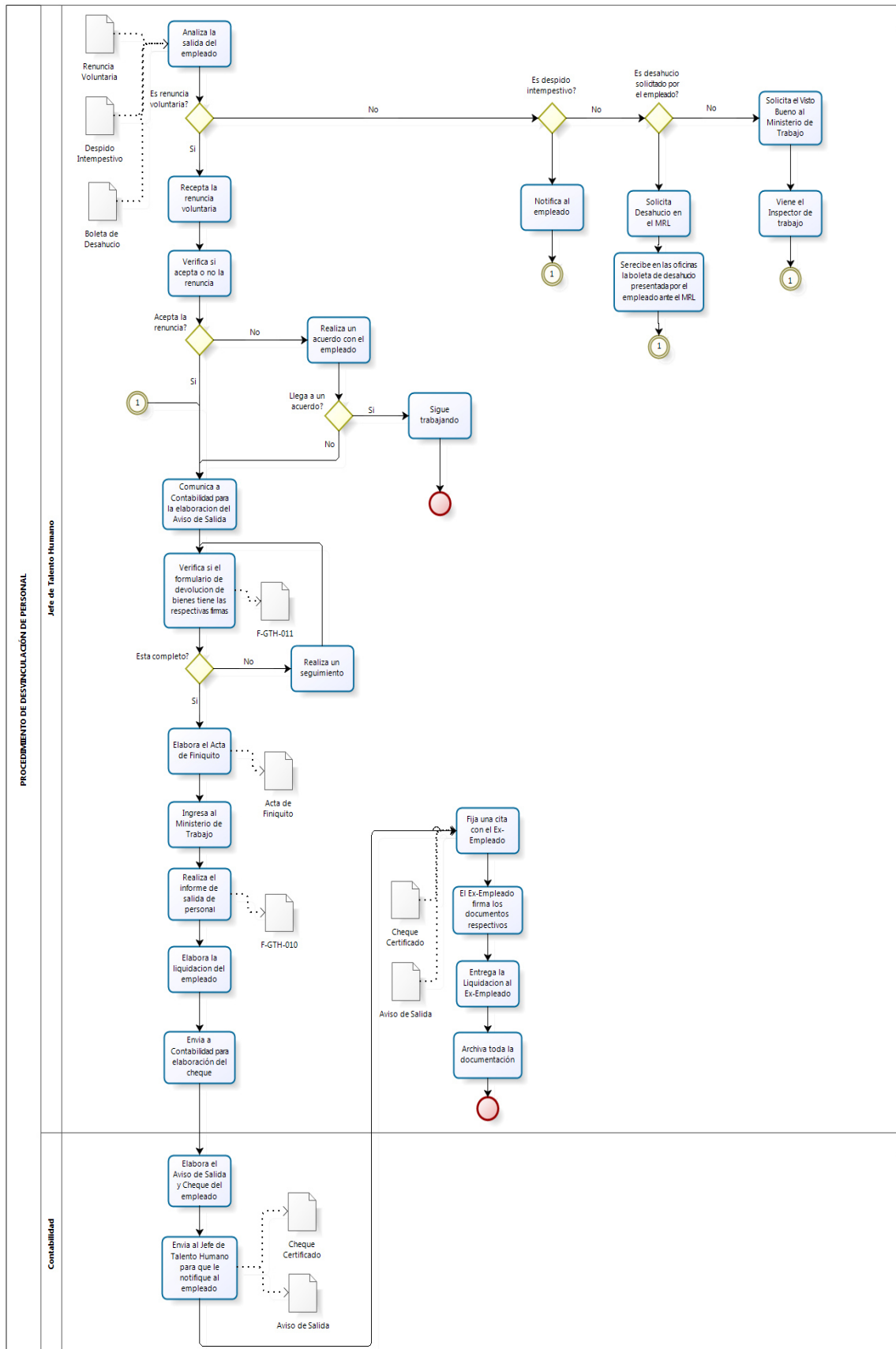
## 8. REGISTROS


<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
Formato Libre	Renuncia	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área
Formato del Ministerio del Trabajo	Acta de Finiquito	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área
F-GTH-010	Salida de Personal	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área
F-GTH-011	Formulario para desvinculación laboral	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área

## 9. CONTROL DE CAMBIOS


No aplica

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-005</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 5 de 6</b>

**Anexo 1**

	<b>SALIDA DE PERSONAL</b>	<b>Código: F-GTH-010</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

<b>Para:</b>	
<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>	


Por medio de presente comunico a usted la salida de personal:

<p><b>NOMBRE:</b></p> <p><b>C.I.:</b></p> <p><b>CARGO:</b></p> <p><b>DIRECCION:</b></p> <p><b>TELEFONO:</b></p> <p><b>FECHA DE INGRESO:</b></p> <p><b>FECHA DE SALIDA:</b></p> <p><b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA:</b> SI ( ) NO ( ) _____</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b></p>
--

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Talento Humano

	<b>PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código: P-GTH-005</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 6de6</b>

**Anexo 2**

	<b>FORMULARIO PARA DESVINCULACIÓN LABORAL</b>	<b>Código: F-GTH-011</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

**NOMBRE DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_ **ÁREA:** \_\_\_\_\_  
**FECHA DE DESVINCULACIÓN:** \_\_\_\_\_

**DEVOLUCIÓN DE BIENES**

**BIENES INTANGIBLES**

DOCUMENTACION RELACIONADA CON SU TRABAJO

**UTILES DE OFICINA**

GRAPADORA  
 PERFORADORA  
 PORTA CINTA  
 PAPELERA  
 PORTA ESFEROS

PORTA CLIPS  
 SACA CLIPS  
 SELLOS  
 OTROS: \_\_\_\_\_

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

**IMPLEMENTOS**

UNIFORMES  
 CHALECOS  
 CASCOS

CREDENCIAL Y POLITICAS INSTITUCIONALES  
 OTROS: \_\_\_\_\_

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

**OTROS**

DISCO DURO  
 MEMORIAS USB  
 FOLLETOS


OTROS: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
**JEFE DEL ÁREA**


\_\_\_\_\_  
**JEFE TALENTO HUMANO**

\_\_\_\_\_  
**EMPLEADO**

	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Código: P-GTH-006</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 1 de 8</b>

## PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

<b>Elaborado / actualizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Gestión de Calidad y Auditorías</b>	<b>Gerencia General</b>

	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>				<b>Código: P-GTH-006</b>	
					<b>Versión: 001</b>	
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				<b>Fecha:</b>	
					<b>Página 2de8</b>	

## 1. PROPÓSITO

Desarrollar las capacidades del personal de forma que desarrollen sus competencias y puedan realizar mejor sus actividades aprovechando al máximo los recursos de la empresa.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento el personal de NORTHOSPITAL.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES


- **Capacitación Externa:** Es la forma de capacitar al personal contratando a personas expertas en un tema determinado.
- **Capacitación Interna:** Es la forma de capacitar al personal con los recursos propios de la compañía.

## 5. POLÍTICAS

- Cumplir con el programa del plan de capacitación anual.
- En Enero de cada año, los jefes de cada área solicitarán las necesidades de capacitación de su personal.
- Solo podrán solicitar capacitaciones para el personal los Jefes de Área.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Eficacia del cumplimiento del plan de capacitación y formación.					
<b>Descripción</b>	Medir la eficacia de las capacitaciones y formaciones planificadas e impartidas dentro de la organización, para de esta forma analizar el grado de cumplimiento.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones y formaciones planificadas) x 100	Mensual	Positivo	80%	90%	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>				<b>Código: P-GTH-006</b>	
					<b>Versión: 001</b>	
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				<b>Fecha:</b>	
					<b>Página 3de8</b>	

<b>Nombre</b>	Cumplimiento con el objetivo de cada capacitación.					
<b>Descripción</b>	Medir si la capacitaciones planificadas e impartidas les ayudaron a los empleados desarrollar y mejorar sus capacidades, mediante una encuesta de clima laboral					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Encuesta	Anual	Positivo	70 %	90%	Jefe de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

N/A

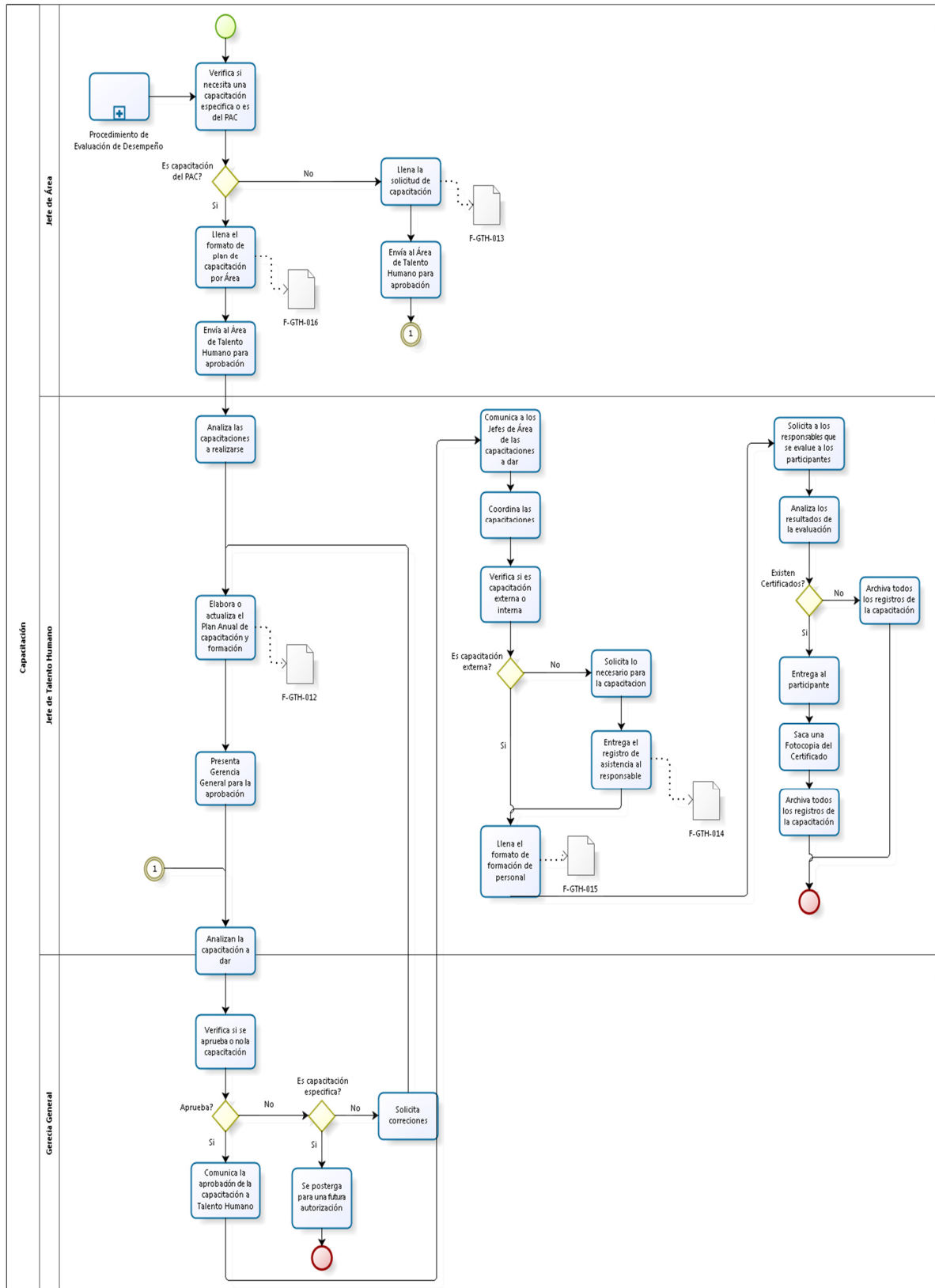
## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
F-GTH-012	Plan anual de capacitación y formación	Impreso	1 años	Envío al archivo pasivo del Área
F-GTH-013	Solicitud de capacitación	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área
F-GTH-014	Registro de asistencia	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área
F-GTH-015	Formación de personal	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área
F-GTH-016	Plan de Capacitación	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo del Área


## 9. CONTROL DE CAMBIOS


No aplica

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**





	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Código: P-GTH-006</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página 6de8</b>

	<b>SOLICITUD DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Código: F-GTH-013</b>
	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

<b>SOLICITADO POR:</b>		<b>FECHA DE SOLICITUD:</b>	
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>			
<b>TEMA DE CAPACITACIÓN:</b>			

<b>INTERNA</b>	
<b>FECHA:</b>	
<b>HORARIO:</b>	
<b>INSTRUCTOR:</b>	

<b>EXTERNA</b>	
<b>FECHA:</b>	
<b>CAPACITADOR:</b>	
<b>COSTO:</b>	

OBJETIVO A CONSEGUIR CON LA CAPACITACIÓN:

---



---



---




---

FIRMA DEL EMPLEADO	FIRMA DEL JEFE DE ÁREA	FIRMA DE TALENTO HUMANO


(USO EXCLUSIVO DE TALENTO HUMANO)

APORTE ECONOMICO DE LA EMPRESA	FORMA DE PAGO	APROBACIÓN DE GERENCIA GENERAL



	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Código: P-GTH-006</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 8de8</b>

### Anexo 4

	FORMACION DE PERSONAL	Código: F-GTH-015
	GESTION DE TALENTO HUMANO	Versión: 001

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

TEMA	FECHAS		NOMBRES INSTRUCTORES	FIRMAS	
	INICIO DE FORMACIÓN	FINAL DE FORMACIÓN		INSTRUCTOR	EMPLEADO

### Anexo 5

	PLAN DE CAPACITACIÓN	Código: F-GTH-016
	GESTION DE TALENTO HUMANO	Versión: 001

SOLICITADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA DE SOLICITUD: \_\_\_\_\_


OBJETIVO DEL PLAN: \_\_\_\_\_

\*En caso de solicitar capacitación para más de tres personas o el área completa, por favor adjuntar un listado de los participantes con sus respectivas firmas.

ITEM	TEMA DE CAPACITACION	Nº DE PERSONAS A CAPACITARSE	AREA	TIPO DE CAPACITACION	CENTRO DE CAPACITACION	INSTRUCTOR	COSTO	FECHA TENTATIVA	APROBACIÓN
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									

\_\_\_\_\_  
Jefe Area

\_\_\_\_\_  
Aprobación Recursos Humanos

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Código: P-GTH-007</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 1 de 6</b>

## PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>Elaborado / actualizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Gestión de Calidad y Auditorías</b>	<b>Gerencia General</b>

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Código: P-GTH-007</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 2 de 6</b>

## 1. PROPÓSITO

Identificar las brechas de conocimientos que existen en el personal de Northospital mediante la herramienta Evaluación 360°.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los empleados que trabajan en NORTHOSPITAL.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

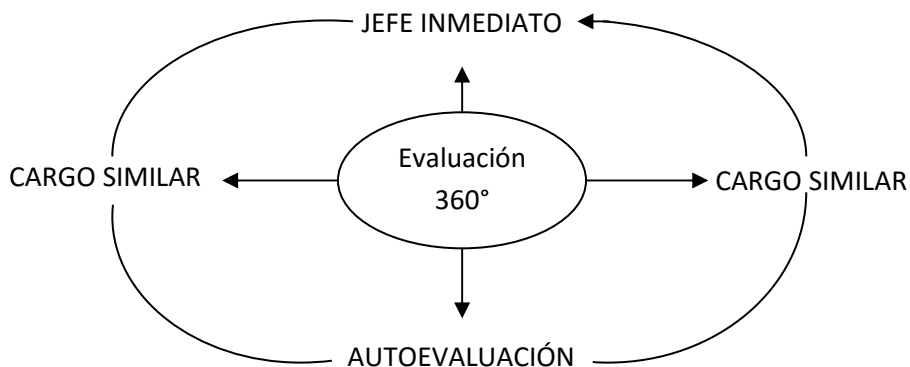
Jefe de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES


- **Conocimientos:** Es la información que recibe el ser humano mediante experiencias o conocimientos adquiridos a lo largo de su vida.
- **ASIS:** Son acuerdos de servicios internos, entre Jefe de Área y empleado, donde se establecen objetivos para mejorar el desarrollo de trabajo que realiza el empleado en un tiempo determinado.
- **Evaluación de desempeño:** Es una herramienta que permite identificar si existe alguna brecha de conocimientos del empleado.
- **Evaluación 360°:** Es la herramienta de análisis que permite medir el desempeño, competencias y su vez desarrollar programas de desarrollo.

Aplicación:

1. Establecer una matriz general de evaluación para identificar listado de evaluadores por el respectivo grupo de evaluados.
2. La forma de aplicar las evaluaciones son de la siguiente forma:



3. Se entrega el formato de evaluación de competencias (F-GTH-018), a cada uno de los involucrados.
4. Los involucrados llenan el formato antes mencionado
5. Entrega a Talento Humano.

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Código: P-GTH-007</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 3 de 6</b>


## 5. POLÍTICAS

- Las evaluaciones a aplicarse debe regirse con la planificación enviada por Talento humano y enviadas en el tiempo establecido.
- Las evaluaciones del desempeño se aplicará al personal con mínimo de antigüedad de 90 días.
- La matriz de desempeño solo la realizará el Jefe de Talento Humano.
- Al momento de archivar las evaluaciones y resultados de evaluaciones se realizaran por áreas y en orden alfabético.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Cumplimiento de Compromisos de ASIS					
<b>Descripción</b>	Medir el cumplimiento del ASIS, de forma que se pueda observar el porcentaje de acuerdos que se realizan entre el Jefe de Área y empleado para mejorar el trabajo que se desarrolla.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de acuerdos ejecutados / # de acuerdos acordados) x 100	Semestral	Positivo	80 %	90%	Jefe de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

<b>Nombre</b>	Cumplimiento con la planificación de evaluaciones.					
<b>Descripción</b>	Medir el cumplimiento de la planificación de evaluaciones que se le aplicará a todo el personal de Northospital.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de evaluaciones ejecutadas / # evaluaciones planificadas) x 100	Anual	Positivo	85 %	100%	Jefe de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Código: P-GTH-007</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 4 de 6</b>

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

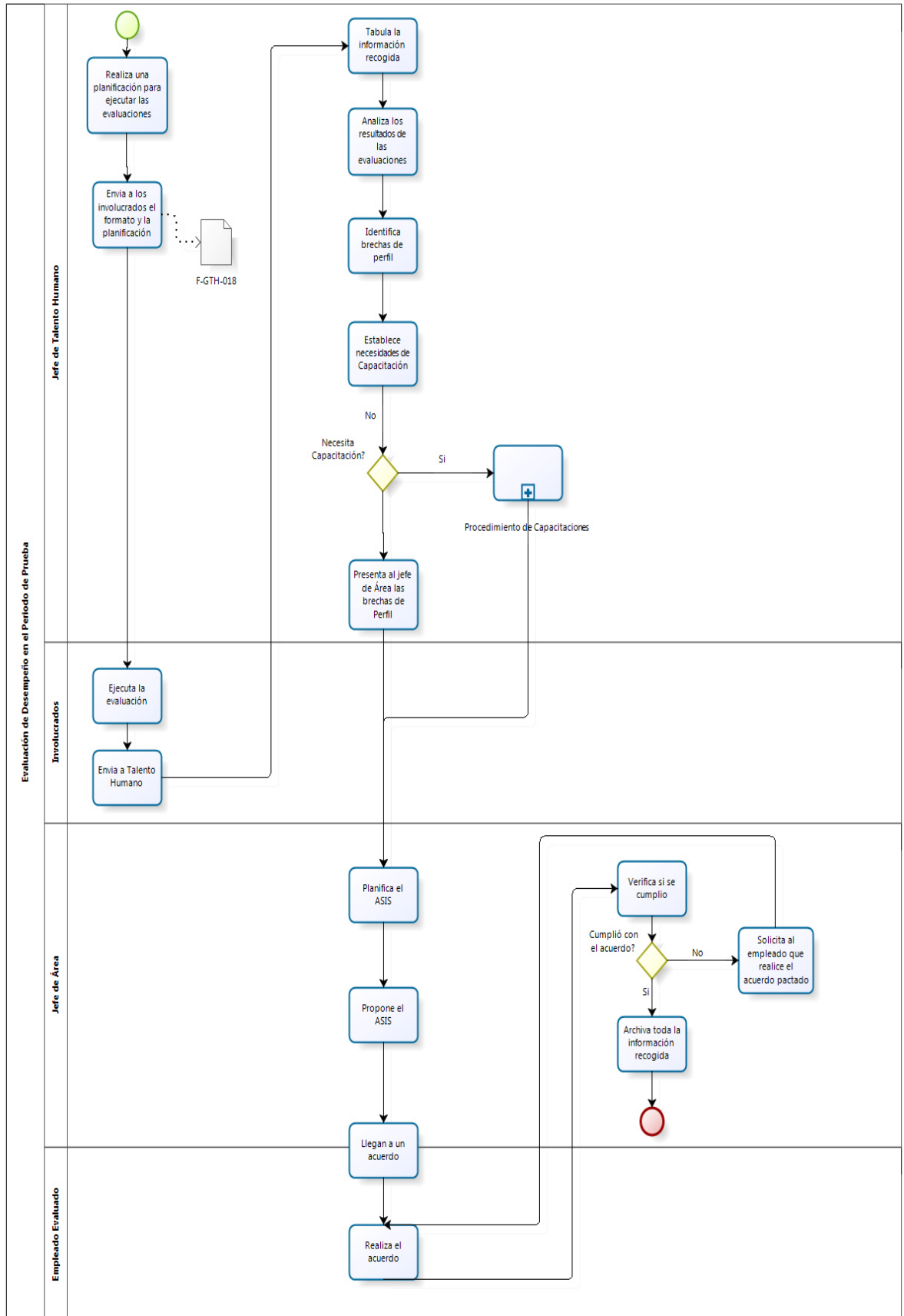
## 8. REGISTROS


<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
F-GTH-018	Evaluación de desempeño	Impreso	5 años	Envío al archivo pasivo del Área
N/A	Matriz general de evaluación	Impreso	5 años	Envío al archivo pasivo del Área

## 9. CONTROL DE CAMBIOS


No aplica

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Código: P-GTH-007</b>
		<b>Versión: 001</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Página 6 de 6</b>

### Anexo 1

	<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b>Código: F-GTH-018</b>
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Versión: 001</b>

<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>			
<b>CARGO:</b>			
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>			
<b>CARGO:</b>		<b>FECHA:</b>	

COMPETENCIAS A EVALUAR	MALO	MEDIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PREGUNTA 1					
PREGUNTA 2					
PREGUNTA 3					
PREGUNTA 4					
PREGUNTA 5					

**EN SU OPINIÓN ¿EN QUE ÁREAS DEBE CONCRETAR EL EVALUADO SUS ESFUERZOS DE MEJORA?**


**POR FAVOR, AÑADA CUALQUIER COMENTARIO QUE DESEE SOBRE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ANTERIORES.**


**SOLICITARÍA CAPACITACIÓN: SI ( ) NO ( ), CUÁL: \_\_\_\_\_**

<b>EVALUADOR</b>

<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>