

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE
LA CLINICA GENERAL DEL NORTE S.A. SEDE CARTAGENA

ANA MARIA REALES PUELLO
MILADYS QUINTANA TORRES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D. T. Y C.

2011

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE
LA CLINICA GENERAL DEL NORTE S.A. SEDE CARTAGENA

ANA MARIA REALES PUELLO
MILADYS QUINTANA TORRES

MBA OMAR CIFUENTES C
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ASESOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D. T. Y C.

2011

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T y C, 22 de Marzo de 2012.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE POSGRADOS

Cartagena de Indias D.T y C, 22 de Marzo de 2012.

Señores:

Comité Curricular

Facultad de Posgrados

Universidad Tecnológica de Bolívar

LC.

La presente es para someter a su consideración el proyecto de grado titulado "PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LA CLINICA GENERAL DEL NORTE S.A. SEDE CARTAGENA", como requisito parcial para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.

Atentamente,

ANA MARÍA REALES PUELLO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE POSGRADOS

Cartagena de Indias D.T y C, 22 de Marzo de 2012.

Señores:

Comité Curricular

Facultad de Posgrados

Universidad Tecnológica de Bolívar

LC.

La presente es para someter a su consideración el proyecto de grado titulado “PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LA CLINICA GENERAL DEL NORTE S.A. SEDE CARTAGENA”, como requisito parcial para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.

Atentamente,

MILADYS QUINTANA TORRES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE POSGRADOS

Cartagena de Indias D.T y C, 22 de Marzo de 2012.

Señores:

Comité Curricular

Facultad de Posgrados

Universidad Tecnológica de Bolívar

LC.

Por medio de la presente les informo que he dirigido el proyecto de grado titulado: "PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LA CLINICA GENERAL DEL NORTE S.A. SEDE CARTAGENA", en toda la estructura metodológica, teórica, de contenido y en el proceso de investigación, considero que esta propuesta de trabajo cumple con los requisitos exigidos por el programa.

Atentamente,

MBA OMAR CIFUENTES C
ASESOR

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO LEGAL	22
4.2 MARCO TEÓRICO	23
5. DISEÑO METODOLÓGICO	49
5.1 TIPO DE ESTUDIO	49
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	49
5.2.1 Método de Observación	49
5.2.2 Método deductivo	49
5.2.3 Método Síntesis	49
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
5.3.1 Población	49
5.3.2 Muestra	50
5.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51

5.4.1 Fuentes Primarias	51
5.4.2 Fuentes Secundarias	51
5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	51
6. RECURSOS DISPONIBLES	52
6.1 TALENTO HUMANO	52
6.2 RECURSOS LOGÍSTICOS Y TECNOLÓGICOS	52
6.3 RECURSOS INSTITUCIONALES	52
6.4 RECURSOS FINANCIEROS	52
6.4.1 Presupuesto	53
7. CRONOGRAMA DE TRABAJO	54
8. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE SEDE CARTAGENA.	55
8.1. GENERALIDADES	55
8.2. ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE SEDE CARTAGENA.	58
9. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ASISTENCIALES Y ADMINISTRATIVOS DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE SEDE CARTAGENA.	72
9.1 ORGANIGRAMA	73
9.2. AGRUPACIÓN DE CARGOS POR ROL	74
9.3. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE	75
9.4 NIVELES DE LAS COMPETENCIAS	80
9.5 COMPETENCIAS POR ROL	88

9.6. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	90
9.7. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS	91
9.8. SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS	96
9.9. DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS POR COMPETENCIAS	103
10. CONCLUSIONES	225
11. RECOMENDACIONES	227
BIBLIOGRAFIA	229

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Procesos de Planeación Estratégica en el Área de Gestión Humana por Competencias.	59
Tabla 2. Procesos de Análisis y Descripción de Cargos en la Gestión Humana por Competencias.	62
Tabla 3. Proceso de Atracción o Reclutamiento en la Gestión Humana por Competencias.	66
Tabla 4. Proceso de Selección en la Gestión Humana por Competencias	69
Tabla 5. Matriz de cargos por rol.	74
Tabla 6. Descripción básica familia de competencias.	75
Tabla 7. Niveles de dominio asociados a cada competencia	80
Tabla 8. Competencias corporativas – actitud de servicio	81
Tabla 9. Competencias corporativas – Liderazgo personal	81
Tabla 10. Competencias corporativas – Aprendizaje continuo	82
Tabla 11. Competencias corporativas – Comunicación	82
Tabla 12. Competencias corporativas – Responsabilidad	82
Tabla 13. Competencias corporativas – Relaciones interpersonales	83
Tabla 14. Competencias corporativas – Orientación al detalle y a la Calidad	83
Tabla 15. Competencias de rol – Planeación y organización	84
Tabla 16. Competencias de rol – Solución de problemas y toma de Decisiones	84
Tabla 17. Competencias de rol – Dirección de personal	84
Tabla 18. Competencias de rol – Negociación	85
Tabla 19. Competencias de rol – Iniciativa	86
Tabla 20. Competencias de rol – Tolerancia a la presión	86
Tabla 21. Competencias de rol – Dominio técnico	87
Tabla 22. Competencias de rol – Orientación a resultados	87
Tabla 23. Matriz de competencias por rol	88
Tabla 24. Competencias laborales	91

GLOSARIO

ANÁLISIS DE CARGOS: Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño."

APTITUD: Significa "suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

ATRIBUCIÓN: Es una actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

CARGO U OCUPACIÓN: Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Condiciones de trabajo: situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

COMPETENCIAS: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio"

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que

se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

Según el Diccionario de la Real Academia, "Competencia", en su cuarta acepción, significa "aptitud, idoneidad".

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: son todas aquellas competencias que van alineadas con la misión, visión, principios y objetivos de la empresa; estas competencias (en diferentes grados) las deben tener todo el personal que labora en la empresa.

COMPETENCIA ROL: son aquellas competencias que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes.

COMPETENTE: Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

ENTREVISTA: es un proceso de comunicación interpersonal que tiene como finalidad, obtener información para alcanzar un objetivo previamente establecido. La entrevista en un proceso de selección de personal, se define

como una conversación preparada en la que el entrevistador, por un lado, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa a la que desea incorporarse y, por otro lado, recoge información sobre el candidato que le permite determinar si posee las competencias exigidas para desarrollar el trabajo, y sus posibilidades de proyección futura dentro de la empresa.

FUNCIONES: Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

GESTIÓN: Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

IDONEIDAD: Significa adecuado y apropiado para una cosa.

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

ORGANIZACIÓN: Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente.

PERFIL DE PUESTO: Los perfiles de los puestos son los que recogen los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que deben reunir las personas para poder realizar eficientemente y a satisfacción su trabajo.

Los perfiles de exigencias los puestos son la definición concreta de la planta de personal cualitativa de la organización y se entiende como “las competencias que deben reunir las personas que ocupen los distintos puestos de la empresa para poder trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y a satisfacción”.

RECLUTAMIENTO: Es el proceso por medio del cual, los responsables de la selección, contratación y/o promoción, consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las competencias exigidas por el puesto, de forma que, posteriormente, puedan seleccionar a las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes en la organización.

RESULTADOS DEL TRABAJO: Son los productos concretos que se esperan del trabajo.

RIESGOS: Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

SELECCIÓN: Proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.

TAREAS: Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo.

Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

INTRODUCCIÓN

Los inicios de la Clínica del Norte se remontan a 1969 por iniciativa del Doctor Rafael Llanos Munive, y José María Lara Diago, acompañados por el industrial David Herrera Urueña, quienes constituyen la sociedad Clínica del Niño, ubicada en la ciudad de Barranquilla. En 1976 cambio su razón social por Clínica General del Norte, ampliando sus servicios a todas las áreas de la salud y con sede en la ciudad de Cartagena ubicada en el barrio Chipre calle 31- Manzana C- Lote 21 y presta los servicios de: consulta externa, consulta prioritaria, laboratorio clínico y odontología .

Actualmente la Clínica del Norte sede Cartagena , no cuenta con el proceso de selección por competencias de su personal, ya que existen cargos cuyos perfiles y funciones están desactualizados con respecto al modelo y/o no existen, motivo por el cual no se puede llevar a cabo el modelo de gestión de personal por competencias, pues el reclutamiento, la inducción y la evaluación de desempeño, así como las necesidades de capacitación, están estrechamente ligadas y dependen del proceso de selección de personal.

El objetivo del presente estudio fue diseñar el proceso de selección del talento humano por competencias para la Clínica General del Norte sede Cartagena.

El departamento de talento humano en su rol como socio estratégico es de gran importancia, puesto que este permite, incluir los planes estratégicos en los procesos propios de recursos humanos, alinear el aporte humano a la necesidad estratégica de la organización y administrar eficientemente los activos intelectuales centrados en los individuos para que de esta forma contribuya al éxito de la organización.

El modelo de gestión humana por competencias permite garantizar objetividad y claridad en todos los procesos de gente en la organización, tener reglas del juego claramente definidas, conocer fortalezas y áreas de mejoramiento de una

manera objetiva y crítica, trabajar en comportamientos y habilidades claves para el éxito personal, vincular entrenamiento a las conductas esperados en cada rol o cargo y comparar el desempeño actual vs el desempeño esperado. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto

La selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denominan “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado

constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los inicios de la Clínica del Norte se remontan a 1969 por iniciativa del Doctor Rafael Llanos Munive, y José María Lara Diago, acompañados por el industrial David Herrera Urueña, quienes constituyen la sociedad Clínica del Niño, ubicada en la carrera 48 número 70-38 en la ciudad de Barranquilla. En 1976 cambio su razón social por Clínica General del Norte, ampliando sus servicios a todas las áreas de la salud y con sede en la ciudad de Cartagena ubicada en el barrio Chipre calle 31-Manzana C- Lote 21 y presta los servicios de: consulta externa, consulta prioritaria, laboratorio clínico y odontología .

Actualmente la Clínica del Norte sede Cartagena , no cuenta con el proceso de selección por competencias de su personal, ya que existen cargos cuyos perfiles y funciones están desactualizados con respecto al modelo y/o no existen, motivo por el cual no se puede llevar a cabo el modelo de gestión de personal por competencias, pues el reclutamiento, la inducción y la evaluación de desempeño, así como las necesidades de capacitación, están estrechamente ligadas y dependen del proceso de selección de personal.

Lo anterior, ha dificultado seleccionar al personal calificado e idóneo para desempeñarse en la organización; al igual que se ha entorpecido el proceso de evaluación de desempeño, con el cual se mide el nivel de cumplimiento de los empleados, por ende esta evaluación no ha arrojado los resultados concretos con respecto a las verdaderas necesidades de capacitación del personal que contribuyan al mejoramiento continuo y al éxito de la organización.

Se hace necesario e indispensable darle solución a esta problemática mediante el diseño del proceso de selección por competencias del personal, con el fin de que el departamento de Recursos Humanos sea un aliado estratégico alineando el aporte humano a la necesidad estratégica de la organización,

administrando eficientemente los activos intelectuales centrados en los individuos y que de esta forma contribuya al éxito de la organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta en el diseño del proceso de selección por competencias del personal de la Clínica General del Norte sede Cartagena, por medio del análisis y descripción de cargos que permita contratar el personal con las competencias que los cargos requieran y aseguren un excelente desempeño?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de los procesos de gestión humana de la clínica general del Norte sede Cartagena?

¿Cuál es la teoría de selección de personal por competencias que más se ajusta a las necesidades y características del personal de la clínica?

¿Cómo debe ser el proceso de selección por competencias para el personal de la Clínica General del Norte sede Cartagena?

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de suma importancia debido a que permite hacer una revisión de las referencias bibliográficas y los conocimientos adquiridos en la Especialización en Gerencia del Talento Humano, buscando así el diseño del proceso de selección por competencias del personal de la Clínica General del Norte sede Cartagena, alineando los diseños de cargos, con los procesos de reclutamiento, inducción, evaluación de desempeño y capacitación.

Este diseño le va a permitir al departamento de Talento Humano de la clínica alinear la estrategia de la organización, y así aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado, que las competencias sean las unidades de conocimiento que permitan operacionalizar la administración del capital humano, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa, y para que los puestos, cargos, roles o posiciones se seleccionen partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño y aporte valor agregado que puede ser cuantificado en términos monetarios.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proceso de selección por competencias del personal de la Clínica General del Norte sede Cartagena, por medio del análisis y la descripción de los cargos con el propósito de asegurarle a la organización que el personal posee las competencias para un óptimo desempeño.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la situación actual de los procesos de gestión humana de la clínica general del Norte sede Cartagena, mediante la observación directa y la revisión documental que permita conocer las fortalezas y debilidades de los mismos.
- Describir los cargos actuales por medio de la aplicación de un instrumento que permita recolectar la información sobre tareas, responsabilidades, autoridad, subordinación, entre otros, que sirva de insumos en la determinación de las competencias.
- Analizar la información de los cargos actuales por medio de clasificar las funciones por competencias del ser, saber y saber hacer, para lograr la coherencia entre funciones, responsabilidad versus competencias y que cumpla con los requerimientos de la organización.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptara medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

Artículo 16. Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico.

Artículo 19. Se garantiza la libertad de cultos. Toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

LEY 100 DE SEGURIDAD SOCIAL: En esta ley se tendrá en cuenta todo el marco normativo para las relaciones obrero – patronales.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

Artículo 5o.- Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 7o.- Obligatoriedad del trabajo. El trabajo es socialmente obligatorio.

Artículo 10.- Igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la ley.

4.2 MARCO TEÓRICO

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez mas vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.¹

¹ GALLART, M. Antonia; Jacinto, Claudia, "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

En este compendio se proporciona un panorama general de los sistemas de gestión por competencias (SGPC) en las organizaciones, pero sobre todo se brinda al lector una guía estructurada que le permitirá conocer a profundidad el origen y evolución del modelo, así como cuales son los pasos necesarios para la implementación efectiva del mismo partiendo desde el punto de vista de la visión estratégica en los negocios.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de

Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.²

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS: El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

² MALDONADO GARCÍA. Miguel Ángel. Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular. Ecoe Ediciones. Primera Edición 2002.

4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA: Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.³

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección: Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denominan “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Selección Interna

Búsqueda Interna: Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas

³ MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, N° 10, Madrid, 1998.

más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

2. Formación: Un aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro.

La formación del talento humano en la actualidad está enfocada por competencias y luego entonces esta debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; en este sentido la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

Adiestramiento: es la forma de guiar, instruir o encaminar a un empleado para el cumplimiento de ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas,

mecánicas o rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

El entrenamiento: Es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptadas. Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.⁴

Capacitación: Es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

⁴ ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.⁵

3. Promoción: Es la asignación de un individuo para desempeño un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Esta se da principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo.⁶

4. Desempeño: Son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo.⁷

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa¹⁴. Dos acciones son fundamentales en este momento:

⁵ ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

⁶ DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

⁷ MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, N°10, Madrid, 1998.

_ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

_ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

DESCRIPCION DE CARGOS: Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

- Escriba lo que hace.
- Justifique lo que hace.
- Haga lo que está escrito. Ciclo correctivo
- Anote lo que hace.
- Revise lo que hace.
- Revise lo que va a hacer.

ANÁLISIS DE CARGOS: Después de la descripción, sigue el análisis del cargo, una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.⁸

Aunque la descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las

⁸ Oakland S, John. Gerenciamiento de calidad total- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994.

condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS: Según el United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949: El analista de cargos "deduce analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. ⁹ Estudia cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y elabora descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios para la orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la contratación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la descripción de patrones o tendencias industriales; diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargos quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.¹⁰

⁹ Ibíd. p 133.

¹⁰ United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y el análisis de cargos son:

- _ Observación directa
- _ Cuestionario
- _ Entrevista directa
- _ Métodos mixtos

Más detalladamente los veremos a continuación:

Método de observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis el cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Características.

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas.

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Desventajas.

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, si el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

Método del cuestionario: Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que aborde un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos.¹¹

El cuestionario debe elaborarse de una manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y sus superiores para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

¹¹ United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

Características.

- La correlación de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas.

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método mixto: Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones escogidas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS. La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.¹²

¿Qué es un perfil de competencias?: Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

¹² MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, N°10, Madrid, 1998.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por

Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

LAS COMPETENCIAS.

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo han seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

Principales cualidades de las Competencias

- _ Son características permanentes de la persona.
- _ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- _ Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- _ Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- _ Pueden ser generalizables a más de una actividad.

¿Que compone una competencia?

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”. Contenidos implicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA¹³

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. **Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

¹³ DUCCI, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997

MODELOS DE COMPETENCIAS: Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- **Modelo Funcional**, orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva

Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

¿Qué es una competencia funcional?

_ Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.

_ Definidas por mundo productivo.

_ Conocimientos, habilidades, actitudes.

_ Se miden en el trabajo

_ Enfoque Funcional NVQ

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas

(Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ): El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales.

Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- _ Amplitud y alcance de la competencia;
- _ Complejidad y dificultad de la competencia;
- _ Requerimientos de habilidades especiales;
- _ Habilidad para realizar actividades especializadas;
- _ Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- _ Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- _ Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ24 plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente (Ibidem):

- Resultados de las tareas;
- Gestión/organización de las tareas;
- Gestión de situaciones imprevistas;
- Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta. La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron (Hamlin, Stewart, 1992). En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido (Hager, 1995).

- **Modelo Conductual**, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.¹⁴

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

¿Qué es una competencia Conductual? National Vocational Qualifications – NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se desprenden de la estrategia y core competences de la organización.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGrawhill. Pág. 95. 2002

- **Modelo Constructivista o Integrativo**, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

Ahora es importante hacer mención de una temática importante para la presente investigación:

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.

La primera meta del reclutamiento es comunicar el puesto de trabajo de manera tal que los buscadores respondan, mientras más solicitudes se reciban, los reclutadores tendrán mayores oportunidades para encontrar a la persona que mejor se adapte a los requerimientos del puesto.¹⁵

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a

¹⁵ BERGMANN. Thomas J. and MS TAYLOR. COLLEGE Recruitment: what attracts Students to organization?" Personnel, May – June 1984. p. 34.

las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.¹⁶

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

El reclutamiento tendrá mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos si las fuentes del mismo reflejan el tipo de puesto que deberá cubrirse.¹⁷ Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.¹⁸

También se ha visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición. Editorial Mc Graw – Hill. 2005.

¹⁷ DE CENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Wiley. Primera edición. México 2001. p. 158.

¹⁸ POWELL KIRNAN, Jean, FARLEY, John E. and GEISINGER, Kurt F. The relationship between recruiting Source, applicant Quality, and Hire performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age, "Personnel Psychology, summer 1989. p. 293

empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

a. Reclutamiento Interno: el cuál se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento interno se enfoca en los actuales empleados de la organización.

b. Reclutamiento Externo: se dirige a los candidatos que se encuentran por fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. El reclutamiento externo se enfoca en los candidatos que se encuentran en el mercado.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

La selección es un ejercicio de predicción. Busca determinar por anticipado que solicitantes tendrán éxito si son contratados. Por “éxito” en este caso nos referimos a un buen desempeño según los criterios que la organización utilice

para evaluar a sus empleados¹⁹. Predicción: De una predicción se pueden presentar cuatro situaciones como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Resultado de la decisión de selección.

		DECISIÓN DE SELECCIÓN	
		Aceptar	Rechazar
Desempeño posterior en el puesto	Con éxito	Decisión correcta	Rechazar con error
	Sin éxito	Aceptar con error	Decisión correcta

Fuente: ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Prentice Hall. Sexta edición. México. 2000. p. 383.

Una decisión es correcta cuando se anticipa que el solicitante tenía éxito y más adelante demuestra tener ese éxito en el puesto o cuando se anticipa que el solicitante no tendría éxito y se desempeña exitosamente si es contratado.

Los problemas surgen cuando se cometen errores al rechazar candidatos que más adelante demuestran tener éxito en el desempeño de su trabajo (errores de rechazo) o al aceptar a quienes más adelante tienen un mal desempeño (aceptar errores). Estos errores están lamentablemente muy lejos de ser insignificantes antes de aparecer las leyes y los reglamentos gubernamentales sobre la contratación, los errores simplemente significaban que los costos de selección se incrementarían porque habría que entrevistar a más candidatos.

Validez: Esto es, que debe haber una relación probada entre la herramienta de selección y algún criterio pertinente²⁰.

¹⁹ ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Prentice Hall. Sexta edición. México. 2000. p. 382.

²⁰ *Ibíd.* p. 383

Confiabilidad: además de ser válida, una herramienta de selección también debe demostrar confiabilidad. Esta indica si la herramienta mide lo mismo de manera consistente. La importancia de la confiabilidad es evidente. Ninguna herramienta de selección puede ser efectiva si no es confiable²¹.

Herramientas de selección: Las herramientas más conocidas comprenden un análisis de la solicitud de empleo del candidato, pruebas escritas y de simulación de desempeño, entrevistas, investigaciones de antecedentes y en algunos casos un examen físico. La solicitud de empleo: Casi todas las organizaciones exigen que los solicitantes llenen una solicitud. Puede tratarse solo de una forma en que la persona anota su nombre, dirección y número telefónico. O podría tratarse de un perfil amplio de antecedentes personales, en el que se detallan actividades, habilidades y logros.

Pruebas escritas: las pruebas escritas comunes comprenden mediciones de inteligencia, aptitud, capacidad e interés, tales pruebas se han utilizado desde hace muchos años aun cuando su popularidad tiende a hacer cíclica²².

Pruebas de simulación del desempeño: Las pruebas de simulación del desempeño se forman por comportamientos reales en el puesto en vez de conductas sustitutas, las pruebas de simulación de desempeño más conocidas son el muestreo de trabajo y los centros de evaluación, el primero es apropiado para puestos rutinarios y los últimos para seleccionar personas para puestos gerenciales. El muestreo de trabajo consiste en presentar a los solicitantes un modelo en miniatura del puesto y hacerlos desarrollar una tarea o una serie de tareas que son parte fundamental de esta. Los solicitantes deben demostrar que tienen las habilidades y capacidades necesarias para realizar las tareas²³.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se

²¹ *Ibíd.* p. 384

²² ABERTH, John. "Pre-employment testing is losing favor", *personnel psychology*, summer 1972. p. 266.

²³ I.T. Robertson and R.S. Kandola. "Work Sample Tests: validity, adverse impact, and applicant reaction". *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 55, no 3. 1982. p. 171.

inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Contratación: La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Los objetivos de la selección de personal presentan tres elementos esenciales: Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal.

La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que permite caracterizar la situación actual del personal y diseñar el proceso de selección por competencias del personal de la clínica del Norte sede Cartagena.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

5.2.1 Método de Observación. Esta investigación inicia con la observación por la cual se perciben los rasgos existentes en el objeto de conocimiento como funciones, valores, servicios, entre otros.

5.2.2 Método Deductivo. Esta investigación incluye el estudio teórico de modelos de selección de personal en gestión humana por competencias desde lo general para mirar la realidad de la clínica y proponer el modelo que más se ajuste a sus necesidades.

5.2.3 Método de Síntesis. Una vez analizado cada componente se reagrupa sintéticamente para que permita proponer el proceso de selección por competencias del personal de la Clínica.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.3.1 Población. La población está compuesta por 90 personas empleados de la Clínica General del Norte sede Cartagena, distribuidos así: 72 empleados asistenciales y 18 administrativos.

5.3.2 Muestra. La muestra para la presente investigación se calculará por medio de la siguiente formula estadística:

$$n_o = \left(\frac{Z}{E} \right)^2 \pi(1 - \pi)$$

EL nivel de confianza en este caso es del 95%, con un máximo error permisible (E) del 5 por ciento, se estima una posibilidad de éxito del 99% y se determina la muestra (n) de la siguiente forma:

N= 90

Nivel de Confianza = 95%

E = 5%

Z = Desviación estándar asociada al nivel de confianza dado a la investigación

Entonces:

$$no = (1.96)^2 * 0.25 * (1 - 0.25)$$

$$\frac{\text{-----}}{(0.05)^2}$$

$$no = 288$$

Como se conoce la población se procede a remplazar el resultado en la muestra poblacional se tiene que:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n = \frac{1 + \frac{288}{90}}$$

n= 68 empleados.

5.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.4.1 Fuentes Primarias. La fuente de información primaria se agotará por medio de observación estructurada directa al personal de la Clínica del Norte sede Cartagena, asistencia y participación del personal de la organización, así como una encuesta dirigida al departamento de Talento Humano para identificar como se hace en la actualidad la selección del personal.

5.4.2 Fuentes Secundarias. La fuente de información secundaria que se utilizarán consiste en la bibliografía sobre selección de personal y gestión del talento humano por competencias, la información de la clínica como lo es misión, visión, objetivos y estructura organizacional, que permitan estructurar el proceso de selección del personal por competencias.

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez sea recolectada la información ésta será organizada en los diferentes formatos que se diseñarán para el proceso de selección del personal.

6. RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos necesarios para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

6.1 TALENTO HUMANO

Investigadoras: ANA MARÍA REALES PUELLO
MILADYS QUINTANA TORRES

Asesor: MBA OMAR CIFUENTES C

6.2 RECURSOS MATERIALES

- Útiles de oficina
- Computador
- Impresora
- Papelería
- Material bibliográfico

6.3 RECURSOS INSTITUCIONALES

Apoyo de la Universidad Tecnológica de Bolívar para el desarrollo de la investigación, en cuanto a bibliografía especializada en el tema y la asesoría de docentes de la institución.

6.4 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros que demanda la investigación serán aportados en su totalidad por las investigadoras.

6.4.1 Presupuesto.

GASTOS GENERALES	VALOR TOTAL
Papelería (resma)	\$ 20.000
Impresión de formularios	\$ 150.000
Impresión Trabajo	\$ 80.000
Anillado y empastado	\$ 70.000
Internet	\$150.000
Transporte terrestre	\$270.000
Refrigerio	\$ 50.000
Imprevistos 10%	\$ 79.000
TOTAL GASTOS	\$869.000

Fuente: Las Autoras.

7. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2010				2011																																																			
	DIC				ENE				FEB				MARZ				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOS				SEPT				OCT				NOV				DIC							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Recopilación de información	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																
Elaboración propuesta	■	■	■	■																																																				
Observaciones					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
Elaboración anteproyecto									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																
Observaciones																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Aplicación instrumentos																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Procesamiento de la información																																					■	■	■	■	■	■	■	■												
Elaboración informe final																																													■	■	■	■								
Entrega informe final																																													■	■	■	■								
Observaciones																																													■	■	■	■								
Preparación sustentación																																																■								
Sustentación																																												■												

Fuente: Las autoras.

8. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE SEDE CARTAGENA.

8.1. GENERALIDADES

HISTORIA

La Clínica General del Norte actualmente es considerada una empresa sui generis en el sentido de que se ha especializado en la prestación de servicios de la salud, es una institución privada con mayor impacto y crecimiento en la costa norte colombiana, en la actualidad esta IPS tiene la capacidad instalada más completa de la Costa Norte, cuenta con un área de construcción de 22.000 metros cuadrados, una oferta disponible que supera las 300 camas y un cuerpo médico de más de 200 especialistas en las diferentes especialidades y subespecialidades de la medicina. Cuenta con un completo portafolio de servicios ambulatorios y hospitalarios, tanto de tipo diagnóstico, terapéutico y de rehabilitación, destacándose el servicio de imágenes diagnósticas, la capacidad resolutiva en el área quirúrgica (cirugía de mediana y alta complejidad), y el servicio integral de medicina crítica (urgencias, unidades de cuidados intensivos de adulto, pediátrico y neonatal).

La organización Clínica General del Norte, ha sido institución pionera de la actividad de tipo intervencionista de la Región Caribe. Durante 20 años viene realizando diagnósticos, tratamientos y procedimientos, contando con el mejor recurso humano, integrado por cardiólogos con diversas subespecialidades tanto adultos como pediátricos.

En la ciudad de Cartagena su principal giro es el de la prestación de servicios de salud, en ese sentido se han alcanzado muy buenos niveles ya que en su

primer año de funcionamiento se logró aumentar la cantidad de atenciones en por lo menos 400%, usando como únicas características principales de los servicios prestados: la infraestructura adecuada, presentación e higiene del local, personal médico de excelente nivel y calidad en la atención.

En la actualidad, se está procurando reforzar y desarrollar cuatro aspectos primordiales para continuar el crecimiento los que se pueden mencionar lo siguiente: aplicación de marketing directo, desarrollo organizativo, desarrollo de gestión de calidad

De acuerdo a lo ya mencionado el presente trabajo pretende servir de base en el diseño del proceso de selección por competencias del personal de la Clínica General del Norte sede Cartagena, por medio del análisis y la descripción de los cargos con el propósito de asegurarle a la organización que el personal posee las competencias para un óptimo desempeño, ya que actualmente solo se cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo.

MISIÓN

La Organización Clínica General del Norte es una institución prestadora de servicios de salud que ofrece soluciones integrales con la mejor atención en todos los grados de complejidad, trabajando con criterio médico, científico y tecnológico para la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de nuestro pacientes, apoyados en un grupo de profesionales y colaboradores comprometidos que desarrollan sus actividades bajo los principios de ética, respeto, responsabilidad, seguridad y humanización en la atención.

Nuestro servicio dispone de infraestructura y tecnología de vanguardia para generar valores agregados que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, su familia, trabajadores, entidades contratantes, proveedores, accionistas y la comunidad; para contribuir al desarrollo social y económico de la región norte de Colombia y su área de influencia.

VISIÓN

Consolidarnos en el año 2012 como una institución líder en salud con énfasis en la alta complejidad en la Región, fundamentada en la excelencia de su modelo de atención, y construyendo relaciones de confianza de largo plazo, soportados en el mejoramiento continuo para generar seguridad, satisfacción y bienestar a toda la comunidad.

POLITICA INSTITUCIONAL

La Organización Clínica General del Norte se mantendrá en constante búsqueda de la Excelencia en la prestación del servicio para garantizar la satisfacción de sus usuarios y contratantes aplicando los más altos estándares y normas técnicas en salud a nivel nacional e internacional, construyendo un modelo propio de atención que cada día se fortalezca mediante la retroalimentación y mejora continua.

OBJETIVOS

- Mantener una cultura de excelencia en la prestación del servicio mediante la formación continua, propiciando el desarrollo integral de nuestros colaboradores.
- Alcanzar mayores rendimientos económicos a través del mejoramiento continuo de los procesos de prestación y atención con énfasis en la alta complejidad.
- Lograr estándares superiores de calidad, en los procesos que giran en torno a la atención del paciente.
- Fortalecer el sistema de información de tal forma que integre las actividades clínicas y administrativas, para tener un sistema dinámico en la toma de decisiones.
- Optimizar el manejo de los recursos para generar mayor rentabilidad.
- Ampliar la participación en el mercado logrando ingresos por el incremento en la utilización de servicios de baja frecuencia de uso.

- Diversificar servicios y productos para estimular nuestro desarrollo y crecimiento

VALORES

- Honestidad
- Vocación de Servicio
- Responsabilidad Social
- Respeto
- Compromiso con el modelo
- Efectividad
- Amabilidad
- Ética

8.2. ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE SEDE CARTAGENA.

En cuanto a la planeación estratégica del talento humano: La clínica general del Norte sucursal Cartagena cuenta con un departamento de talento humano para la administración de su personal este realiza los procedimientos de manera informal lo que se traduce en una baja gestión, la organización cuenta con un plan estratégico, sin embargo esta no es socializada ni divulgada entre sus empleados, no se han definido las competencias del personal por lo que esto dificulta poder contratar y contar con el talento humano idóneo para un normal funcionamiento, en cuanto a las competencias tampoco ha definido su clasificación en competencias organizacionales y específicas o utilizando la clasificación del ser, saber y saber hacer, sumado a que no cuenta con un código de ética o de conducta para su personal. La organización no evalúa la gestión del talento humano, no ha establecido un tablero de indicadores para este propósito y no ha sub contratado a terceros para realizar la administración total o específica de los procesos de talento humano. Ver tabla 1.

Tabla 1. Procesos de Planeación Estratégica en el Área de Gestión Humana por Competencias.

Cuestionario verificación Procesos de Planeación Estratégica en el Área de Gestión Humana por Competencias			
INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL CUESTIONARIO:			
Columna medio de Valoración: corresponde al requisito para certificación			
Columnas SI, No, N/S-N/C: coloque una X si existe o no existe el requisito, o si no sabe o no contesta. No hay términos intermedios.			
En las preguntas de selección múltiple responda marcando con una X de acuerdo a su criterio.			
Las preguntas abiertas contéstelas de forma objetiva.			
ITEM			VALORACION
			SI
			NO
			N/S
1	La empresa cuenta con un Departamento de Talento Humano?		X
2	La organización posee una planeación estratégica clara y la socializa a sus empleados?		X
3	Si La repuesta anterior fue positiva, Por favor explique cómo realiza la socialización de la misión, visión, valores y políticas corporativas?		
4	La empresa implementa para sus procesos de Talento Humano la gestión por competencias?		x
5	La empresa evalúa a sus empleados la adhesión y aplicación de su misión, visión, valores y políticas corporativas?		x
6	Si la respuesta anterior fue positiva, explique Cómo se evalúan a los empleados la adhesión y aplicación de la misión, visión, valores y políticas corporativas?		
7	La empresa implementa el modelo de gestión humana por competencias en sus procesos de reclutamiento y selección?		x
8	La empresa tiene definidas las competencias organizacionales?		x
9	La empresa tiene definidas las competencias específicas?		x
10	La empresa cuenta con un diccionario de competencias?		x
11	La empresa cuenta con un diccionario de comportamientos?		x

12	La empresa tiene definidos los niveles de competencias?		x	
13	La empresa cuenta con un código de ética organizacional?		x	
14	La empresa realiza una reunión final del periodo donde se evalúan todos los resultados de los empleados (retroalimentación)?		x	
15	La empresa cuenta con indicadores que midan los procesos de talento humano?		x	
16	Si la respuesta anterior fue positiva, Por favor menciónelos?			
17	Cuál de los procesos de Gestión Humana están subcontratados?			
18	De acuerdo a la pregunta anterior, La organización desea continuar sus procesos de ésta manera?			
19	La organización posee registros o formatos donde establezca los procesos y procedimientos de gestión humana?		x	

Fuente: Resultados de la encuesta con base en el Modelo de gestión humana por competencias para Xerproducts.

Para el proceso de **análisis y descripción de cargos**, si bien la empresa relaciona los cargos con el organigrama no ha definido un procedimiento documentado para analizar y describir los cargos estableciendo las responsabilidades, tareas y definiendo el perfil para los mismos por competencias, la organización no cuenta con indicadores que reflejen la eficacia y eficiencia de este proceso y no se relaciona esto con otros procesos como compensación, evaluación del desempeño y no se reconoce una prioridad alta para este proceso. Ver tabla 2.

Tabla 2. Procesos de Análisis y Descripción de Cargos en la Gestión Humana por Competencias.

Cuestionario verificación Procesos de Análisis y Descripción de Cargos en la Gestión Humana por Competencias			
INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL CUESTIONARIO:			
Columna medio de Valoración: corresponde al requisito para certificación			
Columnas SI, No, N/S-N/C: coloque una X si existe o no existe el requisito, o si no sabe o no contesta. No hay términos intermedios.			
En las preguntas de selección múltiple responda marcando con una X de acuerdo a su criterio.			
Las preguntas abiertas contéstelas de forma objetiva.			
ITEM			VALORACIÓN
			SI
			NO
			N/S
1	La empresa relaciona los puestos o cargos con el organigrama?		x
2	La empresa posee e implementa formatos para la descripción y análisis del puesto (cargo)?		x
3	En la empresa el cargo está condicionado por el diseño organizacional que la contiene?		x
4	La empresa cuenta con un manual de funciones y perfiles por competencias?		x
5	En la empresa la descripción del cargo contiene:		
	a- tareas y actividades por ejecutar		
	b- periodicidad		
	c- sitio y ambiente de trabajo		
	d- objetivos del cargo, metas y resultados por alcanzar		
	e- a través de personas, máquinas, equipos, materiales, datos e información		
	f- todas las anteriores		
	g- ninguna de las anteriores	x	
6	La empresa tiene un procedimiento documentado y revisado para el análisis del cargo?		x

7	Si La repuesta anterior fue positiva, Por favor explique cuál es el procedimiento para el análisis del cargo?			
8	La empresa utiliza la información del análisis de puestos como base para las siguientes actividades de administración de recursos humanos?			
	a- reclutamiento y selección			
	b- Evaluar las competencias del personal			
	c- formación			
	d- compensaciones			
	e-evaluación de desempeño			
	f- desarrollo de carreras y planes de carrera			
	g- asegurarse de haber asignado todas las tareas que deban realizarse			
	h- todas las anteriores			
	i-ninguna de las anteriores		x	
9	La empresa para el análisis del cargo cuál de los siguientes factores de especificación utiliza?			
	a- competencias del cargo			
	b- requisitos intelectuales			
	c- requisitos físicos			
	d- responsabilidades por			
	e- condiciones de trabajo			
	f- todas las anteriores			
10	La empresa tiene un procedimiento documentado y revisado para la descripción del cargo?		x	
11	Si La repuesta anterior fue positiva, Por favor explique cuál es el procedimiento para la descripción del cargo?			
12	La empresa posee un medio de comunicación para socializar a sus empleados la descripción del cargo?		x	
13	La empresa cuenta con indicadores que midan los procesos de análisis y descripción de cargos?		x	
14	Si la respuesta anterior fue positiva, Por favor menciónelos?			

15	Cuál es la prioridad del proceso de análisis y descripción del cargo en la empresa?
	a- alta
	b- mediana
	c- baja x
	d- ninguna prioridad

Fuente: Resultados de la encuesta con base en el Modelo de gestión humana por competencias para Xerproducts.

Para el proceso de **reclutamiento** la organización no ha definido formalmente un procedimiento para tal fin, no cuenta con formato de requerimiento de personal, sin embargo controla las hojas de vida que allega y mantiene un canal de comunicación con los candidatos participantes; se realiza reclutamiento mixto comenzando por el interno que termina en ascensos, traslados y reubicaciones, el canal más usado es avisos en periódicos y le asigna una baja prioridad a este. Ver tabla 3.

Tabla 3. Proceso de Atracción o Reclutamiento en la Gestión Humana por Competencias.

Cuestionario verificación Proceso de Atracción o Reclutamiento en la Gestión Humana por Competencias					
INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL CUESTIONARIO:					
Columna medio de Valoración: corresponde al requisito para certificación					
Columnas SI, No, N/S-N/C: coloque una X si existe o no existe el requisito, o si no sabe o no contesta. No hay términos intermedios.					
En las preguntas de selección múltiple responda marcando con una X de acuerdo a su criterio.					
Las preguntas abiertas contéstelas de forma objetiva.					
ITEM			VALORACIÓN		
			SI	NO	N/S
1	La empresa posee e implementa un formato de solicitud o requerimiento de personal?		x		
2	La empresa contrata un agente externo para el proceso de reclutamiento?		x		
3	La empresa posee e implementa un proceso estructurado para la recolección, análisis y selección de las hojas de vida?		x		
4	La empresa posee e implementa un formato de control de hojas de vida?	x			
5	La empresa posee e implementa un formato de verificación de referencias familiares y personales?		x		
6	La empresa implementa un canal de comunicación con los candidatos participantes cuando se comunica la decisión del postulante?	x			
7	La empresa para el proceso de reclutamiento pone en práctica:				
	a- reclutamiento interno				
	b- reclutamiento externo				
	c- reclutamiento mixto	x			
	d- ninguna de las anteriores				
	e- otras. Cuáles?				
8	El reclutamiento interno en la empresa se lleva a cabo a través de:				

	a- oferta de ascensos			
	b- referencias			
	c- Transferencias			
	d- todas las anteriores	x		
	e- ninguna de las anteriores			
9	El reclutamiento externo en la empresa se lleva a cabo a través de:			
	a- avisos en periódicos	x		
	b- agencias de reclutamiento			
	c- contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales			
	d- carteles o avisos en sitios visibles			
	e- presentación de candidatos por recomendación de empleados			
	f- consulta en los archivos de candidatos			
	g- avisos en internet			
	h- asociaciones de egresados			
	i- empresas temporales			
	j- head hunters			
	k- todas las anteriores			
	l- ninguna de las anteriores			
10	La empresa posee un proceso y procedimiento documentado para atracción o reclutamiento?		x	
11	Si La repuesta anterior fue positiva, Por favor explique cuál es el procedimiento que implementa la empresa para el reclutamiento actualmente?			
12	Cuál es la prioridad del proceso de reclutamiento en la empresa?			
	a- alta			
	b- mediana			
	c- baja	x		

Fuente: Resultados de la encuesta con base en el Modelo de gestión humana por competencias para Xerproducts.

El proceso de **selección de personal** lo realiza de manera informal contando con formatos de entrevista y realizando exámenes médicos, no obstante la organización no ha definido un procedimiento formal para realizar esta labor, no se utiliza profesiograma o ficha de especificación, no realiza formalmente comparación de los candidatos, no cuenta con formatos para realizar la visita domiciliaria, las principales pruebas que utiliza son las pruebas de conocimiento y la entrevista personal, no cuenta con indicadores para medir la eficacia y eficiencia de la selección del personal y esta no se relaciona con evaluación del desempeño, ni con análisis y descripción de cargos, la prioridad que se le asigna a la selección es media. Ver tabla 4.

Tabla 4. Proceso de Selección en la Gestión Humana por Competencias.

Cuestionario verificación Proceso de Selección en la Gestión Humana por Competencias			
INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL CUESTIONARIO:			
Columna medio de Valoración: corresponde al requisito para certificación			
Columnas SI, No, N/S-N/C: coloque una X si existe o no existe el requisito, o si no sabe o no contesta. No hay términos intermedios.			
En las preguntas de selección múltiple responda marcando con una X de acuerdo a su criterio.			
Las preguntas abiertas contéstelas de forma objetiva.			
ITEM			VALORACIÓN
			SI
			NO
			N/S
1	La empresa implementa el proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias?		X
2	La empresa utiliza un profesiograma o ficha de especificación de cargo, para la selección del personal?		X
3	La empresa posee e implementa formatos para plasmar las comparaciones de los candidatos en los diferentes aspectos evaluados?		X
4	La empresa posee e implementa formatos de entrevistas de selección?	X	
5	Durante el proceso de entrevista, la empresa informa claramente las funciones, responsabilidades y nivel de formación requerido para el cargo a ocupar?		X
6	La empresa posee e implementa formatos para visita domiciliaria?		X
7	La empresa implementa en el proceso de selección la oferta por escrito cuando ya se han elegido los candidatos?		X
8	La empresa en el proceso de selección solicita exámenes médicos?	X	
9	Quiénes participan en el proceso de selección de la empresa?		
	a- La organización deriva una consultoría: outsourcing		
	b- el área para la cuál se desea cubrir la posición será el responsable del proceso		
	c- la organización encabezada por el gerente quien toma la decisión	X	
	d- Psicólogo		

	e- todas las anteriores			
	f- Otros, cuáles?			
10	De las siguientes herramientas cuáles utiliza la empresa para el proceso de selección?			
	a- assestment center			
	b- test para evaluar competencias			
	c- entrevistas por competencias			
	d- pruebas psicotécnicas			
	e- pruebas de conocimientos o de capacidad	x		
	f- entrevista de selección	x		
	g- pruebas de personalidad			
	h- juegos de roles			
	i- todas las anteriores			
	j- ninguna de las anteriores			
11	Describa las etapas del proceso de selección que implementa la empresa actualmente?			
12	El proceso de selección explicado anteriormente se encuentra documentado y registrado en formatos?		x	
13	Cómo evalúan los resultados de cada candidato en el proceso de selección?			
14	En la empresa de quién es la responsabilidad de la toma de decisión de la selección de candidato escogido a contratar?			
15	La empresa cuenta con indicadores para la selección de personal?		x	
16	Si La repuesta anterior fue positiva, Por favor explique cuáles son los indicadores?			
	a- alta			
	b- mediana	x		
	c- baja			

Fuente: Resultados de la encuesta con base en el Modelo de gestión humana por competencias para Xerproducts.

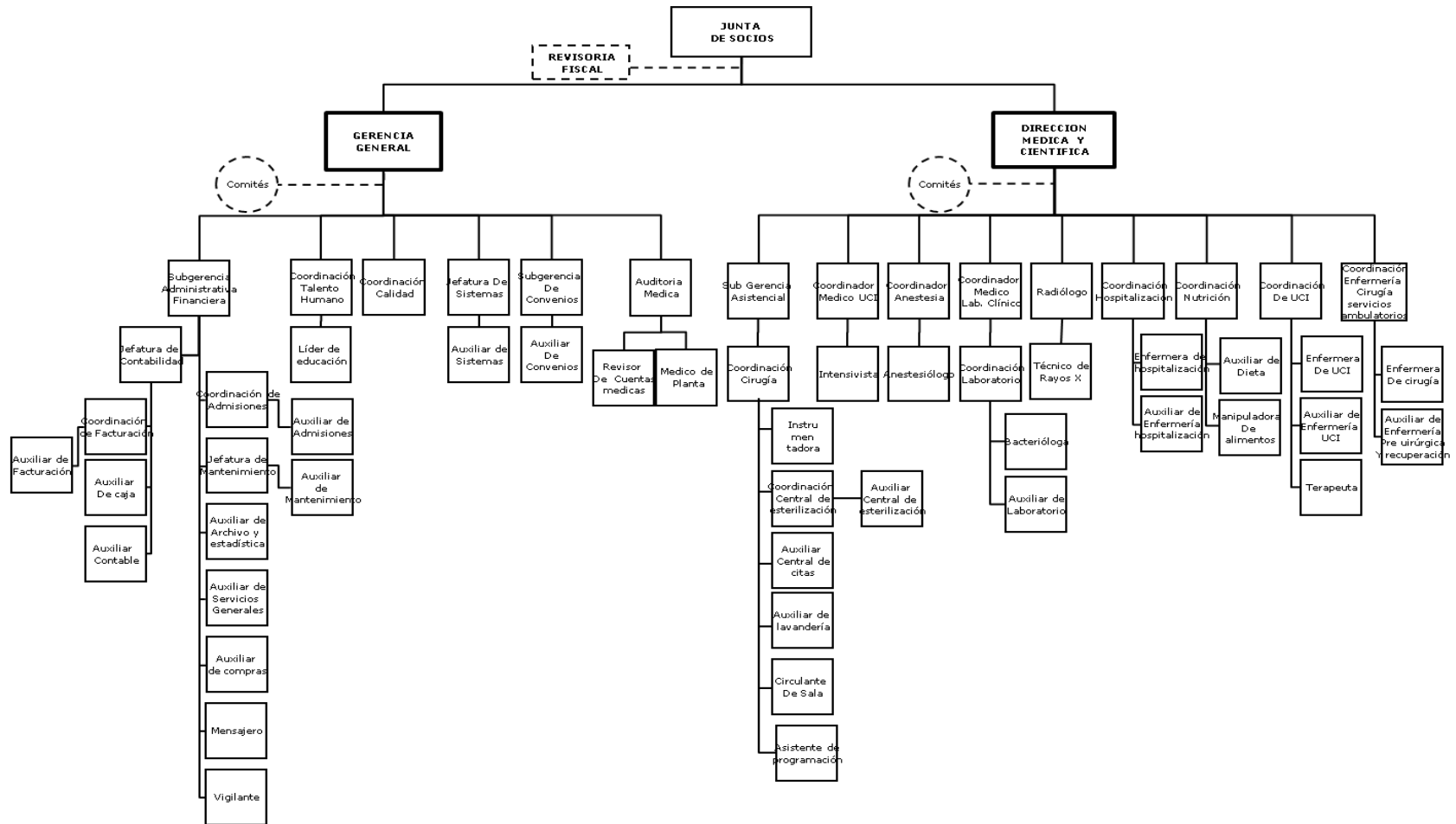
En general se puede resumir que la organización no tiene controlado y por lo tanto no puede asegurar una óptima gestión del talento humano, los cuales impactan negativamente y de manera directa la prestación de los servicios, la calidad de los mismos y la satisfacción de sus grupos de interés.

9. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ASISTENCIALES Y ADMINISTRATIVOS DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE SEDE CARTAGENA

Los procesos de gestión del talento humano para el presente estudio son análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección del personal por competencias para el personal del área asistencial y administrativa de la Clínica General del Norte sede Cartagena.

9.1 ORGANIGRAMA

Figura 2. Organigrama de la empresa



9.2. AGRUPACIÓN DE CARGOS POR ROL

Actualmente en la clínica General del Norte hay 60 cargos, los cuales se agruparon por roles bajo parámetros establecidos por la Clínica así:

Tabla 5. Matriz de cargos por rol

MATRIZ DE CARGOS POR ROL								
ROL DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ROL DE DIRECCIONAMIENTO TÁCTICO	ROL DE COORDINACIÓN DE PROCESOS	ROL DE PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	ROL DE PROFESIONAL ASISTENCIAL	ROL DE APOYO ASISTENCIAL	ROL OPERATIVO ASISTENCIAL	ROL DE APOYO ADMINISTRATIVO	ROL OPERATIVO ADMINISTRATIVO
Gerencia General	Coord. Medico UCI	Coord. de Hospitalización	Anestesiólogo	Enfermera de cirugía	Auxiliar de Laboratorio	Aux. Central d Esterilización	Auxiliar Contable	Vigilante
Dirección Médica y científica	Coord. de Anestesia	Coord. de UCI	Intensivista	Medico de Planta	Auxiliar de dieta	Manipuladora de alimento	Auxiliar de Facturación	Mensajero
	Coord. Medico de Laboratorio Clínico	Coord. de Laboratorio	Radiólogo	Enfermera de hospitalización	Auxiliar d Enfermería UCI		Auxiliar de admisiones	Auxiliar de Lavandería
	Subgerencia asistencial	Coord. de Nutrición		Enfermera de UCI	Auxiliar d enfermería prequirúrgica y recuperación		Auxiliar de Archivo y estadística	Auxiliar de Servicios Generales
	Subgerencia Administrativo financiero	Coord. de Cirugía		Enfermera servicios ambulatorios	Auxiliar de enfermería hospitalización		Auxiliar de Caja	Auxiliar de Mantenimiento
	Subgerencia de convenios	Coord. de Enfermería						
		Cirugía servicios ambulatorios		Instrumentadora	Circulante de sala		Revisor de Cuentas	
	Jefatura de Sistemas	Jefatura de Contabilidad		Bacterióloga	Auxiliar Central de Citas		Auxiliar de Compras	
	Coord. de Talento humano	Jefatura de Mantenimiento		Terapeuta	Técnico de Rayos X		auxiliar de convenios	
	Coord. de Calidad	Coord. de Facturación					Auxiliar de Sistemas	
		Coord. de Admisiones					Asistente de Programación	
		Instrumentadora de Central de Esterilización					Líder de educación	
		Auditoría Medica						

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta.

9.3. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA GENERAL DEL NORTE

Para la definición de las competencias de la Clínica General del Norte, las autoras recibieron una capacitación en el modelo de gestión por competencias por parte del director de la tesis y a través de la metodología de análisis como la lluvia de ideas, se escogieron las principales competencias del personal de la clínica, las cuales son las consideradas a poseer por parte de sus servidores para llevar a cabo los objetivos de la organización, estas competencias una vez se culmine la investigación serán entregadas a los directivos de la clínica para su aprobación y posterior puesta en marcha.

Tabla 6. Descripción básica familia de competencias.

FAMILIA	DESCRIPCION BASICA	COMPETENCIAS ASOCIADAS
CORPORATIVAS	Son inherentes a todos los cargos y a todas las personas que laboran con la Clínica General del Norte. Corresponde a un compendio de principios, valores y actitudes, que son producto del proceso de formación integral de la persona, y conforman el perfil ideal del empleado de la clínica. Están alineadas con su estrategia y cultura organizacional. Implica que a partir de la implementación del modelo ninguna persona que no tenga estas "competencias" podrá ingresar a la Clínica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud de Servicio 2. Liderazgo Personal 3. Aprendizaje continuo 4. Comunicación 5. Responsabilidad 6. Relaciones interpersonales 7. Orientación al detalle y a la calidad
DE ROL	Son inherentes al "que hacer" de algunos cargos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación y Organización 2. Solución de Problemas y toma de decisiones 3. Dirección de Personal 4. Negociación 5. Iniciativa

		6. Tolerancia a la Presión 7. Dominio técnico 8. Orientación a los Resultados
--	--	---

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Definición de las competencias:

Actitud de Servicio: Es la habilidad para demostrar disposición positiva permanente para adelantarse a las situaciones, identificando, solucionando y superando las expectativas de los clientes, sintiendo satisfacción por lo que se hace.

Liderazgo Personal: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros.

Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

Aprendizaje continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la Clínica. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en comunidades de aprendizaje y de práctica

Comunicación: Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje de manera clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. Es la capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva, de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito

Responsabilidad: Es demostrar un alto sentido del deber, es esforzarse por cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Relaciones interpersonales: Es demostrar la habilidad para crear y mantener interacciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y calidez.

Orientación al detalle y a la calidad: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos

complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Planeación y Organización: Es la habilidad para administrar su tiempo y priorizar utilizando un sistema formal para planear su trabajo que le facilita cumplir con los compromisos que se hace.

Solución de Problemas y toma de decisiones: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

A: Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.

B: Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.

C: Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.

D: Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

Dirección de Personal: Es demostrar habilidad para orientar a otros hacia la consecución de un objetivo, y comprometerlos a alcanzar o a superar las metas

planteadas. Implica la habilidad para evaluar resultados y brindar retroalimentación y reconocimiento.

Negociación: Es la habilidad para llegar a acuerdos de mutuo beneficio para las partes. Implica habilidad para identificar las diferentes posiciones de una negociación, siendo capaz de intercambiar beneficios para alcanzar acuerdos satisfactorios basados en una filosofía "ganar-ganar".

Iniciativa: Es la capacidad para actuar por interés propio para atender situaciones que impactan los resultados individuales o del equipo, previniendo o dando solución a problemas actuales o futuros.

Tolerancia a la Presión: Es la habilidad para mantenerse enfocado en el objetivo y con la vitalidad necesaria cuando se trabaja bajo condiciones de estrés.

Dominio técnico: Es demostrar completo dominio sobre los conocimientos de su profesión y sobre la aplicación en su trabajo.

Orientación a los Resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

9.4 NIVELES DE LAS COMPETENCIAS

Tabla 7. Niveles de dominio asociados a cada competencia

NIVELES DE DOMINIO ASOCIADOS A CADA COMPETENCIA	
<p>Cada competencia contiene una definición que desarrolla el contenido que sugiere su título, y seis niveles de dominio que se ajustan a los criterios especificados a continuación, los cuales contribuyen a jerarquizar, organizar y otorgarle un significado a cada conducta del empleado.</p>	
<p><u>Nivel 0:</u> No necesaria / No aplicable</p>	<p>No hace falta desplegar esta competencia porque el cargo no la requiere, ó bien, la persona evaluada no la posee en la actualidad.</p>
<p><u>Nivel 1:</u> Equivale a un Usuario básico o personal en entrenamiento</p>	<p>Se está familiarizando con el entorno en el que se encuentra el cargo, lleva a cabo tareas básicas relacionadas con la competencia; conoce la terminología común que se necesita en el cargo y los procedimientos básicos.</p>
<p><u>Nivel 2:</u> Equivale a un técnico o profesional que interpreta, utiliza y aplica</p>	<p>Interpreta, explica y resume conceptos asociados a la competencia y al cargo; busca y selecciona información necesaria para llevar a cabo las tareas que le competen en su puesto, y los conocimientos y capacidades adquiridos van más allá del nivel de usuario que simplemente reciba la información sin interpretarla y sin encontrarle uso específico.</p>
<p><u>Nivel 3:</u> Equivale a especialista que define y analiza</p>	<p>Utiliza su experiencia para organizar los recursos de los cuales dispone para desarrollar su cargo; establece y aplica reglas, métodos, conceptos y principios porque ha profundizado en los temas en los que se ha especializado. Realiza análisis complejos acerca de la competencia, logra reconocer errores lógicos y evalúa la importancia de los datos planteando alternativas de solución.</p>
<p><u>Nivel 4:</u> Equivale a un Experto que sintetiza e innova</p>	<p>No se limita a establecer y aplicar los procedimientos y normas que existen en la organización, sino que busca nuevas estructuras o patrones; encuentra soluciones creativas y efectivas a problemas complejos, aplicando los conocimientos y la experiencia que posee. Está en capacidad de crear, revisar y rediseñar procesos porque los conoce, trata de mejorar continuamente lo que ya existe.</p>
<p><u>Nivel 5:</u> Equivale a un Estratega que anticipa e investiga</p>	<p>Cuestiona y evalúa la consistencia lógica de una estrategia o política, para el ámbito en que se presenta la competencia, tomando en consideración aspectos internos y externos. Tiene visión de futuro, ve más allá para anticiparse a las necesidades del mercado. Es innovador, se orienta en el futuro, tiene tanto los conocimientos como la experiencia necesaria para identificar ventajas competitivas.</p>

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 8. Competencias corporativas – actitud de servicio.

ACTITUD DE SERVICIO	
NIVEL	Es la habilidad para demostrar disposición positiva permanente para adelantarse a las situaciones, identificando, solucionando y superando las expectativas de los clientes, sintiendo satisfacción por lo que se hace.
1	Establece contacto visual con su interlocutor. Saluda amablemente. Escucha e indaga con atención las necesidades del cliente resolviéndolas o canalizándolas con terceros adecuadamente. Utiliza un lenguaje formal y respetuoso con el cliente. Demuestra tener conocimientos básicos de los servicios que presta la clínica lo que le permite brindar información útil y resolver inquietudes.
2	Cumple y hace cumplir las políticas de servicio de la clínica.
3	Mantiene informado al cliente/paciente, soluciona oportuna y efectivamente las necesidades.
4	Mantiene una actitud de total disponibilidad, dedica tiempo y hace esfuerzos por superar las expectativas del cliente.
5	Diseña e implementa estrategias para promover cultura de servicio y fidelizar a los pacientes/familia pacientes. Lidera procesos de cambio para mejorar el servicio.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 9. Competencias corporativas – Liderazgo personal

LIDERAZGO PERSONAL	
NIVEL	Es la actitud de tomar iniciativas para lograr sus propósitos convirtiéndose en un ejemplo a seguir, logrando así tener ascendencia sobre otros y recibir de ellos la aceptación de ese rol sin tener posiciones de autoridad formal.
1	Realiza acciones encaminadas a lograr los objetivos que se propone.
2	Comparte la información y enseña a otros lo que sabe.
3	Es ejemplo de cumplimiento de los compromisos que se hace. Genera credibilidad en los demás. Se auto motiva y transmite esa energía a sus compañeros.
4	Hace cambios en su comportamiento ante las retroalimentaciones que se le hacen.
5	Motiva, entusiasma y demuestra perseverancia por el logro de los objetivos, manteniendo en el equipo la energía necesaria para ser constante en la búsqueda de objetivos.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 10. Competencias corporativas – Aprendizaje continuo

APRENDIZAJE CONTINUO	
NIVEL	Es demostrar acciones que llevan a lograr un crecimiento personal y profesional.
1	Demuestra apertura para aprender nuevas formas de hacer las cosas.
2	Dedica tiempo extra por aprender tareas diferentes a su cargo.
3	Se mantiene actualizado con temas relacionado con su competencia profesional.
4	Acepta y se interesa por conocer información no solo de temas de su competencia profesional, sino de manera global del negocio. Se ofrece con entusiasmo para llevar a cabo trabajos especiales.
5	Promueve, anima y apoya la capacitación y desarrollo de la gente. Promueve en otros la autoformación. Ofrece y solicita realimentación para mejorar su desempeño y el de otros.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 11. Competencias corporativas – Comunicación

COMUNICACIÓN	
NIVEL	Es la habilidad para entender y hacer comprender su lenguaje verbal y no verbal, logrando de esta forma interactuar con otros y lograr resultados.
1	Se expresa de manera clara y concreta, utilizando un lenguaje formal y respetuoso. Pregunta cuando requiere aclarar información.
2	Escucha con atención a su interlocutor sin interrumpirlo. Utiliza adecuadamente los conductos regulares para optimizar las comunicaciones en la Clínica.
3	Se basa en hechos y no en rumores al realizar juicios. Mide el impacto de sus palabras. Es prudente, asertivo.
4	Demuestra seguridad y es persuasivo para convencer a otros de sus ideas o propuestas. Demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.
5	Genera espacios de comunicación con personas de los diferentes niveles de la Organización.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 12. Competencias corporativas – Responsabilidad

RESPONSABILIDAD	
NIVEL	Es demostrar un alto sentido del deber, es esforzarse por cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
1	Cumple a tiempo y con calidad con las responsabilidades asignadas.
2	Sigue instrucciones con poca supervisión y hace sacrificios personales para sacar adelante sus deberes, se esfuerza por hacer un poco más de lo que se le pide.

3	Realiza su trabajo con autonomía, asumiendo las consecuencias de sus actos y resolviendo obstáculos. Termina las actividades o proyectos que inicia.
4	Asume el compromiso por el logro de los objetivos de su equipo y las consecuencias de sus acciones, sin inculparlos, sino resolviéndolos con éxito.
5	Reconoce el impacto de su cargo y promueve en otros con su ejemplo el cumplimiento de los compromisos que se hace con sí mismo.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 13. Competencias corporativas – Relaciones interpersonales.

RELACIONES INTERPERSONALES	
NIVEL	Es demostrar la habilidad para crear y mantener interacciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y calidez.
1	Demuestra habilidad para establecer un trato amable, cálido, cordial y de respeto acorde con las normas de comportamiento social.
2	Tiene adecuada capacidad para controlar sus emociones ante situaciones de disgusto.
3	Se le facilita expresar sus pensamientos y sentimientos, demostrando empatía y facilidad para entender la posición contraria del interlocutor.
4	Maneja con calidez pero con firmeza situaciones de conflicto, logrando solucionar la situación y mantener la armonía de la relación.
5	Se interesa por conocer a las personas de su entorno laboral cercano e influye en otros, generando compromiso con unos propósitos organizacionales.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 14. Competencias corporativas – Orientación al detalle y a la calidad.

ORIENTACIÓN AL DETALLE Y A LA CALIDAD	
NIVEL	Supone la habilidad para identificar errores y prever situaciones, aplicando mecanismos de control que eliminen el error y mantengan los estándares de calidad de los servicios de la Clínica.
1	Muestra interés por tener claro las acciones que debe realizar y por hacer el trabajo bien de acuerdo con los estándares exigidos.
2	Demuestra exigencia por el cumplimiento de las políticas y normas de calidad establecidos. Es perseverante para hacer que los procesos se cumplan de acuerdo con lo acordado.
3	Es meticuloso observando o analizando la exactitud de los asuntos que maneja encontrando posibles errores.
4	Realiza seguimiento y control exhaustivo de procesos o información, detecta situaciones erróneas o ausentes propios o de otros.
5	Controla el progreso de los proyectos verificando el cumplimiento de los objetivos y plazos.

Tabla 15. Competencias de rol – Planeación y organización.

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
NIVEL	Es la habilidad para administrar su tiempo y priorizar utilizando un sistema formal para planear su trabajo que le facilita cumplir con los compromisos que se hace.
1	Mantiene con adecuado orden y aseo su puesto de trabajo.
2	Sabe priorizar su trabajo de acuerdo con el tiempo que tiene para cumplir con sus deberes.
3	Planea, identifica prioridades y tiene en cuenta los recursos disponibles. Utiliza un sistema efectivo para organizar su día a día para evitar olvidos.
4	Identifica y analiza las causas de las desviaciones de los planes y propone ajustes que contribuyan con la optimización del proceso.
5	Planifica y distribuye responsabilidades a otros, asignando recursos, haciendo seguimiento constante al logro de los objetivos y considerando el costo/ beneficio de las acciones que se emprenden.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 16. Competencias de rol – Solución de problemas y toma de decisiones.

SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	
NIVEL	Es demostrar la habilidad para resolver las situaciones que se le presentan de manera oportuna siendo objetivo e imparcial.
1	Investiga y analiza las causas de los problemas, estudia alternativas y toma decisiones basado en las normas de la organización.
2	Prevé los posibles problemas y sus consecuencias, toma acciones rápidas y eficaces para evitarlos.
3	Ante los momentos críticos reconoce la información relevante de la situación, actúa y dirige acciones para solucionar los problemas desde su raíz.
4	Toma decisiones lógicas de una manera imparcial sin dejarse influenciar por motivos emocionales comprometiéndose personalmente con la solución del problema de manera definitiva.
5	Toma decisiones oportunas y eficaces, genera la dinámica necesaria en la organización para llevarlas a cabo. Formula criterios generales para que sus colaboradores evalúen alternativas en el proceso de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 17. Competencias de rol – Dirección de personal.

DIRECCIÓN DE PERSONAL	
NIVEL	Es demostrar habilidad para orientar a otros hacia la consecución de un objetivo, y comprometerlos a alcanzar o a superar las metas planteadas. Implica la habilidad para evaluar resultados y brindar retroalimentación y reconocimiento.
1	Logra el cumplimiento de las órdenes o peticiones que imparte utilizando un estilo respetuoso. Da retroalimentación a cada uno de

	sus colaboradores y los compromete con el mejoramiento de su desempeño
2	Se interesa por la situación personal de cada uno y brinda oportunidades de crecimiento en todos los ámbitos, los motiva y anima hacia el logro de los resultados.
3	Organiza, delega y distribuye responsabilidades evitando duplicidad de funciones. Expresa negativas de forma clara, ante situaciones no razonables, estableciendo parámetros claros de conductas no admisibles dentro del contexto de trabajo.
4	Genera confianza y usa sus habilidades para influir en sus colaboradores de manera positiva para guiarlos motivados hacia el logro de los objetivos.
5	Realiza seguimientos (individual y de equipo), compara los resultados con las metas establecidas y hace correcciones a las desviaciones del desempeño.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 18. Competencias de rol – Negociación.

NEGOCIACIÓN	
NIVEL	Es la habilidad para llegar a acuerdos de mutuo beneficio para las partes. Implica habilidad para identificar las diferentes posiciones de una negociación, siendo capaz de intercambiar beneficios para alcanzar acuerdos satisfactorios basados en una filosofía "ganar-ganar".
1	Demuestra facilidad para intercambiar ideas y comprender el punto de vista de otros.
2	Hace propuestas teniendo en cuenta los principios y políticas de la Clínica, cierra acuerdos satisfactorios para las partes.
3	Ante la dificultad para llegar a acuerdos es perseverante generando confianza y empatía con la otra parte, busca el apoyo de terceros si es necesario e ignora comentarios irónicos que puedan dañar el acercamiento.
4	Genera diferentes alternativas para disminuir los obstáculos aun cediendo parte de sus intereses; logra acuerdos estableciendo plazos de cumplimiento de acuerdo con las políticas y procedimientos de la Clínica.
5	Cumple los compromisos que se hace en la negociación y compromete al equipo para que lo haga.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 19. Competencias de rol – Iniciativa.

INICIATIVA	
NIVEL	Es la capacidad para actuar por interés propio para atender situaciones que impactan los resultados individuales o del equipo, previniendo o dando solución a problemas actuales o futuros.
1	Realiza acciones para mejorar procesos o resolver situaciones de su puesto de trabajo sin que se lo pidan.
2	Propone ideas para el mejoramiento de procedimientos o métodos de trabajo de la organización.
3	Resuelve con autonomía y responsabilidad los obstáculos que se le presentan.
4	Se anticipa a los acontecimientos (corto plazo) evitando problemas y creando oportunidades.
5	Se anticipa a los acontecimientos (mediano – largo plazo) para evitar problemas o aprovechar oportunidades. Promueve en el personal el asumir riesgos calculados en el intento de hacer cosas nuevas, apoyándolos en el proceso.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 20. Competencias de rol – Tolerancia a la presión.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
NIVEL	Es la habilidad para mantenerse enfocado en el objetivo y con la vitalidad necesaria cuando se trabaja bajo condiciones de estrés.
1	Ante la exigencia de trabajo mantiene la calma y enfocado en el cumplimiento de su trabajo.
2	Ante situaciones de presión que provocan disgusto, frustración o estrés posee autocontrol para manejar sus emociones.
3	Ante situaciones de presión es capaz de ignorar comentarios irónicos de los demás resolviéndolos posteriormente con el fin de continuar enfocado en el objetivo de su trabajo sin disminuir el ritmo.
4	Logra disminuir el impacto negativo que puede tener una situación estresante para su equipo de trabajo, manteniendo la armonía y calma de la gente en situaciones de alta Tensión o estrés.
5	Actúa sobre el entorno para que la situación de estrés disminuya.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 21. Competencias de rol – Dominio técnico

DOMINIO TÉCNICO	
NIVEL	Es demostrar completo dominio sobre los conocimientos de su profesión y sobre la aplicación en su trabajo.
1	Posee experiencia en el área en el que se desempeña.
2	Es autodidacta, demuestra acciones de autoformación y permanece actualizado en temas de sus competencias profesional u ocupacional.
3	Aplica acertadamente las técnicas y métodos de trabajo para resolver dificultades. Se le considera un experto en su materia.
4	Aplica acertadamente sus conocimientos profesionales y del negocio para realizar cambios que faciliten el progreso de su área de trabajo.
5	Utiliza sus conocimientos técnicos y del negocio para crear una visión de la organización, aplicando nuevos enfoques.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

Tabla 22. Competencias de rol – Orientación a resultados.

ORIENTACION A RESULTADOS	
NIVEL	Es demostrar acciones orientadas a establecer metas y buscar las formas para alcanzarlas resolviendo obstáculos, haciendo seguimiento permanente, evaluando resultados parciales y tomando acciones de cambio ante los imprevistos.
1	Hace seguimiento permanente a la consecución de los objetivos.
2	Realiza cambios para ajustar los imprevistos al resultado esperado.
3	Define las prioridades de su trabajo de acuerdo con los Planes de la Clínica y demuestra claridad del resultado que debe alcanzar.
4	Establece un sistema de medición para evidenciar los resultados
5	Compromete recursos y tiempo para conseguir mejorar los resultados de la Clínica a través de la introducción de mejoras en estructura, infraestructura o nuevos servicios.

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

9.5 COMPETENCIAS POR ROL

A continuación se listan las competencias y los niveles de dominio correspondientes de cada una de las competencias por rol.

Tabla 23. Matriz de competencias por rol.

MATRIZ DE COMPETENCIAS POR ROL										
COMPE TENCIAS	ROL	ROL	ROL	ROL	ROL	ROL	ROL	ROL	ROL	ROL
	DIRECCIONAMIE NTO ESTRATEGICO	DIRECCIONAMIE NTO TACTICO	COORDINACI ON DE PROCESOS	PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	PROFESION AL ASISTENCIA L	APOYO ASISTENCI AL	OPER ATIVO ASIST ENCIA L	APOY O ADMIN ISTRA TIVO	OPERATI VO ADMINIS TRATIVO	
COMPE TENCIAS CORPORATIVAS	Actitud de servicio	5	5	4	3	3	2	1	2	1
	Liderazgo personal	5	5	4	4	3	2	2	2	2
	Aprendizaje continuo	5	5	4	3	3	2	1	2	1
	Comunicación	5	5	4	3	3	3	2	2	2
	Responsabilidad	5	5	4	3	3	2	1	2	1
	Relaciones interpersonales	5	5	4	4	4	3	1	3	1
	Orientación al detalle y calidad	5	5	3	3	2	2	2	2	2
COMPE	Planeación y organización	5	5	4	3	3	1	1	1	1

Solución de problemas y toma de decisiones	5	5	4	3	3	0	0	0	0
Dirección personal	5	5	4	1	1	0	0	0	0
Negociación	5	4	2	0	0	0	0	0	0
Iniciativa	5	5	3	3	3	1	1	1	1
Alta tolerancia a la presión	5	5	4	3	3	2	0	2	0
Dominio técnico	5	5	3	4	3	2	0	2	0
Orientación a resultados	5	4	3	2	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

9.6. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Plantilla para la descripción de puestos de trabajo. Ver Anexo A. Descripciones de puestos de trabajo de la Clínica General del Norte.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Registre aquí el nombre del cargo tal y como aparece en el organigrama.

FUNCIONES DEL CARGO: Registre de manera lógica y secuencial la totalidad de funciones que el cargo desempeña.

RELACIONES DEL CARGO: Registre las relaciones de autoridad, coordinación y subordinación que el cargo realice.

RELACIONES DE SUBORDINACION: Registre el nombre del cargo superior.

RELACIONES DE AUTORIDAD: Registre el número de cargos que tiene bajo su dependencia el cargo.

2. PERFIL DEL CARGO

Para redactar el perfil del cargo deberá registrar: La edad, sexo y estado civil. El perfil demográfico es la nacionalidad que se requiere para desempeñar el cargo y el perfil de formación es: Los estudios básicos como primaria y bachillerato, los profesionales como estudios técnicos, tecnológicos o universitarios y los de posgrado son formación avanzada como especializaciones, maestrías y doctorados, por último la experiencia es el número de años que se requieren en determinados cargos como requerimiento para desempeñar el cargo.

3. PERFIL DE COMPETENCIAS

3.1 COMPETENCIAS

La tabla contiene las competencias definidas institucionalmente. Se debe diligenciar solo el nivel de dominio asociado a cada una de acuerdo al cargo.

Este nivel se puede consultar en la matriz de cargos por rol y el diccionario de competencias.

Tabla 24. Competencias laborales

3. COMPETENCIAS LABORALES	
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y SABER HACER	
Competencias	Nivel Exigido
Otras competencias	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido

Fuente: Las autoras.

9.7 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

1. OBJETIVO

Asegurar que el personal que va a cubrir una vacante en el área administrativa y/o asistencial de la Clínica General del Norte, cumpla con el perfil y las competencias necesarias para un desempeño óptimo en el cargo.

2. ALCANCE

Va desde el momento en que el coordinador del área detecte una vacante y la manifieste a la Coordinación de Talento Humano quien inicia la búsqueda de solicitantes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

3. CONDICIONES GENERALES

Socialización del proceso de reclutamiento a los diferentes coordinadores de área con el fin de obtener buenos resultados en el proceso.

4. RESPONSABLE

Coordinador de Talento Humano.

5. DEFINICIONES

Reclutamiento: Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes disponibles convocando gente con el perfil requerido.

6. DESCRIPCION NARRATIVA

El reclutamiento en la Clínica General del Norte se orienta a atraer candidatos potencialmente calificados y competentes para ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro de la misma.

Para el proceso de reclutamiento se tendrán en cuenta las siguientes variantes:

VARIANTE PROACTIVA: Planeación de las Necesidades de Recursos Humanos.

Se trata en este caso de prever futuras necesidades de recursos humanos (nuevo personal, transferencias, promociones) como base para elaborar las alternativas que posibiliten suplir las mismas en forma oportuna y con la calidad requerida.

- Futura creación de nuevos puestos
- Rediseños organizativos proyectados
- Promociones previstas
- Posibles movimientos internos
- Licencias previsibles
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo

VARIANTE REACTIVA: Necesidades Emergentes de Recursos Humanos.

Esta variante consiste en el planteamiento inevitable de nuevas e imprevistas necesidades de recursos humanos que escaparon a la planeación anterior (fallecimientos, accidentes, etc.).

En este caso el área interesada comunicará al Coordinador de Talento Humano su necesidad de aprovisionamiento.

Aspectos a tener en cuenta para llevar a cabo el reclutamiento:

a. Descripción del puesto de trabajo del cargo objeto del Reclutamiento. Todo reclutamiento se inicia y direcciona con la descripción del puesto de trabajo del cargo, dado que este documento permite conocer los requerimientos y competencias necesarias para un desempeño óptimo en el cargo.

b. Atractivo de las ofertas de empleo de la empresa. Se tendrá presente el interés en los cargos ofrecidos, salarios, imagen de la entidad. Esto incidirá en el interés de posibles candidatos, nivel de demanda del puesto y, finalmente, calidad del reclutamiento en cuestión.

c. Situación del Mercado de Recursos Humanos. El Coordinador de Talento Humano considera si existe escasez o no de recursos humanos en función de las ofertas con que se cuenta y decidirá que segmentos del mercado laboral le interesan específicamente para concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento.

d. Tipo de reclutamiento. La Clínica manejará el Reclutamiento mixto, quiere decir que se empleará el Reclutamiento Interno y Externo, lanzando la convocatoria dentro y fuera de la Clínica simultáneamente. Siempre se dará prioridad a los trabajadores de la Clínica y sus aspiraciones de desarrollo. De no hallarse candidatos con los requerimientos y competencias esperadas se pasa a contemplar los aspirantes externos.

e. Medios o Fuentes del Reclutamiento. El proceso de reclutamiento se valdrá de los siguientes medios o fuentes:

1. Archivo de Candidatos: Este archivo estará organizado en carpetas que reposaran en la oficina de Talento Humano por profesión de acuerdo a las hojas de vida que se reciban en medio físico y se tendrá un archivo en el computador con las hojas de vida recibidas en medio magnético.
2. Presentación de candidatos por parte de los directivos, funcionarios y demás trabajadores de la organización.
3. Hojas de vida remitidas por el personal de la clínica que hayan leído los avisos ubicados en las carteleras informativas.
4. Contactos con otras empresas (intercambio de archivos de candidatos en términos de cooperación mutua) y consultores cazadores de talentos.

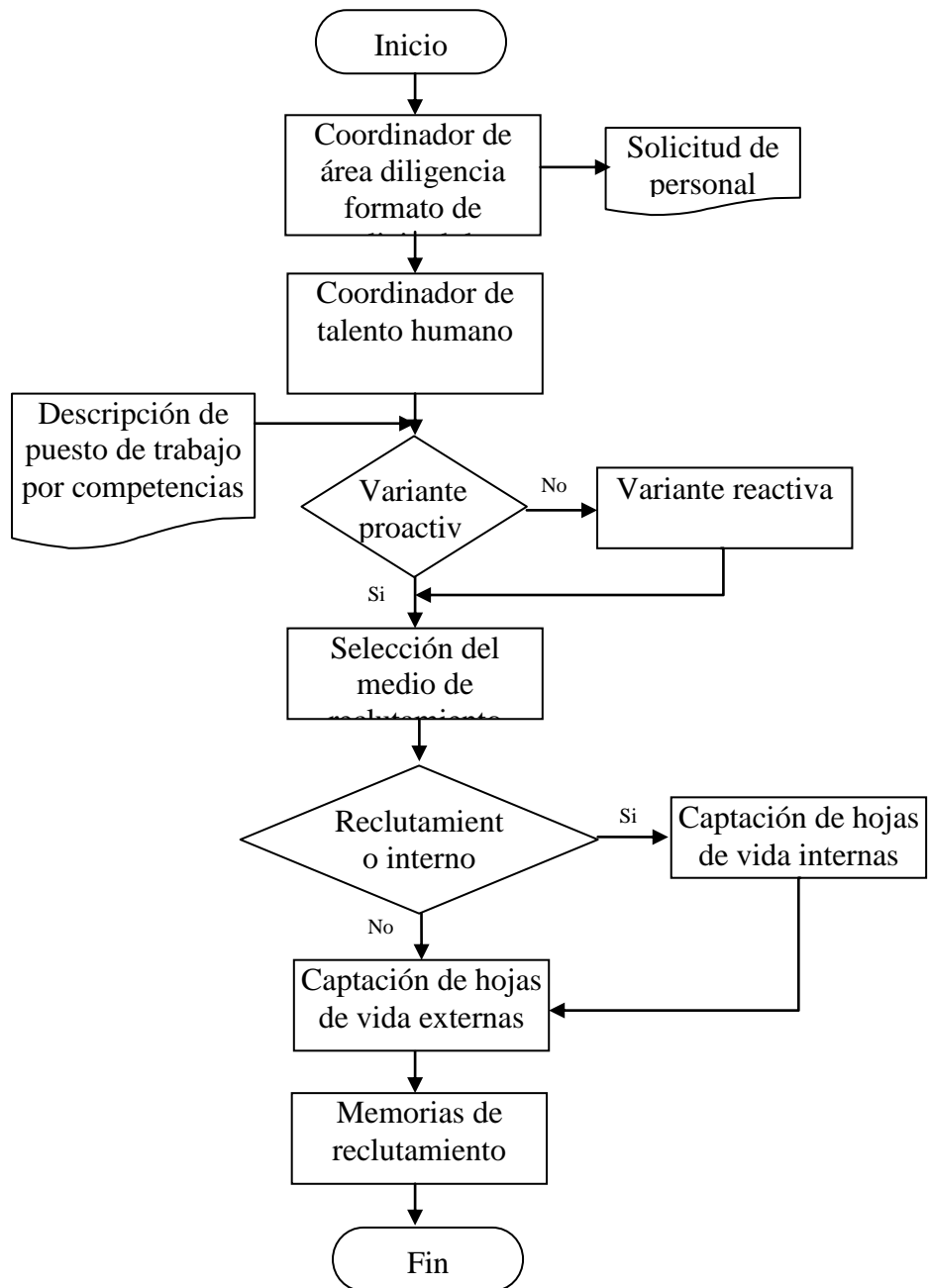
Cada acción de reclutamiento, al concluir, contara con una memoria o resumen que ilustre fehacientemente como transcurrió el reclutamiento. Esto permitirá aprender de experiencias pasadas, intercambiar a su vez estas experiencias con otras unidades empresariales.

Estas memorias contarán de fecha de reclutamiento, puesto en convocatoria, número de reclutados, Hojas de vida de los reclutados que quedaron en archivo de candidatos, medios de reclutamiento empleados.

7. REGISTROS

- Formato de solicitud de personal
- Memorias o resumen del reclutamiento.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

9.8 SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS

Ajuste al proceso de selección e inducción de la Clínica General del Norte a proceso de selección e inducción por competencias.

1. OBJETIVO

Asegurar de manera ágil y eficiente que el personal que va a cubrir una vacante en la Clínica General del Norte, cumpla con el perfil y las competencias necesarias para un desempeño óptimo en el cargo, con el fin de garantizar su estabilidad, proyección y altos niveles de productividad.

2. ALCANCE

El proceso se inicia en el momento en que la Coordinación de Talento Humano tiene la base de datos de hojas de vida de los aspirantes (Reclutamiento) y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes y se procede a realizarle la inducción correspondiente al cargo y a la organización.

3. CONDICIONES GENERALES

Socialización del proceso de selección e inducción a los diferentes coordinadores de área con el fin de obtener buenos resultados en el proceso.

4. RESPONSABLE

Gerente General, Coordinador de Talento Humano, Coordinadores de área y empresa de servicios temporales.

5. DEFINICIONES

Selección: es un proceso técnico que utiliza herramientas y procedimientos científicos para predecir o anticipar el desempeño de una persona en el contexto de una organización y de un cargo particular.

Competente: Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

Contratación: Procedimiento mediante el cual se origina la Relación Laboral con responsabilidades y obligaciones de las partes que intervienen en la misma.

Inducción: Fase definida como la “seducción y conquista para lograr el compromiso”, en la que el nuevo trabajador contará con la información básica acerca de la misión de la compañía, el negocio, sus operaciones, estructura, así como los elementos más significativos de la cultura organizacional.

Inducción en el puesto de trabajo: Se trata del proceso mediante el cual se suministran al nuevo trabajador las herramientas de conocimientos e información necesarias para desempeñar con éxito el cargo. La premisa es que el área de trabajo tiene una historia que se transmite mediante las experiencias de un empleado de los más antiguos en el área y a través de los archivos escritos con que se cuentan.

6. DESCRIPCION NARRATIVA

Políticas generales

- ✓ Por respeto a las personas, los resultados del proceso de selección son confidenciales. Estarán al alcance solo de las instancias partícipes en el proceso.
- ✓ El jefe inmediato participará activamente en los procesos de selección de su dependencia.
- ✓ El nivel mínimo exigido es bachillerato.
- ✓ Todas las personas que estén vinculadas a la empresa, por cualquier tipo de contrato, deberán haber participado en el proceso de selección correspondiente y el informe debe reposar en la hoja de vida.

- ✓ El formato de Solicitud de Personal deberá estar diligenciado en su totalidad y el cargo solicitado aprobado por la Gerencia General.
- ✓ Duración de la selección: a partir de la recepción de la “Solicitud de Personal”, por parte de la Coordinación de Talento Humano tendrá una duración de cinco (5) días hábiles, teniendo en cuenta el banco de hojas de vida existentes.
- ✓ El proceso de entrevista debe ser realizado solo por personas entrenadas en el mismo.
- ✓ No continuará con el proceso de selección la persona que como resultado de la referenciación obtenga un concepto desfavorable.
- ✓ Se restringirá la vinculación de familiares de acuerdo con los siguientes grados:

*Afinidad

Primer Grado:	Esposo – Esposa Hermanos Primos Suegro - Suegra
Segundo Grado:	Cuñados

*Consanguinidad

Primer grado:	Padres - Hijos
Segundo grado:	Hermanos
Tercer Grado:	Tío - Sobrino
Cuarto grado:	Primos

*Civil

Primer Grado:	Hijos Adoptados
---------------	-----------------

Durante el proceso de Selección se le dará a conocer a los candidatos los documentos requeridos para la posterior contratación. Dichos documentos son:

- Hoja de vida: Datos personales actualizados, foto reciente, copia acta de grado, copia de diploma de pre grado y de posgrado (si es el caso), permiso

para ejercer la carrera, copia tarjeta profesional (si es el caso), copia del certificado de cursos realizados los 2 últimos años afines a su carrera.

- 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía
- Fotocopia del certificado del DAS vigente.
- Certificado de la cuenta para pago de nomina en Bancolombia.
- Certificado de la EPS a la que pertenece (si ya ha estado afiliado)
- Certificado del fondo de pensión al que pertenece (si ya ha estado afiliado)

Para las afiliaciones:

- EPS: Para afiliar al conyugue, si es casado(a) fotocopia del acta de matrimonio, si es unión libre debe traer un extra juicio que no tenga más de un mes de vigencia y fotocopia de la cedula del conyugue.
- Para afiliar a los hijos fotocopia del registro civil de cada uno.
- En caso de requerir afiliación de los padres debe traer registro civil del trabajador donde conste el parentesco y fotocopia de la cedula de cada uno de los padres.

CAJA DE COMPENSACION:

- Fotocopia del registro civil autenticado de cada uno de los hijos; si los niños son mayores de 10 años debe presentar certificado de estudios actualizado.
- En caso de que alguno de los padres sea mayor de 60 años y dependa económicamente del trabajador debe traer un extra juicio donde se certifique la dependencia económica, registro civil autenticado del empleado, fotocopia de la cedula de cada uno de los padres, certificado de no pensión ante el ISS y certificado de COMFAMILIAR donde conste que no recibe subsidio.

El desempeño es una función de conocimientos, habilidades, motivación, actitudes, historia familiar y otras condiciones personales, por esto se conforma un equipo interdisciplinario entre los jefes inmediatos y la Coordinación de Talento Humano, quienes asesoran en el diagnóstico de fortalezas y áreas de mejoramiento de los candidatos tanto internos como externos. Sin embargo, es el jefe inmediato quien toma la decisión de vinculación.

CONTRATACION

Disposiciones Generales

Solo deben ingresar a la Clínica aquellos candidatos que hayan participado en el proceso de selección, razón por la cual es necesario presentar, como parte de los documentos para el contrato, los informes confidenciales de selección, documentos que reposan en la hoja de vida.

Una vez se haya tomado la decisión sobre la persona a vincular, se procederá a definir el tipo de vinculación que tendrá el trabajador, ya que podrá ser empleado suministrado, empleado con contrato a termino indefinido o por prestación de servicios.

- Personal suministrado: El trabajador que será vinculado por la empresa temporal se envía a ella con una carta solicitando su vinculación, la empresa de servicios temporales le entrega la orden para el examen médico ocupacional, si es mujer le entrega la orden para una prueba de embarazo, le da la carta para la apertura de la cuenta en Bancolombia y realiza sus afiliaciones. Al terminar el proceso envían con el trabajador una carta a donde consta que su proceso fue exitoso, esta carta se debe entregar a la Coordinación de Talento Humano para que repose en la hoja de vida del trabajador.
- Personal contrato a termino indefinido: De acuerdo con la Gerencia se concertan las condiciones de este trabajador, la Coordinación de Talento Humano realiza el contrato, le entrega la carta para la apertura de la cuenta en Bancolombia, coordina con la ARP el examen de ingreso y realiza sus afiliaciones.
- Personal por prestación de servicios: De acuerdo con la Gerencia se concertan los honorarios a cancelar, la Coordinación de Talento Humano realiza el contrato, le solicita al trabajador los soportes de afiliación a EPS, Fondo de Pensión y ARP.

Para llevar a cabo la Contratación se hace indispensable la presentación de la totalidad de los documentos enumerados anteriormente y los demás producto del proceso de Selección.

INDUCCIÓN

La inducción es organizada por la Coordinación de Talento Humano, con la participación de los líderes de cada área.

Todas las personas que ingresan a la clínica, deben participar en la inducción.

El contenido de la inducción es el siguiente:

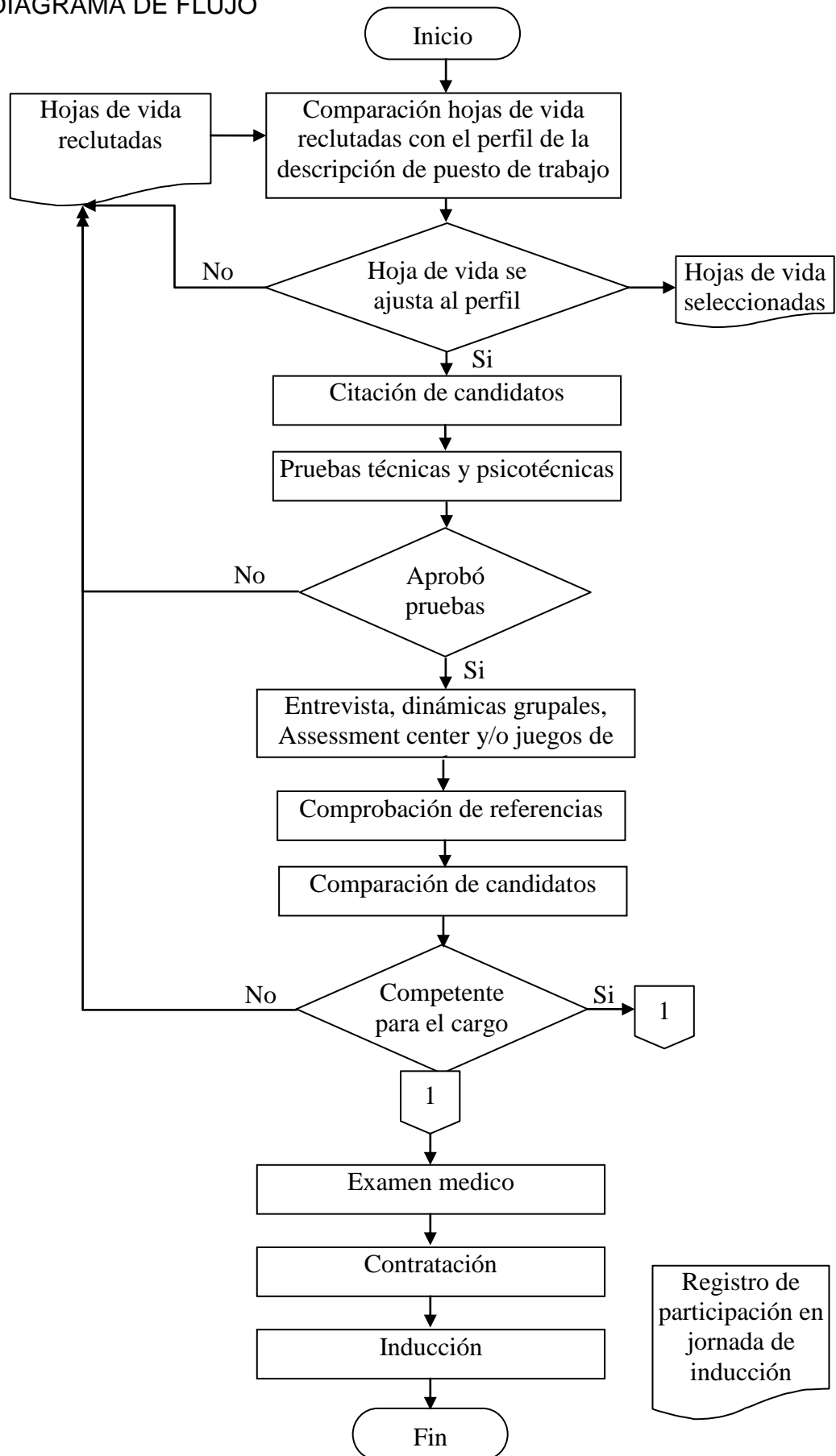
- Generalidades de la clínica
- Estructura organizacional
- Salud Ocupacional
- Aseguramiento de calidad
- Normas de Convivencia
- Inducción en el puesto de trabajo

Cada persona debe firmar un documento donde haga constar su participación en la jornada de inducción con los temas arriba mencionados.

7. REGISTROS

- Registro de participación en jornada de inducción.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Elaboración de los autores con base en observación y resultados de la encuesta y en el modelo de Martha Alles.

9.9 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS POR COMPETENCIAS

ROL DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CARGO		Gerente General
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Diseñar, planear y orientar la implementación de acciones para la administración de los recursos económicos y humanos, que faciliten el crecimiento y rentabilidad de la clínica.</p> <p>Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión y en los contratos en los que representa a la empresa.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y despido de personal. • Decisiones de compras e inversiones. • Firmas de convenios, contratos. • Establecimientos de tarifas. • Analizar los factores críticos de éxito de la clínica y tomar decisiones que permitan hacer viable el negocio. • Mantener información al día, acerca de costos de administración de la Clínica. • Controlar costos y Gastos. • Establecer y Mantener relaciones comerciales beneficiosas para el servicio de la Clínica. • Diseñar e implementar nuevos proyectos que permitan el crecimiento y rentabilidad de la Clínica • Mantener una comunicación abierta y de confianza con sus colaboradores, suministrando y solicitando retroalimentación para el mejoramiento tanto de los procesos técnicos como de las relaciones humanas. • Proponer la realización de actividades que faciliten la satisfacción laboral y personal de sus colaboradores. <p>Programar y ejecutar acciones de entrenamiento y capacitación que permitan el desarrollo tanto personal como profesional de la gente a su cargo.</p>		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene siete cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Junta de socios	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica

	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato profesional
	2.2.2 Profesionales	Profesional con formación en Administración y/o Medicina.
	2.2.3 Postgrado	Estudios en Administración y Finanzas, Post grado en Administración en salud
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 4 años en cargos Directivos en Clínicas u Hospitales
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	5	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5	
Dirección de Personal	5	
Negociación	5	
Iniciativa	5	
Tolerancia a la Presión	5	
Dominio Técnico	5	
Orientación a Resultados	5	
Otras competencias		
Indicadores de Gestión		
Ley 100		
Manejo de Costos Administración		
Manejo de Personal		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	5	
Liderazgo Personal	5	
Aprendizaje Continuo	5	
Comunicación	5	
Responsabilidad	5	
Relaciones Interpersonales	5	
Orientación al Detalle y la Calidad	5	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Director Médico
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Diseñar y liderar los procesos de atención medica de acuerdo con las políticas, normas legales, ética y estándares de calidad establecidas por la clínica para garantizar la calidad de la atención del personal asistencial logrando que la institución se mantenga con altos estándares de calidad y seguridad.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer las políticas médicas institucionales acorde a la normatividad vigente. ● Realizar reuniones periódicas con los líderes de cada área con el fin de analizar cómo mejorar el cumplimiento de las funciones asistenciales. ● Proponer modificación de políticas asistenciales acorde a los cambios en la tecnología, morbilidad hospitalaria, entre otras. ● Evaluar periódicamente los procesos de la atención de enfermería ● Garantizar la eficiencia en la atención hospitalaria ● Pasar revista diariamente en los servicios con el fin de controlar actividades, mejorar la relación medico paciente y liderar las relaciones de servicios. ● Relacionarse diariamente con el personal asistencial de los servicios, pacientes y familiares. ● Realizar reuniones científicas periódicamente con el cuerpo médico y personal paramédico. ● Supervisar y coordinar permanentemente el servicio prestado por todos los departamentos médicos, tomando las medidas necesarias para corregir las fallas que se presenten. ● Dirigir las actividades de los médicos hospitalarios. ● Supervisar permanentemente el cumplimiento del horario por parte de los médicos y tomar las medidas disciplinarias del caso. ● Supervisar el funcionamiento de las salas de cirugías en los aspectos de programación, cumplimiento de horarios y cumplimiento de las funciones del servicio de cirugía. <p>Supervisar que los médicos y enfermeras lleven al día las historias clínicas con las anotaciones respectivas y de acuerdo al procedimiento establecido por el comité de Historias clínicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hacer parte del proceso de selección del personal médico. ● Aplicar la evaluación de desempeño al personal a su cargo. ● Colaborar con el desarrollo del plan de mejora derivado de la evaluación de desempeño del personal a su cargo. ● Velar por la actualización permanente del personal asistencial. ● Asegurar que el personal asistencial cuente con los recursos y condiciones necesarios para el óptimo desempeño de sus labores. ● Mantener la motivación en el personal asistencial. <p>Trabajar en mantener un clima laboral armónico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liderar activamente los programas de seguridad al paciente. ● Presidir los comités, haciéndolos operantes, informando convenientemente de las actividades desarrolladas a la Gerencia. 	

- Velar por la actualización permanente de los procesos asistenciales
 - Mantener actualizados los planes de atención y tratamientos.
 - Hacer auditorias al cumplimiento de los indicadores de calidad de los médicos.
 - Apoyar la implementación del sistema de gestión de calidad institucional.
 - Promover los programas de calidad en atención médica
 - Analizar las estadísticas de cumplimiento de indicadores.
 - Liderar la creación e implementación de indicadores de gestión.
 - Vigilar la calidad de la atención médica a los pacientes y la práctica correcta de la medicina por parte del cuerpo médico y paramédico.
 - Calificar la eficiencia de la atención médica a los pacientes, tanto a través de la supervisión de cada uno de los servicios médicos como mediante el análisis mensual de estadísticas que le envían los diferentes servicios
- Colaborar permanentemente con la Auditoria Médica Interna en la evaluación de la atención médica que estén recibiendo los pacientes del Departamento Médico y en el estudio, análisis y solución de las glosas que se presenten.
- Fomentar las actividades científicas y la docencia dentro de la clínica y proyectar su imagen por medio de conferencias, cursos y formación de agrupaciones científicas.
 - Participar en actividades de educación médica.
 - Asistir a congresos nacionales o internacionales relacionados con los servicios ofrecidos en la clínica.
 - Mantener actualización permanente en conocimientos de patologías, normas, procedimientos, protocolos y estándares de calidad.
- Representar a la clínica en eventos y reuniones científicas
- Asesorar a la Gerencia en la compra de equipos especializados, medicamentos, insumos, mobiliario hospitalarios.
 - Planear los presupuestos de equipamiento requeridos por los servicios.
 - Velar por el cumplimiento del reglamento de la Clínica.
 - Velar por la idoneidad del personal asistencial.
 - Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la institución.
 - Mantener el personal motivado garantizando un ambiente laboral armónico.
 - Participar en la proyección nacional e internacional de la clínica.

1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene siete cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Junta de socios	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional

	2.2.2 Profesionales	Médico
		Especialización en el área quirúrgica, clínica y/o administrativa.
	2.2.3 Postgrado	Inglés en un 100%.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 5 años como Director o Sub director médico de una institución reconocida.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	5	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5	
Dirección de Personal	5	
Negociación	5	
Iniciativa	5	
Tolerancia a la Presión	5	
Dominio Técnico	5	
Orientación a Resultados	5	
Otras competencias		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	5	
Liderazgo Personal	5	
Aprendizaje Continuo	5	
Comunicación	5	
Responsabilidad	5	
Relaciones Interpersonales	5	
Orientación al Detalle y la Calidad	5	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

ROL DE DIRECCIONAMIENTO TÁCTICO

CARGO	Subgerente Administrativo financiero	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Dirigir y controlar el buen desarrollo de las actividades administrativas de soporte de acuerdo con los parámetros de calidad y normas establecidas por la clínica que garanticen el óptimo funcionamiento de todas las áreas. Gestionar el cobro de la cartera de la clínica.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el cobro de cartera con las diferentes entidades aseguradoras. • Revisar diariamente los estados de cuentas para realizar confirmaciones de pago. • Mantener información de cartera actualizada. • Llevar un registro de las glosas aplicadas a la facturación. • Velar por el buen funcionamiento del área. • Organizar el cuadro de turnos del personal a su cargo. • Planear y coordinar las actividades de limpieza y mantenimiento de infraestructura. • Supervisar las actividades de limpieza de rutina de las áreas administrativas. • Asegurarse del cubrimiento total de todas las áreas operativas administrativas. <p>Velar por su custodia que todos los servicios prestados por la clínica tengan los contratos de terceros.</p>		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene seis cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Gerencia General	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2.2 Profesionales	Profesional con formación en áreas Administrativas y afines.	
	Actualizaciones en administración y finanzas. Inglés en un 100%.	
2.2.3 Postgrado		
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo tres años en cargos similares.
3. COMPETENCIAS LABORALES		

3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER	
Competencias	Nivel Exigido
Planeación y organización	5
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5
Dirección de Personal	5
Negociación	4
Iniciativa	5
Tolerancia a la Presión	5
Dominio Técnico	5
Orientación a Resultados	4
Otras competencias	
Administración	
Rotación de cartera	
Manejo de personal	
Manejo Administrativo	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	5
Liderazgo Personal	5
Aprendizaje Continuo	5
Comunicación	5
Responsabilidad	5
Relaciones Interpersonales	5
Orientación al Detalle y la Calidad	5

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinador de Calidad	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planificar, coordinar y supervisar las actividades encaminadas a la estandarización y mejora continua de los procesos de acuerdo el direccionamiento estratégico de la clínica que buscando garantizar la excelencia en la prestación de servicios que contribuya superar las expectativas de las partes interesadas.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Panificar y diseñar el Sistema de Gestión de Calidad. • Planificar las actividades para la implementación en cada área. • Administrar la documentación institucional. • Implementar el Sistema de Gestión de Calidad. • Ajustar el Sistema de Gestión de Calidad Interno. • Hacer seguimiento del cumplimiento de las actividades. • Analizar indicadores para revisar su comportamiento. • Elaborar planes de mejoramiento para los indicadores con un desempeño deficiente. • Planear las auditorías internas. • Elaborar planes de mejora de acuerdo con el resultado de la auditoria. • Diseñar estrategias de control al cumplimiento de los procedimientos. <p>Mantener actualizado la plataforma documental.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de capacitación en temas de calidad • Coordinar las capacitaciones y entrenamientos. • Recibir a las auditorías externas • Resolver las inquietudes de auditoría externa y establecer los planes de mejoramiento de acuerdo a los resultados. <p>Apoyar las actividades de consultorio externa.</p>		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Gerencia General	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
2.2 FORMACIÓN	2.2.2 Profesionales	Ingeniero Industrial o áreas a fines.
	2.2.3 Postgrado	Especialización en Calidad, Normatividad vigente del sector.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en el sector de la Salud.

3. COMPETENCIAS LABORALES	
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER	
Competencias	Nivel Exigido
Planeación y organización	5
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5
Dirección de Personal	5
Negociación	4
Iniciativa	5
Tolerancia a la Presión	5
Dominio Técnico	5
Orientación a Resultados	4
Otras competencias	
Normas de calidad	
Sistema General Seguridad Social en Colombia	
Manejo de Office	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	5
Liderazgo Personal	5
Aprendizaje Continuo	5
Comunicación	5
Responsabilidad	5
Relaciones Interpersonales	5
Orientación al Detalle y la Calidad	5

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinador de Talento Humano	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planificar, organizar y dirigir las actividades y procesos encaminados al mejoramiento del talento humano, de acuerdo a la misión, visión y políticas institucionales para garantizar un buen clima laboral y un recurso humano comprometido y capacitado.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y diseñar el Sistema de Gestión de Calidad. • Planificar las actividades para la implementación en cada área. • Administrar la documentación institucional. • Implementar el Sistema de Gestión de Calidad. • Ajustar el Sistema de Gestión de Calidad Interno. • Hacer seguimiento del cumplimiento de las actividades. • Analizar indicadores para revisar su comportamiento. • Elaborar planes de mejoramiento para los indicadores con un desempeño deficiente. • Planear las auditorías internas. • Elaborar planes de mejora de acuerdo con el resultado de la auditoría. • Diseñar estrategias de control al cumplimiento de los procedimientos. • Mantener actualizado la plataforma documental. • Identificar las necesidades de capacitación en temas de calidad • Coordinar las capacitaciones y entrenamientos. • Recibir a las auditorías externas • Resolver las inquietudes de auditoría externa y establecer los planes de mejoramiento de acuerdo a los resultados. <p>Apoyar las actividades de consultorio externa.</p>		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene un cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Gerencia General	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Profesión en áreas administrativas y afines.
	2.2.3 Postgrado	Gerencia de Recursos Humanos.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 3 años en cargos similares.
3. COMPETENCIAS LABORALES		

3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER	
Competencias	Nivel Exigido
Planeación y organización	5
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5
Dirección de Personal	5
Negociación	4
Iniciativa	5
Tolerancia a la Presión	5
Dominio Técnico	5
Orientación a Resultados	4
Otras competencias	
Normas de calidad	
Sistema General Seguridad Social en Colombia	
Manejo de Office	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	5
Liderazgo Personal	5
Aprendizaje Continuo	5
Comunicación	5
Responsabilidad	5
Relaciones Interpersonales	5
Orientación al Detalle y la Calidad	5

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Jefatura de Sistemas	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planificar, coordinar, elaborar, mantener y supervisar los sistemas, procesos y procedimientos de información necesarios.		
Gestionar las políticas de tecnologías de la comunicación para que sea adecuada a lo objetivos y necesidades de la empresa.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Validar periódicamente los resultados obtenidos de las diferentes aplicaciones. • Revisar periódicamente el cumplimiento de los diferentes procedimientos para garantizar ingreso veraz y oportuno de información al sistema. • Garantizar el resultado positivo de los manteamientos correctivos que se presenten. • Programar los mantenimientos preventivos que se requieran. • Monitorear el trafico de información en la red local para - Garantizar buenos tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes. • Diseñar políticas de seguridad para el acceso a los diferentes equipos así como respaldo de la información crítica de la clínica. <p>Actualizar periódicamente los equipos con acceso a Internet con los parches de seguridad críticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar, evaluar y definir con el responsable del área solicitante, los requerimientos de información y plantear la solución más efectiva para ese propósito. • Desarrollar los programas requeridos para implementar la solución acordada con el responsable del área solicitante. • Formular y proponer el plan informático según los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. • Instaurar las soluciones necesarias para cubrir las necesidades de la empresa y sus usuarios. • Supervisar la implementación y desarrollo de los proyectos informáticos. • Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene un cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Gerencia General	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional

	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	5	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5	
Dirección de Personal	5	
Negociación	4	
Iniciativa	5	
Tolerancia a la Presión	5	
Dominio Técnico	5	
Orientación a Resultados	4	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de las plataforma en uso (Linux, iSeries, Windows) • • Redes locales, equipos de networking (switches, Access point, cableado estructurado) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Planes de backup y recuperación de información. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Domino de la plataforma en uso. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	5	
Liderazgo Personal	5	
Aprendizaje Continuo	5	
Comunicación	5	
Responsabilidad	5	
Relaciones Interpersonales	5	
Orientación al Detalle y la Calidad	5	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auditoría Médica	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Garantizar el cumplimiento del proceso de auditoría de la calidad de la atención en salud de acuerdo a los lineamientos en auditoria medica, administrativa y asistencial de facturación para minimizar los errores en la prestación del servicio y suministrar información a la dirección para la toma oportuna de decisiones.</p> <p>Organizar y dirigir el grupo de médicos de planta de la clínica General del Norte de acuerdo a las normas y protocolos institucionales para brindar excelencia en la atención a todos los usuarios.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los cargos realizados a paciente estén correctamente soportados. • Contestar las glosas que son aplicadas a la clínica oportunamente. • Hacer seguimiento a las glosas respondidas. • Retroalimentar a quien corresponda para evitar nuevas glosas. • Conciliar con los auditores de cuentas médicas de las entidades las glosas aplicadas. • Dar apoyo al personal de admisiones para la autorización de admisión de pacientes. • Apoyar a admisiones y facturación en la asignación de códigos a procedimientos para la liquidación de cuentas de pacientes. • Realizar auditoria de campo en la unidad de cuidado intensivo, cirugía y hospitalización, verificando las órdenes, evoluciones y cargos diarios en las historias clínicas. • Verificar en cirugía el correcto y oportuno diligenciamiento de las descripciones quirúrgicas. • Garantizar la calidad de la atención de los pacientes. • Garantizar la realización y autorización de las justificaciones no POS en los diferentes servicios. • Garantizar la realización oportuna de los diferentes estudios diagnósticos y laboratorios ordenados por el especialista. • Revisar y corregir periódicamente los diferentes procesos asistenciales de facturación y auditoria. <p>Realizar las auditorias de historia clínica.</p>		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene dos cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Gerencia General	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica

2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Médico
	2.2.3 Postgrado	Estudios en Auditoría de la calidad y/o gerencia en salud.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años en cargos afines.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	4	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	3	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema General Seguridad Social en Colombia • Manejo de Office • Manuales tarifarios del régimen de sistema general de seguridad social en salud. • Marco legal correspondiente al Sistema General Seguridad Social en Colombia • Auditoría de cuentas médicas 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	4	
Liderazgo Personal	4	
Aprendizaje Continuo	4	
Comunicación	4	
Responsabilidad	4	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	3	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinador de Admisiones
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Garantizar que todos los procesos relacionados con la admisión de pacientes de la clínica se cumplan, siguiendo los reglamentos establecidos para ello, de manera que se logren los objetivos trazados para el buen desarrollo de las actividades del área y de las áreas relacionadas.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar todas las admisiones de pacientes a fin de verificar que la documentación y soportes estén completos antes de ser entregadas a facturación • Solicitar autorizaciones de las distintas entidades aseguradoras para la admisión de pacientes a los servicios de UCI y hospitalización. • Solicitar autorizaciones de las entidades aseguradoras para la realización de procedimientos a pacientes hospitalizados y cambio de procedimiento a los pacientes en cirugía. • Hacer las diligencias pertinentes al cambio o solicitud de autorizaciones de las diferentes entidades cuando sea necesario. • Hacer seguimiento a la solicitud de órdenes y autorizaciones de servicio a fin de garantizar su llegada a la institución. • Gestionar los traslados de pacientes de UCI y piso a otras instituciones, así como los traslados en ambulancia para exámenes o procedimientos fuera de la clínica. • Organizar diariamente las historias que van para cirugía al día siguiente y hayan asistido a la consulta pre anestésica o instrucciones prequirúrgicas • Mantener actualizado el listado de cirujanos en el sistema • Gestionar con el área correspondiente los soportes para solicitud de autorizaciones u órdenes de servicio • Coordinar con compras y almacén el suministro de insumos y medicamentos especiales cuando sean solicitadas por los servicios de acuerdo a los convenios establecidos con las entidades. • Informar al servicio correspondiente la autorización o negación de procedimientos a realizar a pacientes hospitalizados o en cirugía. • Informar a familiares de los pacientes la negación o autorización de procedimientos y la necesidad de solicitud de orden de servicios o cancelación del valor correspondiente por el servicio. • Entrenar al personal de su área en los cambios realizados en la procedimientos de admisiones • Garantizar el trabajo del personal a su cargo • Elaborar el cuadro de turnos mensual garantizando el cubrimiento del área • Supervisar las áreas de recepción para verificar que se cumplan las funciones y el reglamento. • Cumplir con las funciones especiales asignadas por su jefe inmediato. • Cumplir con todos los procedimientos establecidos para el área. • Llevar el control de los certificados de defunción. 	
1.2 RELACIONES DEL CARGO	
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene un cargo bajo su dependencia

1.2.2 Relaciones de Subordinación:	de Subgerencia administrativa financiera	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Profesional en ciencias Administrativas o Carreras a Fines
	2.2.3 Postgrado	Conocimientos Básicos de la Ley 100 y del Sistema del Salud de Colombia, manejo de Office, manejo de inglés.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en cargos similares
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	4	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	3	
Otras competencias		
• Conocimiento de la Ley 100/93		
• Manejo del Sistema de Información		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	4	
Liderazgo Personal	4	
Aprendizaje Continuo	4	
Comunicación	4	
Responsabilidad	4	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	3	

CARGO	Jefe de Contabilidad
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Programar, coordinar y supervisar las funciones del área de contabilidad y facturación de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas tributarias, comerciales y laborales y a los convenios y tarifas establecidas entre la clínica.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar diariamente los saldos bancarios. • Revisar la liquidación y contabilización de las cuentas por pagar. • Validar la digitación de las cuentas por pagar. • Revisar la contabilización de las facturas procesadas. • Revisar los cheques correspondientes a todos los pagos de la clínica. • Revisar la valorización de los ingresos de almacén. • Revisar la contabilización y pago correspondiente por servicios públicos. • Actualizar diariamente los libros de bancos. • Elaborar las conciliaciones bancarias • Analizar los informes de cartera. • Realizar los traslados bancarios. • Realizar el control de inventarios. • Revisar la contabilización y pago correspondiente a: aportes parafiscales, seguridad social, fondos pensionales, aseguradoras de riesgos profesionales. • Elaborar la nomina del personal fijo. • Elaborar los soportes respectivos para el pago de la nomina del personal fijo. • Revisar los cheques respectivos para el pago del personal fijo. • Elaborar el Estado de Resultados. • Elaborar el Balance General. • Presentar a la Gerencia General los Estados Financieros • Elaborar el informe de análisis de los Estados Financieros a Gerencia. • Presentar el informe a Gerencia del análisis de los Estados Financieros. • Revisar las declaraciones tributarias. • Presentar declaraciones tributarias • Elaborar los informes exigidos por Supersalud • Presentar a tiempo los informes exigidos por Supersalud • Elaborar los informes exigidos por la DIAN • Presentar a tiempo el informe exigido a la DIAN • Supervisar el cumplimiento de las funciones de las personas a su cargo. • Coordinar reuniones con el personal para la socialización de nuevos procedimientos, cambios en la legislación vigente, informes de revisoría fiscal, etc. • Coordinar el entrenamiento del personal a su cargo. • Coordinar un conjunto con el departamento de recursos humanos capacitaciones para el personal a su cargo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la evaluación de desempeño del personal a su cargo. • Asignación de tareas y responsabilidades necesarias para la actualización de la información. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene cuatro cargos bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerencia administrativa financiera	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
2.2 FORMACIÓN	2.2.2 Profesionales	Contar Público.
	2.2.3 Postgrado	Especialización en gerencia Financiera en sector de la salud.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 5 años en cargos similares
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	4	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	3	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Normas tributarias • Normatividad vigente en el sector salud • Relaciones interpersonales • Decreto 2649/93 • Plan Único de cuentas para hospitales (PUCH) • Control interno 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	4	
Liderazgo Personal	4	

Aprendizaje Continuo	4
Comunicación	4
Responsabilidad	4
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Subgerente Asistencial	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Planear estrategias para dirigir el grupo asistencial de la Clínica General del Norte, con el fin de optimizar los recursos físicos, humanos, tecnológicos y de ocupación de la capacidad instalada en las unidades funcionales, de acuerdo a normas y protocolos Institucionales, para brindar excelencia en la atención a todos los usuarios, logrando una operación rentable.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Validar periódicamente los resultados obtenidos de las diferentes aplicaciones. • Revisar periódicamente el cumplimiento de los diferentes procedimientos para garantizar ingreso veraz y oportuno de información al sistema. • Garantizar el resultado positivo de los manteamientos correctivos que se presenten. • Programar los mantenimientos preventivos que se requieran. • Monitorear el trafico de información en la red local para - Garantizar buenos tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes • Hacer pedido mensual de insumos. • Diseñar políticas de seguridad para el acceso a los diferentes equipos así como respaldo de la información crítica de la clínica • Actualizar periódicamente los equipos con acceso a Internet con los parches de seguridad críticos. • Revisar, evaluar y definir con el responsable del área solicitante, los requerimientos de información y plantear la solución más efectiva para ese propósito. • Desarrollar los programas requeridos para implementar la solución acordada con el responsable del área solicitante. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene ocho cargos bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Director Médico y científico	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Profesional de la salud graduado de universidad reconocida ante el ICFES
	2.2.3 Postgrado	Post grado con énfasis en clínica y/o procesos

		administrativo.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 5 años en cargos Administrativos Asistenciales.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	5	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5	
Dirección de Personal	5	
Negociación	4	
Iniciativa	5	
Tolerancia a la Presión	5	
Dominio Técnico	5	
Orientación a Resultados	4	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de las plataforma en uso (Linux, iSeries, Windows) • Redes locales, equipos de networking (switches, Access point, cableado estructurado) • Planes de backup y recuperación de información. • Domino de la plataforma en uso. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	5	
Liderazgo Personal	5	
Aprendizaje Continuo	5	
Comunicación	5	
Responsabilidad	5	
Relaciones Interpersonales	5	
Orientación al Detalle y la Calidad	5	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinador médico Unidad de Cuidados Intensivos
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO Organizar, dirigir y brindar cuidados médicos especializados a los pacientes de la Unidad de cuidado Intensivo, de acuerdo a Protocolos institucionales y guías médicas de manejo, para asegurar los más altos estándares de calidad en la atención y asegurar el mejor funcionamiento con un adecuado balance costo - beneficio.	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer soporte emocional al paciente que se encuentre intranquilo. • Atender al llamado del paciente y su familia de manera oportuna. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Conservar comunicación efectiva con el paciente y familia para ofrecer información clara acerca del procedimiento de acuerdo a la complejidad, atender inquietudes y sugerencias. • Garantizar y/o proporcionar educación durante el proceso y después de los procedimientos al paciente y la familia. • Brindar un trato digno al paciente y la familia durante la hospitalización y en la elaboración del duelo. • Aplicar y asegurar el cumplimiento de normas, procedimientos, protocolos y estándares definidos para la atención del paciente. • Cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del paciente. • Verificar el estado clínico del paciente y detectar oportunamente complicaciones en su evolución. • Participar en forma activa en la revista médica y de enfermería. • Establecer el diagnóstico de enfermería según los datos obtenidos en la valoración y la patología del paciente. • Establecer metas y objetivos de mejoría acordes a los diagnósticos establecidos. • Ejecutar el plan de acción generado después de la valoración, priorizando actividades, según necesidades del paciente. • Supervisar y orientar al personal de auxiliar de enfermería en la realización de los diferentes procedimientos. • Cumplimiento de las órdenes verbales y escritas en la historia clínica. • Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante. • Realizar cuidados directos a pacientes de acuerdo a protocolos establecidos por la Coordinadora de la unidad y la Gerencia Asistencial (manejo de heridas, instalación de nutrición parenteral y enteral, administración de los componentes sanguíneos, medicamentos especiales, manejo de catéteres centrales y líneas arteriales, asistencia en los procedimientos médicos), avalados por el jefe médico de la unidad. • Asegurar la continuidad en la atención de enfermería a pacientes críticos durante su hospitalización en la Clínica General del Norte. (cambios de turno 	

y cambios de servicio).

- Verificar el cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del paciente.
- Priorizar y coordinar con el personal a cargo cuando está encargada del turno y áreas de apoyo las actividades relacionadas con la atención del paciente.
- Informar al personal a cargo los cambios realizados en el plan de cuidados y verificar el cumplimiento de los mismos.
- Recibir y entregar pacientes trasladados de otros servicios según protocolo establecido.
- Identificar necesidades en el personal de educación en el manejo y plan de cuidados del paciente y su familia, según la condición de salud en el momento de su salida / traslado.
- Identificar riesgos y tomar acciones que prevengan situaciones que afecten la seguridad del paciente (caídas, quemaduras, accidentes, etc.).
- Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante.
- Identificar necesidades de educación en el personal a cargo y realizar educación continua durante los turnos.
- Cumplir con los cronogramas propuestos y actividades establecidas en proyectos generados por la Clínica General del Norte.
- Participar en los entrenamientos establecidos para el personal que ingresa a la Unidad.
- Participar en la evaluación de desempeño del personal a cargo.
- Reportar a la enfermera especialista de turno el estado de funcionamiento de los equipos (daños y/o inadecuado funcionamiento).
- Asegurar los controles de inventario de los equipos e insumos. (carro de paro, medicamentos, instrumental, mobiliario, equipos).
- Proveer la información requerida para las áreas de apoyo de manera que permita la disponibilidad de los recursos (Almacén, Central de Esterilización, Servicios Generales, Farmacia, Banco de Sangre, Laboratorio, Hospitalización, Cirugía).
- Mantener comunicación permanente con la Coordinadora de la Unidad, el cuerpo médico, enfermeras especialistas y la Gerencia Asistencial.
- Reportar oportunamente las situaciones de inconformidad de los usuarios del servicio (externos, médicos, colaboradores).
- Promover relaciones armoniosas y actitudes favorables con compañeros de trabajo.
- Responder a situaciones de conflicto con liderazgo y tranquilidad, siendo facilitador en su solución y cumpliendo con las políticas y normas institucionales.
- Mantener comunicación permanente con la enfermera especialista, el Intensivista de turno, Coordinadora del servicio y la Gerencia Asistencial.
- Participar en grupos de trabajo y comités interdisciplinarios de la institución.
- Verificar que las novedades de no conformidad reportados durante su turno queden registrados en el formato establecido.
- Divulgar cambios de normas, procedimientos del área, de la Gerencia

Asistencial y de la institución a través de las entregas de turno.		
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento del reglamento interno de la institución (uniformes, horarios, turnos, etc.). • Participar en el proceso de inducción establecido por la coordinadora del área. • Realizar seguimiento y supervisión del diligenciamiento de los registros de enfermería por parte del personal a cargo (manejo de la historia clínica). • Cumplir y hacer cumplir las normas del comité de infecciones. • Cumplir y hacer cumplir las normas de Salud Ocupacional (bioseguridad). • Cumplir con el procedimiento establecido para código azul. • Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos, protocolos y estándares definidos por el jefe médico y la coordinadora del servicio. • Cumplir con el reglamento y procedimiento establecido para la entrega de turno. • Verificar la legalización por parte del médico de las órdenes verbales. • Administración efectiva de los recursos disponibles en la Unidad de Cuidado Intensivo (cuando se encuentra en su turno). • Mantener actualización permanente en los conocimientos relacionados con el cargo y lograr realizar investigaciones en pro del mejoramiento de la calidad de la atención a los pacientes UCI. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene un cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Director Médico y científico	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2.2 Profesionales	Médico egresado de un programa universitario aprobado por el ICFES	
2.2.3 Postgrado	Especialista en Anestesiología, medicina interna o cirugía, subespecialista en medicina crítica y cuidado intensivo.	
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años en cargos similares.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	

Planeación y organización	5
Solución de Problemas y Toma de decisiones	5
Dirección de Personal	5
Negociación	4
Iniciativa	5
Tolerancia a la Presión	5
Dominio Técnico	5
Orientación a Resultados	4
Otras competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Internet. • Conocimientos de Bioseguridad. • Procedimiento de código azul básico • Conocimiento de las jerarquías. • Enfermería básica 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	5
Liderazgo Personal	5
Aprendizaje Continuo	5
Comunicación	5
Responsabilidad	5
Relaciones Interpersonales	5
Orientación al Detalle y la Calidad	5

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinación Enfermería Cirugía servicios ambulatorios.
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO Organizar y dirigir al grupo de Enfermeras y Auxiliares de Enfermería de la Clínica General del norte, de acuerdo a normas y protocolos institucionales para brindar excelencia en la atención a los usuarios y lograr una operación rentable.	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el perfil y las funciones de los cargos de su área. • Participar activamente en la selección de personal a su cargo • Estar atenta a las necesidades de personal para el correcto funcionamiento del servicio. • Desarrollar e implementar los programas de inducción y entrenamiento de los colaboradores en cada una de las áreas. • Identificar en cada una de las áreas clínicas las necesidades de entrenamiento con el fin de mantener a los colaboradores actualizados en protocolos, procedimientos, equipos, etc. • Programar y ejecutar acciones de entrenamiento y capacitación que permitan el desarrollo tanto personal como profesional de la gente a su cargo. • Apoyar a sus colaboradores inmediatos en la realización de las evaluaciones de desempeño. • Liderar los programas de mejoramiento de los colaboradores a su cargo en cada una de las áreas. • Diseño, revisión y ajuste de estándares de cuidado • Orientar y liderar al personal de enfermería para que cumplan las políticas generales de la institución. • Velar por el cumplimiento los procesos definidos en las áreas • Proponer y liderar la medición de indicadores de calidad en las áreas a su cargo • Diseñar, promover y aprobar la elaboración de protocolos y estandarización de procedimientos. • Crear nuevas formas de hacer el trabajo con el objeto de mejorar el servicio. • Mantener una comunicación abierta y de confianza con sus colaboradores, suministrando y solicitando realimentación para el mejoramiento tanto de los procesos técnicos como de las relaciones humanas. • Proponer la realización de actividades que faciliten la satisfacción laboral y personal de sus colaboradores. • Motivar el trabajo en equipo entre el personal del área. • Dar apoyo y asesoría a los Coordinadores del área en el manejo de conflictos. • Orientar el personal a su cargo hacia la gestión del cambio • La administración efectiva de los recursos disponibles. • Promover relaciones armoniosas y actitudes favorables con compañeros de trabajo. • Responder a situaciones de conflicto con liderazgo y tranquilidad, siendo 	

<p>facilitador en su solución y cumpliendo con las políticas y normas institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener comunicación permanente con todas las áreas de la Institución. • Participar en grupos de trabajo y comités interdisciplinarios de la institución. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene diez cargos bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Director médico y científico	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2 FORMACIÓN	2.2.2 Profesionales	Enfermera egresada de una universidad, acreditada por el ICFES.
	2.2.3 Postgrado	Post grado clínico o administrativo.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo cuatro años en cargos administrativo-asistenciales en cargos de coordinación con personal a su cargo.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	4	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	3	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal • Conocimiento de las jerarquías. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	4	
Liderazgo Personal	4	

Aprendizaje Continuo	4
Comunicación	4
Responsabilidad	4
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinador Médico Laboratorio clínico
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Coordinar y controlar el correcto funcionamiento de todos los procesos y procedimientos que se desarrollan en el laboratorio clínico con el fin de lograr resultados veraces y oportunos que sirvan de apoyo en el diagnóstico y tratamiento del pacientes, así como rentabilidad del servicio de laboratorio y el permanente crecimiento del mismo.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarse de la información estadística del laboratorio para disponibilidad de un superior según solicitud. • Llevar el registro de las notificaciones de accidentes laborales reportadas por el personal a cargo • Velar por el cumplimiento de las normas de Bioseguridad del personal a cargo. • Garantizar el cumplimiento de todos los procesos que se realizan en el laboratorio para ofrecer un servicio de calidad. • Solicitar oportunamente al departamento de compras la adquisición de los insumos y reactivos del laboratorio. • Reportar diariamente los resultados e informes que emite el laboratorio en forma oportuna, asegurándose que sean completos y veraces. • Ejecutar el trabajo que se le designe con responsabilidad y ética profesional • Participar activamente en la selección del personal a su área. • Elaborar y dar a conocer al personal profesional, auxiliar y estudiantes en prácticas el protocolo de Bioseguridad del laboratorio y de manejo de desechos • Entrenamiento al personal en todos los procesos y procedimientos del Laboratorio • Acompañar a sus colaboradores para promover su desarrollo profesional • Establecer los horarios y designación de tareas a Bacteriólogos y auxiliar de acuerdo a las necesidades y el grado de capacitación que tenga el funcionario, con previa aprobación por el Jefe de laboratorio. • Mantener informado al Jefe de Laboratorio cualquier anomalía que se presente en el Laboratorio • Cumplir y hacer cumplir las normas y política de la institución. • Realizar análisis de desempeño en base a competencias de su personal. • Cumplir con labor docente asistencial de acuerdo a convenio con entidades universitarias para el área de bacteriología • Mantener las buenas relaciones con las entidades educativas • Desarrollar nuevas propuestas para convenios educativos • Elaborar, actualizar y dar a conocer al personal a cargo los manuales de procedimientos técnicos de cada una de las áreas del Laboratorio. • Establecer y mantener el programa de control de calidad interno y externo al día. • Velar porque todas las áreas del laboratorio al igual que los equipos funcionen perfectamente 	

<ul style="list-style-type: none"> • Prestar una adecuada y oportuna asistencia técnica a quien lo solicite • Realización de análisis en las diferentes áreas del laboratorio. • Aplicar las pruebas de control de calidad a cada uno de los análisis que realice • Asegurarse que los pacientes estén correctamente orientados e informados sobre los requisitos para la toma de muestras. • Mantener y dejar en orden el laboratorio. • Ante cualquier alteración o resultado no correlacionado con la clínica del paciente consultar al jefe de laboratorio, antes de reportar. • Establecer indicadores para evaluar las diferentes áreas de laboratorio y los servicios prestados por el personal de laboratorio • Cumplir con las normas de manejo y almacenamiento de los productos químicos. • Velar por la utilización racional de los recursos disponibles. • Preparar los reactivos necesarios en el laboratorio • Responder por el buen estado y buen uso del material y equipos de laboratorio a su cargo • Realizar inventario de acuerdo al protocolo establecido 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene tres cargos bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Director médico y científico	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Bacteriólogo y Laboratorista Clínico
	2.2.3 Postgrado	Conocimientos básicos de sistemas
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 3 años en hospitales de nivel III y IV
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	4	

Dominio Técnico	3
Orientación a Resultados	3
Otras competencias	
Temas relacionados con Bacteriología y laboratorio clínico.	
Filosofía de Atención al cliente de la Clínica.	
Política de Calidad de la Clínica.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	4
Liderazgo Personal	4
Aprendizaje Continuo	4
Comunicación	4
Responsabilidad	4
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinación de Cirugía
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Articular en grado mayor todas las actividades y recursos estructurales (recursos humanos, quirófanos, tecnologías), orientados a optimizar el funcionamiento satisfactorio del área quirúrgica bajo altos estándares de calidad.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la selección del personal de su área. • Garantizar el cumplimiento permanente de las normas institucionales establecidas para el personal. • Entrenar al personal de su área en el manejo de los equipos para garantizar el uso correcto y el mantenimiento adecuado. • Entrenar al personal a su cargo en la correcta limpieza de las salas de cirugía y en la aplicación de protocolos establecidos haciendo énfasis en los principios de asepsia y antisepsia. • Evaluar el desempeño del personal y realizar retroalimentación. • Dirigir y supervisar las actividades del personal a su cargo, en las diferentes áreas según las funciones asignadas. • Verificar el cumplimiento de los protocolos de funcionamiento y guías de manejo de Salas de cirugía, y aseo. • Coordinar el inicio a tiempo de los procedimientos quirúrgicos • Proveer los recursos necesarios de acuerdo con las normas. • Atender las necesidades y preferencias de cada uno de los cirujanos que estén enmarcadas dentro de normas y procedimientos. • Mantener informado al paciente sobre los eventos que generen retraso o alteración del programa quirúrgico. • Brindar comodidad y condiciones de confort en la sala. • Verificar el cumplimiento de las normas establecidas para la atención del paciente durante su permanencia en al área quirúrgica. • Garantizar la asepsia permanente del área quirúrgica. • Garantizar el bienestar del paciente. • Elaborar el plan de educación continua interno. • Mantener actualización permanente en conocimientos de patologías, normas, procedimientos, protocolos de la institución (auto estudio e investigación). • Actualización permanente en conocimientos relacionados. • Elaborar listas de turnos del personal a su cargo, garantizando la cobertura permanente de todas las áreas • Elaborar la asignación diaria del personal, garantizando el cubrimiento de todas las áreas • Instrumentar en los casos requeridos para optimizar tiempos quirúrgicos. • Coordinar y hacer seguimiento a farmacia y compras acerca de solicitudes de rutina y pedidos especiales • Hacer seguimiento y verificar la utilización correcta y el perfecto estado de los equipos de alta tecnología • Coordinar con mantenimiento ante cualquier falla en los equipos 	

- Identificación de necesidades, especificaciones técnicas y relación costo – beneficio de insumos y equipos de Salas de Cirugía que estén de acuerdo a las necesidades del servicio de acuerdo con la directriz de de la subgerencia de salas de cirugía.
- Garantizar el registro de los insumos utilizados en los procedimientos quirúrgicos.
- Interactuar de manera proactiva con los médicos y el personal del área.
- Promover relaciones armoniosas y actitudes favorables con el personal del área y de las áreas de apoyo.
- Responder a situaciones de conflicto con liderazgo y tranquilidad, siendo facilitador en su solución cumpliendo con las políticas y normas institucionales.
- Mantener comunicación permanente con La Sub-Gerencia de Salas de Cirugía.
- Promover relaciones armoniosas y actitudes favorables con los colaboradores de otras áreas.
- Participar en grupos de trabajo y comités interdisciplinarios de la institución.
- Garantizar que se cumplan los criterios de programación de cirugía
- Revisar diariamente la programación futura para dar las recomendaciones y sugerencias necesarias
- Velar por el cumplimiento del programa quirúrgico
- Resolver los conflictos que se presenten con los médicos a causa de la programación de cirugía, de la manera más favorable posible.

1.2 RELACIONES DEL CARGO

1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene siete cargos bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerencia asistencial	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Instrumentadora certificada de una Universidad reconocida ante el ICFES
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en Central de Esterilización, Diplomado o especialización administrativa (deseable).
2.2 FORMACIÓN		
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 4 años de experiencia en instituciones de nivel III:

	mínimo 2 años de experiencia clínica en el área de cirugía y 2 años en área administrativa.
3. COMPETENCIAS LABORALES	
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER	
Competencias	Nivel Exigido
Planeación y organización	4
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4
Dirección de Personal	4
Negociación	2
Iniciativa	3
Tolerancia a la Presión	4
Dominio Técnico	3
Orientación a Resultados	3
Otras competencias	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	4
Liderazgo Personal	4
Aprendizaje Continuo	4
Comunicación	4
Responsabilidad	4
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinación de Hospitalización
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Garantizar la competitividad del servicio de Hospitalización a través del aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio, administrando de manera efectiva los recursos disponibles, con la mejor relación costo /beneficio para los usuarios, trabajadores y la institución.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Garantizar comunicación efectiva con el paciente y familia para ofrecer información clara acerca del procedimiento, atender inquietudes y sugerencias. • Garantizar que el personal a cargo realice educación durante el proceso y después de los procedimientos al paciente y a la familia. • Recolectar, tabular y analizar indicadores. • Definir, evaluar y comunicar al personal los indicadores de gestión de los procesos asistenciales e implementar estrategias de mejoramiento continuo. • Validar la aplicación efectiva de los protocolos definidos en los procedimientos. • Informar sobre cambios de procedimientos, normas del área o dirección a través de reuniones con el personal a cargo, en coordinación con la Dirección Médica. • Sensibilizar y educar de manera permanente al personal del servicio frente al trato digno y humano al paciente y su familia. • Identificar y reportar las no conformidades y elaborar planes de acción. • Intervenir de manera dinámica y personalizada ante situaciones que interfieran con el trato digno y humano a los pacientes y su familia. • Asignar el recurso humano de acuerdo a sus habilidades y TISS de los pacientes. • Coordinar con las áreas implicadas y el personal del área, la admisión / remisión de pacientes. • Hacer seguimiento de las rutinas preventivas de mantenimiento y el estado de los equipos en reparación (tipo de daño, tiempo estimado de respuesta,) • Coordinar las rutinas de mantenimiento de los equipos en comodato. • Asegurar la existencia de insumos necesarios para el funcionamiento óptimo del servicio. • Verificar la racionalización de los pedidos en las hojas de cargo a paciente y la devolución oportuna de medicamentos e insumos. • Asegurar la definición de necesidades, especificaciones. técnicas y relación costo – beneficio de insumos y equipos del servicio que sean de acuerdo a las necesidades del servicio. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio tanto internos como externos. • Garantizar los controles de inventario según procedimiento. (Instrumental, 	

equipos, medicamentos, carro de paro y mobiliario).	
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer la información requerida para las áreas de apoyo de manera que permita la disponibilidad de los recursos. (Almacén, Central de Esterilización, Servicios Generales, Farmacia, Laboratorio, Hospitalización, Cirugía, Administración). • Realizar reuniones y participar en comités de mejoramiento con las áreas de apoyo que faciliten y optimicen los procesos en el servicio. • Promover relaciones armoniosas y actitudes favorables con el personal del área y de áreas de apoyo. • Responder a situaciones de conflicto con liderazgo y tranquilidad, siendo facilitador en su solución y cumplimiento con las políticas y normas institucionales. • Mantener comunicación permanente con la Gerencia Asistencial. • Promover relaciones armoniosas y actitudes favorables con los colaboradores de otros servicios • Participar activamente en la selección de personal de enfermería. • Asegurar que el personal a cargo preste un servicio de calidad. • Realizar la valoración de competencias del personal del área de manera que asegure la idoneidad del personal a cargo. Y hace el seguimiento a los resultados y compromisos adquiridos, retroalimentar de manera efectiva. • Coordinar programas de educación continua de acuerdo a las necesidades del personal en comunicación con la Coordinación de Educación. • Promover y mantener el trabajo en equipo de las diferentes disciplinas en la Unidad. • Garantizar el diligenciamiento de los registros de enfermería por parte del personal a cargo. (manejo de la Historia clínica) y los indicadores de gestión. • Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos, protocolos y estándares definidos por la jefatura y la coordinación del servicio. • Participar y brindar herramientas en el manejo de situaciones técnicas, humanas y administrativas del personal a cargo. • Coordinar y realizar reuniones de seguimiento, mejoramiento e informativas con el personal. • Definir, implementar y actualizar protocolos, procedimientos y estándares de Enfermería según normas y políticas de la Gerencia Asistencial y la Coordinación de Educación. • Promover actividades de integración del personal a cargo. • Informar sobre cambios de procedimientos, normas del área o dirección a través de reuniones con el personal a cargo, en coordinación con la coordinación clínica. • Asegurar la disponibilidad y asignar el personal según la ocupación del servicio (auxiliares, enfermeras, terapeutas). • Reportar y hacer seguimiento de las ausencias del personal a cargo. 	
1.2 RELACIONES DEL CARGO	
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene dos cargos bajo su dependencia
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Dirección Médica y científica
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad No aplica

	requerida	
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Enfermería Profesional
	2.2.3 Postgrado	Postgrado con énfasis en el área asistencial o administrativa en salud.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 3 años en áreas de tercer y cuarto nivel de atención.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	4	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	3	
Otras competencias		
• Administrativos		
• Cuidado de enfermería		
• Enfermería		
• Manejo de personal		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	4	
Liderazgo Personal	4	
Aprendizaje Continuo	4	
Comunicación	4	
Responsabilidad	4	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	3	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinación de Nutrición
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Organizar, dirigir y orientar la atención al paciente hospitalizado elaborando las dietas, controlando la calidad de las mismas a través de la adecuada administración de los recursos y satisfaciendo las necesidades nutricionales de los pacientes.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y actualizar manual de dieta ajustado a las necesidades de la institución • Transformar las prescripciones de dieta en comidas apetitosas. • Garantizar que el servicio de alimentación sea ofrecido a los usuarios en forma oportuna y acorde con las necesidades del paciente y sus preferencias alimenticias. • Supervisar el cumplimiento de la prescripción dietaria evaluando aceptabilidad y tolerancia de la alimentación ofrecida mediante cuestionarios y/o encuestas. • Elaborar y entregar dietas de salida a pacientes cuando sea aplicable • Planificar un menú patrón determinaron la lista de alimentos, cantidades y aportes de calorías y nutrientes, derivados la diferentes dietas más utilizadas. • Establecer el programa de estandarización de recetas para lograr siempre un producto final de alta calidad y costo proyectado. • Evaluar la aceptación y/o tolerancia de las dietas por medirse visitas e interrogativas a los pacientes. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Establecer necesidades de personal y mantener la planta de personal necesario para las actividades del área. • Asegurar la cobertura permanente del personal necesario para el funcionamiento del servicio (turnos, vacaciones, licencias, incapacidades). • Elaborar y ejecutar programas educativos al personal manipulador de alimentos, responsable del subsistema de producción. • Seleccionar proveedores de alimentos y elaborar análisis de costo diario de alimentos y mensual de dietas establecidas. • Asistir a las reuniones determinadas por los directivos de la institución. • Coordinar el mantenimiento preventivo de los equipos. • Realizar inventario de los elementos de su área de acuerdo con las políticas y normas institucionales. • Programar y ejecutar acciones de entrenamiento y capacitación que permitan el desarrollo tanto personal como profesional de sus colaboradores. • Responder a situaciones de conflicto con liderazgo y tranquilidad, siendo facilitador en su solución. • Ejecutar el trabajo en condiciones de seguridad y salud ocupacional adecuadas las políticas para beneficio propio y de los compañeros de trabajo • Promover relaciones armoniosas y actitudes favorables con el personal. • Promover actividades de integración del personal a cargo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar protocolos y guías de manejo de los procesos del área. • Evaluar el estado nutricional y alimentario de los pacientes mediante indicadores clínicos, antropométricos y de consumo dietario para establecer el sistema de vigilancia nutricional. • Coordinar actividades con el equipo interdisciplinario para una atención integral • Supervisar al personal operativo en las buenas prácticas de higiene y presentación personal. • Diseñar y establecer sistemas de control de ingresos y egresos de alimentos mediante formatos. • Programar controles de salud al personal y controles microbiológicos de alimentos y equipos. Elaborar el plan diario correspondiente y controlar la evolución del paciente. • Mantener comunicaciones constante con el médico tratante del paciente • Mantener actualizado acerca de los nuevos avances en investigación y realizar investigación aplicada a la institución. • Lograr que el paciente adquiera autodeterminación y autosuficiencia en el manejo de su dieta y que modifique o consolide su conducta alimentaria. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene dos cargos bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Dirección médica y científica	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Nutricionista Dietista
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en Soporte Nutricional
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo un año en instituciones de nivel III y/o IV
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	

Tolerancia a la Presión	4
Dominio Técnico	3
Orientación a Resultados	3
Otras competencias	
• Manipulación y transporte de alimentos	
• Protocolo de control de equipos e insumos	
• Control de inventarios	
• Protocolo de limpieza y desinfección del área	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	4
Liderazgo Personal	4
Aprendizaje Continuo	4
Comunicación	4
Responsabilidad	4
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Coordinación Central de Esterilización
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Planificar, organizar, supervisar y controlar el trabajo diario de la CE, aplicando para ello las buenas prácticas en Centrales de esterilización y los protocolos aprobados por la institución Brindando especial atención a la custodia y cuidado del arsenal quirúrgico.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manual de buenas prácticas en Central de Esterilización. • Aplicar controles físicos, químicos y Biológicos a todos los sistemas de esterilización. • Elaborar los protocolos de actuación de cada una de las sub-áreas de la CE. • Conocer el marco legal que apoya las labores en C.E • Adecuada coordinación entre la CE y sus clientes internos y externos. • Organizar el trabajo diario de la CE de tal manera que se cumplan todas las etapas del proceso. • Verificar la entrega y recibo del material de Salas y de otros Servicios (UCI, Hospitalización, Consulta externa, Imágenes diagnosticas) y las remisiones de material de osteosíntesis. • Mantener material estéril en cantidad suficiente para suplir las necesidades de los servicios clínicos. • Asegurar la clasificación correcta del material a esterilizar en los diferentes sistemas de esterilización: Vapor, ETO, Sterrad y Acido Peracético. • Elaborar el manual de entrenamiento actualizado del personal de CE. • Evaluar el entrenamiento del personal de CE y el apego a los protocolos. • Participar activamente en la inducción, entrenamiento y educación continuada de sus colaboradores. • Realizar el análisis de desempeño de los colaboradores del área. • Revisar y archivar el resultado de los controles biológicos. • Archivar en los libros correspondientes los impresos de cada ciclo de esterilización. • Registrar diariamente las cargas procesadas en cada equipo De esterilización. • Solicitar los elementos e insumos necesarios para la realización de las actividades • Programar y hacer inventarios según procedimiento establecido • Asignar y solicitar personal según las necesidades del área. • Racionalización en el uso de los recursos manteniendo la calidad en los procesos. • Hacer las solicitudes de mantenimiento que se requieran, reportando oportunamente las necesidades al jefe de mantenimiento y a la sub gerencia de salas de cirugía. • Garantizar el uso correcto de los equipos del área. • Registrar la frecuencia del mantenimiento de equipos a su cargo. 	
1.2 RELACIONES DEL CARGO	

1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene un cargo bajo su dependencia		
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinación de cirugía.		
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica	
	2.1.2 Sexo	No aplica	
	2.1.3 Estado Civil	No aplica	
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana	
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional		
2.2 FORMACIÓN	2.2.2 Profesionales	Instrumentadora Quirúrgica Profesional certificada por una Institución Universitaria reconocida ante el ICFES con diplomado en Central de esterilización Procesos y técnicas.	
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento Central de Esterilización Entrenamiento Administrativo (deseable). Diplomado de garantía de calidad en CE. Procesos y Técnicas	
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años		
3. COMPETENCIAS LABORALES			
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER			
Competencias	Nivel Exigido		
Planeación y organización	4		
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4		
Dirección de Personal	4		
Negociación	2		
Iniciativa	3		
Tolerancia a la Presión	4		
Dominio Técnico	3		
Orientación a Resultados	3		
Otras competencias			
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad en el manejo de office e internet 			
3.2 COMPETENCIAS DEL SER			
Competencias	Nivel Exigido		
Actitud de Servicio	4		
Liderazgo Personal	4		

Aprendizaje Continuo	4
Comunicación	4
Responsabilidad	4
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Jefatura de mantenimiento	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Mantener la edificación de la clínica y los equipos médicos, maquinaria y equipos en óptimas condiciones de funcionamiento.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizadas las hojas de vida de los equipos y maquinas. • Programar los mantenimientos preventivos de equipos de acuerdo al cronograma de mantenimiento. • Supervisar la ejecución de los mantenimientos preventivos y correctivos • Arreglar los equipos o daños que se presenten en las instalaciones en cuanto obra civil (eléctrica, albañilería, carpintería) 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:		
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerencia administrativa financiera	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2 FORMACIÓN	2.2.2 Profesionales	Ingeniero electrónico o eléctrico
	2.2.3 Postgrado	Mantenimiento de equipos
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años en cargos similares
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	4	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	4	
Dirección de Personal	4	
Negociación	2	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	4	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	3	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 		

<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de equipos 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	4
Liderazgo Personal	4
Aprendizaje Continuo	4
Comunicación	4
Responsabilidad	4
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

ROL DE PROFESIONALES ESPECIALIZADOS

CARGO	Anestesiólogo	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Ejercer la anestesiología con estándares de calidad propia de la institución garantizando un manejo anestésico óptimo y con el mínimo de complicaciones de acuerdo con la reglamentación legal establecida.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a congresos y cursos de la especialidad. • Asistencias a reuniones o estudios de casos organizaos por la clínica. • Asistir a conferencias extramurales de la especialidad. • Mantener conocimientos de últimas técnicas y tecnología utilizada en el mundo. • Cumplir estrictamente los horarios de La programación. • Mantener comunicación con el cirujano en caso de demora o de adelantarse el procedimiento quirúrgico. • Mantener informado al paciente sobre el procedimiento anestésico y su despertar y reacciones en el área de recuperación. • Realizar la consulta preanestésica manteniendo una comunicación permanente con el paciente informándolo del procedimiento, beneficios y posibles complicaciones de la anestesia. • Hacer firmar el consentimiento informado. • Supervisión constante y permanente del funcionamiento de equipos, monitores y cumplimiento de estándares de calidad por parte del personal • Establecer unas guías y protocolos de manejo y hacer cumplirlas. • Asegurar un buen uso de los equipos del servicio por parte del personal. • Compartir con el auditor de cuentas información relacionada con glosa o problemas derivados de auditoría medica. • Reportar anomalías o daños de equipos • Sugerir implementación de últimas tecnologías • Asegurar que el reporte de cargos a pacientes se efectué dentro de los plazos establecidos en la cadena de cierre. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Anestesia	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional

	2.2.2 Profesionales	Medico graduado de un programa universitario aprobado por el ICFES
	2.2.3 Postgrado	Especialista en Anestesiología
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en clínica u hospital reconocido del país.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	4	
Orientación a Resultados	2	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Propios de la especialidad de Anestesiología. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	4	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	3	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Intensivista
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Proveer servicios médicos asistenciales de tipo especializado en el área de cuidado Crítico, asegurando una adecuada relación costo beneficio de acuerdo con las políticas y filosofía de la Clínica.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer soporte emocional al paciente que se encuentre intranquilo. • Atender al llamado del paciente y su familia de manera oportuna. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Conservar comunicación efectiva con el paciente y familia para ofrecer información clara acerca del procedimiento de acuerdo a la complejidad, atender inquietudes y sugerencias. • Garantizar y/o proporcionar educación durante el proceso y después de los procedimientos al paciente y la familia. • Brindar un trato digno al paciente y la familia durante la hospitalización y en la elaboración del duelo. • Aplicar y asegurar el cumplimiento de normas, procedimientos, protocolos y estándares definidos para la atención del paciente. • Cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del paciente. • Verificar el estado clínico del paciente y detectar oportunamente complicaciones en su evolución. • Participar en forma activa en la revista médica y de enfermería. • Establecer el diagnóstico de enfermería según los datos obtenidos en la valoración y la patología del paciente. • Establecer metas y objetivos de mejoría acordes a los diagnósticos establecidos. • Ejecutar el plan de acción generado después de la valoración, priorizando actividades, según necesidades del paciente. • Supervisar y orientar al personal de auxiliar de enfermería en la realización de los diferentes procedimientos. • Cumplimiento de las órdenes verbales y escritas en la historia clínica. • Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante. • Realizar cuidados directos a pacientes de acuerdo a protocolos establecidos por la Coordinadora de la unidad y la Gerencia Asistencial (manejo de heridas, instalación de nutrición parenteral y enteral, administración de los componentes sanguíneos, medicamentos especiales, manejo de catéteres centrales y líneas arteriales, asistencia en los procedimientos médicos), avalados por el jefe médico de la unidad. • Asegurar la continuidad en la atención de enfermería a pacientes críticos durante su hospitalización en la Clínica General del Norte. (cambios de turno y cambios de servicio). • Verificar el cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del paciente. 	

- Priorizar y coordinar con el personal a cargo cuando está encargada del turno y áreas de apoyo las actividades relacionadas con la atención del paciente.
- Informar al personal a cargo los cambios realizados en el plan de cuidados y verificar el cumplimiento de los mismos.
- Recibir y entregar pacientes trasladados de otros servicios según protocolo establecido.
- Identificar necesidades en el personal de educación en el manejo y plan de cuidados del paciente y su familia, según la condición de salud en el momento de su salida / traslado.
- Identificar riesgos y tomar acciones que prevengan situaciones que afecten la seguridad del paciente (caídas, quemaduras, accidentes, etc.).
- Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante.
- Identificar necesidades de educación en el personal a cargo y realizar educación continua durante los turnos.
- Cumplir con los cronogramas propuestos y actividades establecidas en proyectos generados por la Clínica General del Norte.
- Participar en los entrenamientos establecidos para el personal que ingresa a la Unidad.
- Participar en la evaluación de desempeño del personal a cargo.
Normal operación del Servicio a través de la identificación y solución de necesidades inherentes al mismo.
- Desarrollar sinergia con áreas médicas, servicios de apoyo y áreas administrativas, que intervienen en los procesos del servicio a través de mecanismos de comunicación efectiva.
- Cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la Gerencia Asistencial y la institución.
- Administración efectiva de los recursos disponibles en la Unidad de Cuidado Intensivo (cuando se encuentra en su turno).
- Mantener actualización permanente en los conocimientos relacionados con el cargo y lograr realizar investigaciones en pro del mejoramiento de la calidad de la atención a los pacientes UCI.

1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador Medico de UCI	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Medico egresado de una universidad reconocida

		ante el icfes.
	2.2.3 Postgrado	Especialista en anestesiología, medicina interna o cirugía, subespecialista en medicina crítica y cuidado intensivo.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años de experiencia
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	4	
Orientación a Resultados	2	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Internet. • Conocimientos de Bioseguridad. • Procedimiento de código azul básico • Conocimiento de las jerarquías. • Enfermería básica 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	4	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	3	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Radiólogo
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Organizar y dirigir el proceso de toma de imágenes con base a las políticas de calidad y filosofía del servicio al cliente, interpretar de manera confiable y oportuna dichas imágenes.</p> <p>Promover estrategias que permitan generar rentabilidad de la unidad de imágenes diagnosticas.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el trabajo del área de Imágenes diagnosticas mediante mecanismos de planeación que garantice el cabal cumplimiento de sus funciones. • Analizar, controlar y tener actualizado los valores del costo de cada examen. • Coordinar con el Gerente de Mercadeo y ventas la promoción del servicio. • Creación de nuevos servicios. • Garantizar y asegurar una completa y detallada información al paciente y a la familia sobre el procedimiento a realizar. • Garantizar la atención oportuna de los diferentes exámenes y procedimientos. • Garantizar un ambiente cómodo y confortable durante los procedimientos. • Brindar una adecuada y permanente comunicación entre el personal técnico y el paciente. • Sensibilización del personal de Imágenes hacia las necesidades del usuario. • Sensibilizar y educar de manera permanente al personal de imágenes diagnosticas en cuanto al trato digno y humano del paciente y su familia. • Intervenir de manera dinámica y personalizada ante situaciones que interfieran con el trato del paciente • Definir, evaluar y comunicar al personal a su cargo los indicadores de gestión de los procesos asistenciales e implementar estrategias de mejoramiento continuo. • Informar sobre cambios de procedimientos normas o guías a través de reuniones con el personal en coordinación con la Dirección Médica. • Coordinar y realizar reuniones de seguimiento, mejoramiento e informativas con el personal. • Realizar reuniones y participar en comités de mejoramiento con las áreas de apoyo que faciliten y optimicen los procesos en el servicio. • Informar, cumplir y hacer cumplir las normas y políticas definidas por la Dirección Médica. • Hacer seguimiento a las rutinas preventivas de mantenimiento y el estado de los equipos en reparación (tipo de daño, tiempo estimado de respuesta, etc.). • identificación y solución de necesidades inherentes al servicio. • Garantizar y asegurar la existencia de insumos necesarios para el funcionamiento óptimo del servicio. • Identificar necesidades, especificaciones técnicas y relación costo – beneficio de insumos y equipos que atienda las exigencias del servicio. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio tanto internos como externos. 	

- Proveer y facilitar la información requerida para las áreas de apoyo de manera que permita la disponibilidad.
- Crear y Mantener un clima laboral armonioso.
- Identificar necesidades y brindar capacitación al personal.
- Coordinar la asistencia a programas de entrenamiento que se establezcan para el personal de Imágenes diagnosticas, tanto profesional como técnico.
- Compartir estudios de casos.
- Participar en el proceso de Selección del personal bajo su responsabilidad.
- Establecer y mantener programas de actualización científica del personal a su cargo.
- Analizar la gestión financiera e identificar estrategias de disminución del gasto en los procesos a su cargo.
- Asegurar que el reporte de cargos a pacientes se efectuó dentro de los plazos establecidos en la cadena de cierre.
- Asegurar el buen uso y cuidado de los equipos del servicio por parte del personal
- Compartir con el Auditor de cuentas información relacionada con glosas o problemas derivados de auditoría medica.
- Programar el personal de acuerdo a las necesidades del servicio.
- Supervisar y garantizar el diligenciamiento oportuno de los informes de los exámenes realizados y el envío de una copia a la historia médica.

1.2 RELACIONES DEL CARGO

1.2.1 Relaciones de Autoridad:	Tiene un cargo bajo su dependencia	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Director Médico y científico	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Medico egresado de una Universidad reconocida ante el ICFES.
	2.2.3 Postgrado	Especialista en Radiología e Imágenes Diagnostica. Con subespecialidad en un área de Radiología.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 4 años de experiencia.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	

Planeación y organización	3
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3
Dirección de Personal	1
Negociación	0
Iniciativa	3
Tolerancia a la Presión	3
Dominio Técnico	4
Orientación a Resultados	2
Otras competencias	
• Radiología e imágenes diagnosticas.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	3
Liderazgo Personal	4
Aprendizaje Continuo	3
Comunicación	3
Responsabilidad	3
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	3

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

ROL PROFESIONAL ASISTENCIAL

CARGO	Bacteriólogo
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Procesar las muestras de laboratorio de acuerdo a procedimientos estandarizados, utilizando las normas de control de calidad establecida y reportar resultados oportunamente con la correspondiente correlación clínica para lograr resultados veraces y oportunos que sirvan de apoyo en el diagnóstico y tratamiento del paciente.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los análisis de laboratorio en cada una de las áreas que este posee. • Aplicar las pruebas de control de calidad a cada uno de los análisis que realice. • Orientar e informar a los pacientes sobre los requisitos para la toma de muestras. • Notificar al coordinador acerca de alguna anomalía en el funcionamiento de los equipos o alteraciones en los resultados del control de calidad interno. • Ante cualquier alteración o resultado no correlacionado con la clínica del paciente consultar al coordinador o al jefe de laboratorio, antes de reportar. • Cumplir las normas de bioseguridad. • Participar en la revisión y actualización de los métodos técnicos, procedimientos y valores de referencia. • Presentar al coordinador las sugerencias que considere convenientes para el buen funcionamiento del laboratorio • Asistir a las actividades de actualización que le sean programadas. • Reportar diariamente los resultados e informes que emite el laboratorio en forma oportuna, asegurándose que sean completos y veraces. • Vigilar que se realicen con eficiencia las distintas actividades. • Ejecutar el trabajo que se le designe con responsabilidad y ética profesional. • Verificar que al final del turno haya material suficiente para seguir con la realización de las pruebas. • Avisar con suficiente antelación al coordinador de laboratorio los materiales y reactivos próximos a agotarse. • Cumplir con los turnos y horarios laborales asignados por el coordinador de laboratorio. • Asesorar a la auxiliar del laboratorio en sus actividades diarias. • Seguir las normas de convivencia establecidas garantizando permanentemente el respeto con sus compañeros. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en la supervisión y evaluación de la estudiante en práctica. • Capacitar, asesorar y supervisar al personal auxiliar y al estudiante del programa docente asistencial. • Responder por el buen estado y buen uso del material y equipos de laboratorio a su cargo. • Cumplir con las normas de manejo y almacenamiento de los productos 	

químicos. <ul style="list-style-type: none"> Mantener y dejar en orden el laboratorio. Preparar los reactivos necesarios en el laboratorio y ante cualquier anomalía avisar al coordinador 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de laboratorio	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
Bacteriólogo y Laboratorista clínica		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	3	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Enfermera de Cirugía
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Coordinar ejecutar y supervisar las actividades de enfermería dirigidas a la atención de pacientes atendidos en el área quirúrgica de La Clínica siguiendo los protocolos y guías establecidos con el fin de lograr la correcta preparación.</p> <p>Brindar un cuidado de enfermería con la más alta calidad durante la intervención y recuperación del paciente en el proceso pre y post operatorio.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Respetar y cumplir todas las normas y directrices de la institución. • Brindar un cuidado humanizado teniendo en cuenta los valores, principios morales y derecho de los pacientes. • Conocer y manejar adecuadamente los equipos y elementos del área y responsabilizarse de su correcto uso. • Realizar los pedidos necesarios para el área y los pacientes según el proceso establecido para tal fin. • Responsabilizarse por mantener el área a su cargo siempre limpia y en orden. • Al terminar su turno, coordinar con el encargado de aseo la limpieza de los baños y consultorios. • Asegurar que todos los equipos funcionen correctamente. • Mantener siempre el confort del paciente • Coordinar con los servicios de apoyo, la disponibilidad de elementos necesarios para la adecuada recuperación de los pacientes. • Coordinar con los servicios de apoyo, la disponibilidad de elementos necesarios para la preparación del paciente (papelería, etiquetas autoadhesivas, marcadores, tablas de historia clínica, insumos médico-quirúrgicos, ropa desechable). • Realizar diariamente la limpieza y desinfección de los elementos de terapia respiratoria y demás que se encuentren en el área de recuperación • Mantener el área siempre ordenada y lista para el recibimiento de los pacientes • Informar a la enfermera encargada del área cualquier novedad presentada por los equipos o elementos del área. • Tener en cuenta permanentemente el cumplimiento de las normas de bioseguridad y el manejo de los desechos de la institución. • Al finalizar su turno, entregar todos los elementos limpios y en orden. • Permanentemente, asegurar la limpieza y asepsia de los equipos utilizados • Atender las solicitudes del jefe Inmediato. • Ejecutar el trabajo según la filosofía, políticas de calidad, seguridad industrial y políticas ambientales establecidas en la empresa. • Hacer sugerencias que propendan por el mejoramiento del servicio que presta en su área. • Revisar la programación de la consulta preanestésica, elaborando de acuerdo a ella el formato de instrucciones prequirúrgicas y hacerlo firmar por el paciente cuando este las haya recibido. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Diligencia los formatos de instrucciones que se entregan a cada paciente de acuerdo al protocolo de instrucciones prequirúrgicas. • De ser necesario se comunica telefónicamente con los pacientes programados para recordarles la fecha y la preparación. • Recibe a los pacientes después que son valorados por el anestesiólogo y les da las instrucciones pertinentes, de acuerdo al protocolo y siguiendo las indicaciones específicas del anestesiólogo. • En caso de pacientes niños o ancianos, siempre dar las instrucciones a un acompañante. • Mantenerse continuamente actualizada en los conocimientos y avances relacionados con su área. • Participar en la elaboración de manuales y guías de manejo según solicitud de su jefe inmediato de las directivas de la clínica. • Tener en cuenta permanentemente el cumplimiento de las normas de bioseguridad y el manejo de desechos de la institución. • Asegurar que todos los pacientes programados para la consulta sean valorados por Anestesia • Asegurar la comprensión de las instrucciones por parte de todos los pacientes y el cumplimiento de los requisitos prequirúrgicas. • Asegurar el cumplimiento del proceso “Valoración preanestésica e instrucciones prequirúrgicas” para promover la correcta preparación de cada paciente y el cumplimiento del programa quirúrgico sin contratiempos. • Diligenciar adecuadamente las formas y registros del área. • Asegurar el correcto diligenciamiento de todas las formas relacionadas con instrucciones prequirúrgicas de acuerdo al procedimiento • Verifica que las historias médicas y de anestesia, así como las autorizaciones para procedimientos estén completamente diligenciados y firmados antes del ingreso a salas • Diligenciar y asegurar el diligenciamiento completo y correcto de todas las formas del área de recuperación. • Antes de entregar la historia clínica, verificar que todas las formas estén correctamente diligenciadas. 		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador enfermería cirugía servicios ambulatorios	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2.2 Profesionales	Enfermera egresada de una Universidad acreditada ante el ICFES.	

	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en Recuperación y Anestesia
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en área quirúrgica en instituciones de nivel III y IV.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en Bioseguridad. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	3	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Enfermera de Unidad de Cuidados intensivos
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Atender al paciente de cuidados intensivos de acuerdo con las políticas de satisfacción del usuario de la Unidad de Cuidado Critico a través de la prestación efectiva del cuidado de enfermería, con la mejor relación costo / beneficio para la Institución y el usuario.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer soporte emocional al paciente que se encuentre intranquilo. • Atender al llamado del paciente y su familia de manera oportuna. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Conservar comunicación efectiva con el paciente y familia para ofrecer información clara acerca del procedimiento de acuerdo a la complejidad, atender inquietudes y sugerencias. • Garantizar y/o proporcionar educación durante el proceso y después de los procedimientos al paciente y la familia. • Brindar un trato digno al paciente y la familia durante la hospitalización y en la elaboración del duelo. • Aplicar y asegurar el cumplimiento de normas, procedimientos, protocolos y estándares definidos para la atención del paciente. • Cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del paciente. • Verificar el estado clínico del paciente y detectar oportunamente complicaciones en su evolución. • Participar en forma activa en la revista médica y de enfermería. • Establecer el diagnóstico de enfermería según los datos obtenidos en la valoración y la patología del paciente. • Establecer metas y objetivos de mejoría acordes a los diagnósticos establecidos. • Ejecutar el plan de acción generado después de la valoración, priorizando actividades, según necesidades del paciente. • Supervisar y orientar al personal de auxiliar de enfermería en la realización de los diferentes procedimientos. • Cumplimiento de las órdenes verbales y escritas en la historia clínica. • Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante. • Realizar cuidados directos a pacientes de acuerdo a protocolos establecidos por la Coordinadora de la unidad (manejo de heridas, instalación de nutrición parenteral y enteral, administración de los componentes sanguíneos, medicamentos, manejo de catéteres centrales y líneas arteriales, asistencia en los procedimientos médicos), avalados por el jefe médico de la unidad. • Asegurar la continuidad en la atención de enfermería a pacientes críticos durante su hospitalización en la Clínica General del norte. (cambios de turno y cambios de servicio). • Verificar el cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del paciente. 	

- Priorizar y coordinar con el personal a cargo cuando está encargada del turno y áreas de apoyo las actividades relacionadas con la atención del paciente.
- Informar al personal a cargo los cambios realizados en el plan de cuidados y verificar el cumplimiento de los mismos.
- Recibir y entregar pacientes trasladados de otros servicios según protocolo establecido.
- Identificar necesidades en el personal de educación en el manejo y plan de cuidados del paciente y su familia, según la condición de salud en el momento de su salida y/o traslado.
- Identificar riesgos y tomar acciones que prevengan situaciones que afecten la seguridad del paciente (caídas, quemaduras, accidentes).
- Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante.
- Cumplir con los cronogramas propuestos y actividades establecidas en proyectos generados por la Clínica General del Norte.
- Participar en los entrenamientos establecidos para el personal que ingresa a la Unidad.
- Participar en la evaluación de desempeño del personal a cargo.
- Normal operación del Servicio a través de la identificación y solución de necesidades inherentes al mismo.
- Desarrollar sinergia con áreas médicas, servicios de apoyo y áreas administrativas, que intervienen en los procesos del servicio a través de mecanismos de comunicación efectiva.
- Cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la Dirección Médica y la clínica.
- Administración efectiva de los recursos disponibles en la Unidad de Cuidado Crítico (cuando se encuentra en su turno).
- Mantener actualización permanente en los conocimientos relacionados con el cargo en pro del mejoramiento de la calidad y seguridad de la atención a los pacientes UCI.

1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Unidad de Cuidados Intensivos	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Enfermera egresada de una universidad reconocida ante el Icfes.

		Especialización y/o diplomado en Cuidado Crítico, Urgencias y Cuidado cardiopulmonar.
	2.2.3 Postgrado	
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años en Unidades de Cuidado Crítico.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Enfermería básica • Conocimientos de Bioseguridad. • Procedimiento de código azul básico • Conocimiento en farmacología. • Manejo en sistemas (Word, Excel, internet). 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	3	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Enfermera de Hospitalización	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Prestar cuidados de enfermería efectivos, con la mejor relación costo beneficio en el área de hospitalización cumpliendo con las políticas establecidas por la Dirección Médica, la Gerencia y la Coordinadora del área logrando la satisfacción del usuario durante su jornada laboral.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar intervenciones efectivas con los pacientes o familia cuando se requiera. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Sensibilizar y educar de manera permanente al personal del servicio frente al trato digno y humano al paciente y su familia. • Ofrecer información clara a familiares y pacientes acerca del procedimiento, atender inquietudes y sugerencias. • Supervisar que se realice educación a pacientes y familiares durante el proceso y después de los procedimientos. • Coordinar actividades con el médico y otros profesionales implicados en las actividades del área. • Mantener una comunicación abierta y permanente con el área administrativa. • Coordinar y hacer seguimiento del cumplimiento de las rutinas preventivas y correctivas de mantenimiento (Tipo de daño, tiempo estimado de respuesta, etc.). • Hacer seguimiento a la realización de los controles de inventario según procedimiento. (equipos e insumos). • Proveer la información requerida para las áreas de apoyo de manera que permita la disponibilidad de los recursos. (Almacén, Central de Esterilización, Servicios Generales, Farmacia, Laboratorio, Cirugía, Administración). • Identificar y solucionar problemas del servicio. • Asegurar la cobertura permanente del personal necesario para el funcionamiento del servicio. • Crear y mantener un clima laboral armonioso. • Calidad en la ejecución de los procesos de enfermería. • Administración efectiva de los recursos disponibles en el área. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Hospitalización	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica

2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Enfermera
	2.2.3 Postgrado	No aplica
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 años en áreas de segundo y tercer nivel de atención.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Enfermería básica • Conocimiento en farmacología. • Manejo de sistemas (Word, Excel, internet) • Conocimientos de Bioseguridad. • Procedimiento de código azul básico. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	3	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Instrumentadora	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Participar de manera idónea, suministrando al cirujano el instrumental y los equipos requerido, en el acto operatorio de acuerdo a técnicas, normas y procedimientos establecidos. Trabajando en la Organización y dirección del proceso pre-trans y post operatorio velando siempre, por el cumplimiento de las normas de asepsia y por la conservación del instrumental y los equipos a su cargo.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la esterilidad del instrumental , insumos y equipos • Instrumentar y participar en el acto quirúrgico involucrándose durante el procedimiento para anticiparse a las necesidades del cirujano durante todo el procedimiento • Responsabilizarse del conteo de compresas, gasas, torundas etc. e informar el dato a la circulante de salas. • Responsabilizarse de la cantidad de instrumental durante la cx. • Conocimiento de la técnica quirúrgica utilizada para cada procedimiento. • Conocimiento del uso o manejo de cada equipo biomédico quirúrgico de cada especialidad. • Vigilar la realización de la desinfección diaria y semanal del área quirúrgica. • Observar en cada procedimiento el adecuado comportamiento de los miembros del equipo quirúrgico, así como el mantenimiento de un ambiente ordenado y pulcro de las salas de cirugía. • Hacer los pedidos correspondientes a su área de acuerdo a los procesos establecidos. • Informar a la coordinadora de salas los faltantes o las solicitudes nuevas de los médicos y reportar cualquier daño o deterioro en el instrumental y de los equipos • Realizar inventario mensual de las salas de Cirugías. • Vigilar la correcta utilización de los equipos e insumos que le son confiados. • Asistir a comités y reuniones administrativas a solicitud de su jefe inmediato o de las directivas de la clínica. • Participar en las actividades académicas programadas en la clínica o fuera de ella y responsabilizarse por las tareas asignadas. • Participar en la elaboración de manuales y guías de manejo según solicitud de su jefe inmediato o de las directivas de la clínica. • Asistir a cursos y eventos académicos. • Utilizar adecuadamente los protocolos establecidos para manejo de desechos. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinación de Cirugía	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica

	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Instrumentadora Quirúrgica
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en equipos de video endoscopia, Actualización en tecnología de última generación de cada especialidad y Entrenamiento en equipos de centrales de esterilización.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año de experiencia.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentación quirúrgica. • Habilidad en el manejo de equipos. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	3	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Médico de Planta	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar ayudantía quirúrgica y cubrimiento asistencial en el piso de hospitalización de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos de la institución para lograr la satisfacción del paciente.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener conocimientos en anatomía, fisiología, y técnica quirúrgica etc. • Mantener comunicación fluida con el cirujano. • mantener estadísticas e indicadores de gestión al día. • Realizar y presentar el censo mensual • mantener al día y organizadas las historias clínicas de pacientes hospitalizados de acuerdo con las normas del comité de historias clínicas. • Mantener comunicación permanente con los médicos tratantes. • Atender las solicitudes del jefe Inmediato. • Ejecutar el trabajo según la filosofía, • Políticas de calidad, seguridad de la Clínica. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Auditor Medico	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Medico graduado de un programa universitario aprobado por el ICFES haber completado a satisfacción el año de Servicio Social Obligatorio (Año Rural).
	2.2.3 Postgrado	No aplica.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	No aplica
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	

Negociación	0
Iniciativa	3
Tolerancia a la Presión	3
Dominio Técnico	3
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
• Medicina general	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	3
Liderazgo Personal	3
Aprendizaje Continuo	3
Comunicación	3
Responsabilidad	3
Relaciones Interpersonales	4
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Terapeuta Respiratoria
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Realizar los tratamientos respiratorios necesarios de acuerdo con las órdenes médicas y situación clínica de los pacientes, para asegurar su satisfacción a través de la prestación efectiva, oportuna, de alta calidad técnica y humana en el servicio de terapia respiratoria.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer soporte emocional al paciente que se encuentre intranquilo. • Atender al llamado del paciente y su familia de manera oportuna. • Dar solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios del servicio (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Conservar comunicación efectiva con el paciente y familia para ofrecer información clara acerca del procedimiento de acuerdo a la complejidad, atender inquietudes y sugerencias. • Garantizar y/o proporcionar educación durante el proceso y después de los procedimientos al paciente y la familia. • Brindar un trato digno al paciente y la familia durante la hospitalización y en la elaboración del duelo. • Aplicar y asegurar el cumplimiento de normas, procedimientos, protocolos y estándares definidos para la atención del paciente. • Cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del paciente. • Verificar el estado clínico del paciente y detectar oportunamente complicaciones en su evolución. • Participar en forma activa en la revista médica y de enfermería. • Establecer el diagnóstico de enfermería según los datos obtenidos en la valoración y la patología del paciente. • Establecer metas y objetivos de mejoría acordes a los diagnósticos establecidos. • Ejecutar el plan de acción generado después de la valoración, priorizando actividades, según necesidades del paciente. • Supervisar y orientar al personal de auxiliar de enfermería en la realización de los diferentes procedimientos. • Cumplimiento de las órdenes verbales y escritas en la historia clínica. • Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante. • Realizar cuidados directos a pacientes de acuerdo a protocolos establecidos por la Coordinadora de la unidad y la Gerencia Asistencial (manejo de heridas, instalación de nutrición parenteral y enteral, administración de los componentes sanguíneos, medicamentos especiales, manejo de catéteres centrales y líneas arteriales, asistencia en los procedimientos médicos), avalados por el jefe médico de la unidad. • Asegurar la continuidad en la atención de enfermería a pacientes críticos durante su hospitalización en la Clínica General del Norte. (cambios de turno y cambios de servicio). • Verificar el cumplimiento de los procesos relacionados con la atención del 	

- paciente.
- Priorizar y coordinar con el personal a cargo cuando está encargada del turno y áreas de apoyo las actividades relacionadas con la atención del paciente.
 - Informar al personal a cargo los cambios realizados en el plan de cuidados y verificar el cumplimiento de los mismos.
 - Recibir y entregar pacientes trasladados de otros servicios según protocolo establecido.
 - Identificar necesidades en el personal de educación en el manejo y plan de cuidados del paciente y su familia, según la condición de salud en el momento de su salida / traslado.
 - Identificar riesgos y tomar acciones que prevengan situaciones que afecten la seguridad del paciente (caídas, quemaduras, accidentes, etc.).
 - Identificar cambios en la evolución del paciente e informarlo oportunamente al médico tratante.
 - Identificar necesidades de educación en el personal a cargo y realizar educación continua durante los turnos.
 - Cumplir con los cronogramas propuestos y actividades establecidas en proyectos generados por la Clínica General del Norte.
 - Participar en los entrenamientos establecidos para el personal que ingresa a la Unidad.
 - Participar en la evaluación de desempeño del personal a cargo.
 - Normal operación del Servicio a través de la identificación y solución de necesidades inherentes al mismo.
 - Desarrollar sinergia con áreas médicas, servicios de apoyo y áreas administrativas, que intervienen en los procesos del servicio a través de mecanismos de comunicación efectiva.
 - Cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la Gerencia Asistencial y la institución.
 - Administración efectiva de los recursos disponibles en la Unidad de Cuidado Intensivo (cuando se encuentra en su turno).
 - Mantener actualización permanente en los conocimientos relacionados con el cargo y lograr realizar investigaciones en pro del mejoramiento de la calidad de la atención a los pacientes UCI.

1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinación de UCI.	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional

	2.2.2 Profesionales	Profesional en Terapia Respiratoria o Fisioterapeuta
	2.2.3 Postgrado	Con Especialización en Terapia Respiratoria. Entrenamiento en Cuidado Intensivo.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo un año en UCI.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	3	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	3	
Dirección de Personal	1	
Negociación	0	
Iniciativa	3	
Tolerancia a la Presión	3	
Dominio Técnico	3	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Internet. • Conocimientos de Bioseguridad. • Procedimiento de código azul básico • Conocimiento de las jerarquías. • Enfermería básica 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	3	
Liderazgo Personal	3	
Aprendizaje Continuo	3	
Comunicación	3	
Responsabilidad	3	
Relaciones Interpersonales	4	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

ROL DE APOYO ASISTENCIAL

CARGO	Auxiliar Central de Citas	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Asignar citas para los médicos especialistas, consulta preanestésica e imágenes diagnósticas de manera oportuna, acertada y ordenada de acuerdo al procedimiento establecido y dentro de las jornadas estipuladas, garantizando que los pacientes estén informados con respecto a la asignación de su cita.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la solución oportuna a las situaciones de inconformidad reportadas por los usuarios (paciente, familia, médicos y colaboradores). • Garantizar comunicación efectiva con el paciente y familia para ofrecer información clara acerca del procedimiento, atender inquietudes y sugerencias. • Asignar las jornadas de la consulta de médicos especialistas, consulta preanestésica e imágenes diagnósticas. • Confirmación de las citas médicas a los pacientes. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinación de cirugía	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Formación en secretariado, administración de oficinas y/o Auxiliar de enfermería.
	2.2.3 Postgrado	Manejo de herramientas informáticas.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	No aplica
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	

Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramienta (Software Hosvital). • Excel, Word básico. 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	3
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Dieta	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Transportar los alimentos de los pacientes desde el área de preparación hasta la habitación y hacer entrega de estos de acuerdo a las instrucciones recibidas y las políticas de atención de pacientes de la clínica para dar una atención de calidad y lograr la satisfacción del paciente y/o el familiar.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir las dietas a los pacientes • Retirar la bandejas de las habitaciones 30 minutos después de sus entrega • Diligenciar las encuestas de hábitos y preferencias alimentarias a los pacientes • Preparar los productos para alimentación enteral de acuerdo a ordenes específicas de la nutricionista • Alistar las meriendas para pacientes • Alistar el carro, vajilla y utensilios para entrega de dieta a pacientes en los diferentes tiempos de comida. • Registrar diariamente la ingesta de alimentos de pacientes • Informar oportunamente a la Coordinadora de Nutrición las quejas o sugerencias de los pacientes • Asistir a las reuniones programadas por la institución. • Llevar el control de ingreso y egreso de productos alimenticios utilizados en el Área de Recuperación • Responder y controlar los productos comestibles del minibar de las habitaciones • Responder, mantener limpios y en buen estado los utensilios de pacientes. • Cumplir con los protocolos de limpieza y desinfección del área y de equipos establecidos en la institución. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Nutrición	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	
3. COMPETENCIAS LABORALES		

3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER	
Competencias	Nivel Exigido
Planeación y organización	1
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
Asepsia y BPM.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	3
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Enfermería Unidad de Cuidados Intensivos
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO Realizar los cuidados básicos y medidas de confort para la satisfacción del usuario de cuidado crítico ofreciendo atención oportuna, de alta calidad humana y técnica, cumpliendo con las políticas establecidas por la Clínica General del Norte.	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer escucha activa al paciente y su familia. • Brindar oportunidad en los servicios de alimentación, aseo y confort que el paciente y su familia requieran durante la hospitalización. • Ofrecer un trato digno, humano y personalizado a los pacientes y su familia. • Responder al llamado del paciente en forma rápida y oportuna. • Atender las necesidades e inquietudes del paciente y su familia en coordinación con la enfermera y medico. • Mantener relaciones cordiales y comunicación continua con el grupo de trabajo y áreas de apoyo. • Explicar al paciente sobre los procedimientos básicos que se le van a practicar. • Comunicarse continuamente con el paciente y sus acompañantes para brindar apoyo emocional e identificar necesidades. • Colaborar en las situaciones de emergencia presentadas en el servicio y la institución. • Realizar el cuidado de enfermería de cada paciente de acuerdo al plan establecido y necesidades detectadas en cada turno. • Realizar admisión y orientación del paciente al servicio. • Controlar los signos vitales. • Llevar control los líquidos administrados y eliminados. • Revisar la integridad de la piel del paciente. • Realizar los procedimientos básicos de confort e higiene al paciente. • Asistir al paciente en el momento de la ingesta de alimentos. • Mantener vigilancia permanente de la situación clínica de los pacientes durante el turno e informar a la Jefe de turno cualquier anomalía detectada. • Asistir al paciente en la movilización y actividad física velando por su seguridad. • Brindar educación a la familia y paciente sobre los cuidados a tener de acuerdo a la patología. • Informar oportunamente al médico y/o enfermera los cambios significativos presentados por el paciente. • Cumplir las normas de seguridad establecidas para prevenir accidentes en los pacientes • Realizar cuidados de alta calidad humana y técnica a los pacientes asignados. • Asegurar la efectividad y continuidad de los tratamientos del paciente cuando se realizan cambios de servicio o de turno a través de la 	

comunicación efectiva entre servicios.		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar paciente para cirugía y procedimientos de acuerdo a protocolos establecidos. • Asistir a la enfermera y/o medico en procedimientos especiales: curaciones, manejo de TPN, paso de sondas, colocación de catéteres. etc. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica.	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador Unidad de Cuidados Intensivos.	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2 FORMACIÓN	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de enfermería.
	2.2.3 Postgrado	Diplomado y /o Entrenamiento certificado en Cuidados Intensivos.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en áreas afines.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de Auxiliar de Enfermería • Normas de seguridad para Pacientes • Procedimientos básicos de confort e higiene al paciente. • Conocer los parámetros normales de signos vitales • Manejo de equipos básicos de atención al paciente. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	

Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	3
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Enfermería Área Prequirúrgica Y Recuperación	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar actividades básicas de enfermería a los pacientes atendidos en prequirúrgica y recuperación de la clínica siguiendo los protocolos y guías establecidas, y bajo supervisión directa de enfermería.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Explicar al paciente sobre los procedimientos básicos que se le van a practicar. • Comunicarse continuamente con el paciente y sus acompañantes para • brindar apoyo emocional e identificar necesidades. • Asegurar oportunidad en los servicios de alimentación y confort que el paciente y su familia requieran durante la atención en el área. • Realizar adecuadamente el lavado de manos al inicio de las actividades y durante el turno según el procedimiento establecido por la institución. <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y organizar los pedidos necesarios para el área y los • pacientes según el proceso establecido. • Asistir a las reuniones de servicio programadas por las directivas del área y de la clínica. • Asistir a los cursos de actualización programados por la Institución y a los que se le asigna por fuera de ella • Revisar periódicamente la documentación sobre normas, procedimientos y protocolos. • Mantener actualización permanente sobre información de los procedimientos de enfermería a través del auto estudio. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinación enfermería cirugía servicios ambulatorios	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de enfermería certificada por una escuela reconocida ante la secretaría de Educación.
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en Recuperación y prequirúrgica.

2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	No aplica
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> Atención cálida, oportuna y confiable al paciente durante su permanencia en el área. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	2	
Comunicación	3	
Responsabilidad	2	
Relaciones Interpersonales	3	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Enfermería hospitalización
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Realizar los cuidados básicos y medidas de confort para la satisfacción del usuario del servicio de hospitalización ofreciendo atención oportuna, de alta calidad humana y técnica, cumpliendo con las políticas establecidas por la Clínica General del Norte.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer escucha activa al paciente y su familia. • Brindar oportunidad en los servicios de alimentación, aseo y confort que el paciente y su familia requieran durante la hospitalización. • Ofrecer un trato digno, humano y personalizado a los pacientes y su familia. • Responder al llamado del paciente en forma rápida y oportuna. • Atender las necesidades e inquietudes del paciente y su familia en coordinación con la enfermera y medico. • Mantener relaciones cordiales y comunicación continua con el grupo de trabajo y áreas de apoyo. • Comunicarse continuamente con el paciente y sus acompañantes para brindar apoyo emocional e identificar necesidades. • Colaborar en las situaciones de emergencia presentadas en el servicio y la institución. • Realizar el cuidado de enfermería de cada paciente de acuerdo al plan establecido y necesidades detectadas en cada turno como. • Realizar orientación del paciente al servicio. • Controlar los signos vitales. • Controlar los líquidos administrados y eliminados. • Realizar los procedimientos básicos de confort e higiene al paciente. • Asistir al momento de la ingesta de alimentos. • Mantener vigilancia permanente de la situación clínica de los pacientes durante el turno e informar a la Jefe de turno cualquier anomalía detectada. • Asistir al paciente en la movilización y actividad física y velar por su seguridad. • Brindar educación a la familia y paciente sobre los cuidados a tener de acuerdo a la patología. • Informar oportunamente al médico y/o enfermera los cambios significativos presentados (según patología) por el paciente. • Cumplir las normas de seguridad establecidas para prevenir accidentes de los pacientes (caídas, quemaduras,). • Realizar cuidados de alta calidad humana y técnica a los pacientes asignados. • Asegurar la efectividad y continuidad del cuidado del paciente cuando se realizan cambios de servicio o de turno a través de la comunicación efectiva entre servicios. • Preparar paciente para cirugía y procedimientos de acuerdo a protocolos establecidos. • Asistir a la enfermera y/o medico en procedimientos especiales: curaciones, 	

manejo de NPT, paso de sondas, colocación de catéteres.		
1.2 RELACIONES DEL CARGO No aplica		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:		
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Hospitalización	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2 FORMACIÓN	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de Enfermería.
	2.2.3 Postgrado	No requiere
	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en segundo o tercer nivel de atención.
2.3 EXPERIENCIA		
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de Auxiliar de Enfermería • Normas de seguridad para Pacientes • Procedimientos básicos de confort e higiene al paciente. • Conocer los parámetros normales de signos vitales • Manejo de equipos básicos de atención al paciente. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	2	
Comunicación	3	
Responsabilidad	2	

Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Laboratorio Clínico	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar la nota y montajes de las muestras y el lavado del material de laboratorio de acuerdo con los protocolos establecidos, para contribuir con el procesamiento de la misma sirviendo de apoyo al bacteriólogo en su labor.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los materiales del laboratorio clínico limpios. • Efectuar la nota a las muestras • Llevar a cabo los montajes de las muestras • Servir de apoyo al bacteriólogo en su labor. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No tiene personas a su cargo	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Laboratorio	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de Enfermería (Técnico) certificado.
	2.2.3 Postgrado	No requiere.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en cargos similares.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
No requiere		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	

Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	3
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Circulante de sala.
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Asistir y apoyar al anestesiólogo, al cirujano y a la instrumentadora, según sus requerimientos, en forma oportuna, idónea y segura cumpliendo con los procedimientos y guías establecidos, que intervienen en la atención del paciente durante su estancia en la sala de cirugía.</p>	
1.1. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el área a su cargo realizando una inspección visual rápida e informando inmediatamente cualquier anomalía a la coordinadora de salas de cirugía. • Informarse de la programación y de las actividades pendientes. • Preparar la sala de cirugía asegurando: existencia en la sala y reserva de todos los elementos necesarios para los procedimientos, así como total limpieza y orden. • Revisar que todos los equipos funcionen correctamente. • Preparar la mesa quirúrgica con los accesorios necesarios para la intervención. • Colaborar con la instrumentadora para el óptimo desarrollo del procedimiento quirúrgico • Asistir al anestesiólogo en la colocación de la anestesia. • Asistir al cirujano y al ayudante en la desinfección del área operatoria. • Cumplir con el procedimiento establecido de solicitud del paciente al área prequirúrgica • Cumplir todos los pasos del proceso de recibimiento del paciente en el área incluyendo confirmación de identificación, teniendo en cuenta el respeto por el paciente permanentemente, cuidando su privacidad, manteniendo la confidencialidad de la información, entregando al equipo quirúrgico los datos completos. • En todo momento dar al paciente las explicaciones necesarias y cumplir con el proceso establecido para instalación del paciente en la mesa de Cirugía y preparación para el procedimiento • Estar atenta al desarrollo del procedimiento quirúrgico para intervenir oportunamente con su apoyo en caso de necesidad. • Cumplir con todos los controles establecidos para seguridad del paciente en la sala de Cirugía (conteo de gasas, compresas, puntos de apoyo. Etc.) • Realizar la asepsia de las salas de cirugía. • Mantener los insumos necesarios durante el procedimiento siguiendo el protocolo establecido • Responsabilizarse por el cumplimiento del protocolo de manejo de los medicamentos de control especial • Cumplir los procedimientos establecidos para el manejo de muestras de patología • Manejar adecuadamente los desechos biológicos. • Al finalizar la cirugía, cumplir con el protocolo establecido de finalización del procedimiento quirúrgico y preparación de la sala para el siguiente caso, en 	

coordinación con el personal del área de aseo de las Salas. • Diligenciar correcta y oportunamente los formatos establecidos para: • Medicamentos de Control especial • Devolución de insumos no utilizados • Registros clínicos. • Conocer el inventario de los insumos de anestesia y su ubicación. • Revisar previo a la intervención quirúrgica, que tanto los elementos como los equipos de anestesia estén completos y en el lugar asignado • Estar atenta a los posibles eventos que requieran su apoyo • Conocer el manejo del carro de anestesia • Estar actualizada en los protocolos de • manejo de situaciones críticas y complicaciones. • Mantenerse continuamente actualizada en los conocimientos y avances relacionados con su actividad. • Participar en las actividades académicas programadas en la clínica y fuera de ella y responsabilizarse por las tareas asignadas. • Asistir a las reuniones administrativas programadas por la institución. • Participar en la elaboración de manuales y guías de manejo según solicitud de su jefe inmediato o de las directivas de la clínica.		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica.	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinadora de Cirugía.	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional Auxiliar de enfermería certificada por una escuela acreditada por la Secretaría de Educación.
	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en Salas de cirugía, conocimiento básico de Office.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	No requiere.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	

Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
Programa Office.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	3
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Técnico de rayos X.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar los estudios radiológicos de pacientes de la Clínica y de usuarios no hospitalizados de acuerdo a los protocolos establecidos para lograr los objetivos de oportunidad y calidad de los procedimientos.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento y actualización permanente en los diferentes procedimientos que se pueden realizar en la clínica. • Coordinar las actividades del área de forma tal que se puedan realizar los estudios de pacientes hospitalizados y las citas de pacientes de consultas externa cumpliendo los horarios asignados para estas. • Cumplir con los protocolos establecidos por el Jefe de Imágenes Diagnosticas para realización de los estudios • Preparar los químicos utilizados para el revelado • Dar un trato amable transmitiendo seguridad al paciente • Coordinar con el radiólogo la entrega de resultados • Coordinar con el jefe de Mantenimiento los mantenimientos preventivos de los equipos a su cargo • Informar oportunamente sobre las novedades de los equipos • Mantener actualizado el inventario de insumos y líquidos para revelado • Racionalizar el uso de los recursos: placas radiográficas, líquidos de revelado, medios de contraste, dispositivos reesterilizables, etc. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Radiólogo	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Técnico en Imágenes Diagnosticas.
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en TAC Helicoidal.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en área Asistencial en III y IV nivel de atención.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	

Solución de Problemas y Toma de decisiones	0
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
No aplica.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	3
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

ROL OPERATIVO ASISTENCIAL

CARGO	Auxiliar Central de Esterilización.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Descontaminar, limpiar, Empacar, esterilizar y almacenar el material médico-quirúrgico aplicando los más altos estándares establecidos con el fin de lograr el aseguramiento de la esterilización de los mismos.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar o reprocesar los equipos, instrumental y materiales médico-quirúrgicos utilizando para ello los métodos de descontaminación y esterilización aprobados en la institución. • Conocer y utilizar los equipos de descontaminación y esterilización según instrucciones y entrenamiento previamente recibidos. • Proveer los insumos estériles a las salas de cirugía, UCI y a hospitalización. • Realizar controles a través de los diferentes pasos del proceso de esterilización. • Registrar correctamente los controles de Esterilización. <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los recursos de la Central de Esterilización en forma optima con el fin de disminuir los costos de operación del área. • Utilizar los empaques adecuados para cada elemento y cada método de esterilización según estándares establecidos. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador central de esterilización	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de Enfermería certificado por una escuela acreditada por la Secretaria de Educación.
	2.2.3 Postgrado	Entrenamiento en Central de Esterilización, Conocimientos básicos de Word y Excel.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	No aplica
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		

Competencias	Nivel Exigido
Planeación y organización	1
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	0
Dominio Técnico	0
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de enfermería. 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	1
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	1
Comunicación	2
Responsabilidad	1
Relaciones Interpersonales	1
Orientación al Detalle y a la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Manipuladora de Alimentos.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Prepara los alimentos de los pacientes siguiendo los indicadores de la nutricionista y de acuerdo a los protocolos establecidos para asegurar el cumplimiento del tratamiento dietético ordenado y la calidad de los alimentos que se entreguen a los pacientes.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir las dietas a los pacientes clasificadas según el número de habitación • Retirar la bandejas de las habitaciones 30 minutos después de sus entrega • Diligenciar las encuestas de hábitos y preferencias alimentarias a los pacientes • Preparar los productos para alimentación enteral de acuerdo a ordenes específicas de la nutricionista • Alistar las meriendas para pacientes • Alistar el carro, vajilla y utensilios para entrega de dieta a pacientes en los diferentes tiempos de comida. • Registrar diariamente la ingesta de alimentos de pacientes • Informar oportunamente a la Coordinadora de Nutrición las quejas o sugerencias de los pacientes • Asistir a las reuniones programadas por la institución. • Llevar el control de ingreso y egreso de productos alimenticios utilizados en el Área de Recuperación • Responder y controlar los productos comestibles del minibar de las habitaciones • Mantener limpios y en buen estado los utensilios de los pacientes. • Responder por el equipo y utensilios a su cargo. • Cumplir con los protocolos de limpieza y desinfección del área y de equipos establecidos en la institución. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Nutrición	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Preparación de alimentos, Manipulación de alimentos (BPM).

	2.2.3 Postgrado	No requiere.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 6 meses en un servicio de alimentación.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	0	
Dominio Técnico	0	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
No aplica		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	1	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	1	
Comunicación	2	
Responsabilidad	1	
Relaciones Interpersonales	1	
Orientación al Detalle y a la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

ROL DE APOYO ADMINISTRATIVO

CARGO	Asistente de programación	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar una programación quirúrgica acertada fundamentada en los criterios institucionales para asignar cupos quirúrgicos a cirujanos, garantizando la máxima ocupación de la capacidad instalada de las salas de cirugía.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente la programación de cirugía registrando la revisión en una lista de chequeo. • Dar citas para instrucciones prequirúrgicas y valoración preanestésica. • Informar los motivos de cancelación de cirugías. • Informar a la Instrumentadora líder de la CE y la auxiliar de compras sobre el requerimiento de insumos especiales y material de osteosíntesis solicitados por los cirujanos • Informar al cirujano los casos en que se vea afectada su programación quirúrgica por suministro, asuntos administrativos o asistenciales del paciente. • Informar a las diferentes áreas afectadas las novedades de programación. • Confirmar diariamente a los pacientes programados. • Recordar diariamente a los cirujanos su agenda quirúrgica en la clínica General del Norte. • Ubicar los elementos de trabajo en el lugar asignado en perfecto orden y limpieza. • Asignar el indicador a cada procedimiento quirúrgico y realizar la operación para definir el indicador mensual. • Llevar un control semanal de suspensión y cancelación de cirugía e informar a la sub-gerencia de salas. • Informando oportunamente todos los cambios, eventos, novedades, requerimientos de insumos especiales, materiales, equipos y RRHH que se conozcan al interior de su cargo. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinación de Cirugía	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2 FORMACIÓN	2.2.2	Instrumentadora

	Profesionales	quirúrgica.
	2.2.3 Postgrado	No requiere
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
Computador, Word, Excel y Power Point. Instrumentación quirúrgica.		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	2	
Comunicación	2	
Responsabilidad	2	
Relaciones Interpersonales	3	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Recepcionista de Admisiones.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Elaborar toda la documentación de admisión relacionada con el ingreso de pacientes a los diferentes servicios que ofrece la clínica, de acuerdo con los requisitos y reglamentos establecidos para ello, de manera que se logren los objetivos trazados para el buen desarrollo de las actividades del área misma y de las áreas relacionadas.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un trato amable a todas las personas. • Dar información a quien lo solicite sobre los servicios ofrecidos y los convenios con las diferentes empresas. • Satisfacer las necesidades del usuario rápido y completamente dejándole siempre la sensación de haber recibido más de lo que esperaba, es decir, satisfaciendo expectativas. • Cumplir con los procedimientos establecidos para realizar la admisión de paciente. • Verificar diariamente la programación de consulta preanestésica. • Liquidar el valor a cancelar por el usuario por concepto de pagos compartidos, copagos, deducibles, insumos, uso de equipos, etc. • Informar a secretaría de programación de cirugía sobre cualquier cambio en la programación o información adicional. • Mantenerse en comunicación constante con el área de cirugía para detectar cualquier cambio en los procedimientos realizados u hospitalizaciones de última hora de manera que se informe a los familiares oportunamente para tramitar los cambios de órdenes de servicio. • Solicitar autorizaciones a las diferentes entidades para la admisión de pacientes a los servicios de UCI y Hospitalización. • Cumplir el reglamento interno y normas de convivencia de la clínica. • Entregar diariamente el turno dejando por escrito las situaciones especiales ocurridas, así como los asuntos pendientes de realizar para garantizar la continuidad del servicio. • Mantener un trato cordial y respetuoso con todos los compañeros de trabajo y usuarios de nuestros servicios. • Responder por los equipos a su cargo. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica.	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Admisiones	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios	Bachillerato Profesional

	Básicos	
	2.2.2 Profesionales	Técnico en ciencias Administrativas o carreras afines.
	2.2.3 Postgrado	No aplica
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año de atención al cliente.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
No aplica.		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	2	
Comunicación	2	
Responsabilidad	2	
Relaciones Interpersonales	3	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Archivo y estadística.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Archivar las historias clínicas y documentos contables de acuerdo con las normas institucionales y legales vigentes garantizando la oportuna retención y conservación documental.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar las historias de los pacientes dados de alta • Organizar las carpetas de acuerdo con lo establecido por la normatividad • Velar por la conservación de las historias clínicas de acuerdo a los plazos establecidos • Garantizar un manejo seguro, ágil y oportuno de las historias clínicas • Digitalizar los soportes y documentos contables. • Anexar todas las copias de los soportes para las facturas de acuerdo a las especificaciones de cada cliente • Organizar las facturas y sus soportes por entidad • Enviar las facturas y sus soportes al responsable por el envío oportunamente. • cumplir con las normas establecidas por la institución. • Elaborar y mantener la tabla de retención documental • Organizar los documentos que por su tiempo de archivo deban ser eliminados • Mantener organizado el archivo de acuerdo a las necesidades institucionales • Garantizar que los documentos se conservan en confidencialidad. • Facilitar la consulta de historias clínicas al personal autorizado a su acceso • Entregar copia de la historia clínica a los pacientes o su apoderado previa autorización escrita • Entregar los documentos solicitados por el personal médico de los pacientes que han utilizado los servicios con anterioridad • Entregar los documentos archivados cuando sean requeridos al personal autorizado. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerencia Administrativo financiero.	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2.2 Formacionales Profesionales	Auxiliar de archivo, Técnico de archivo,	

		Tecnólogo en Administración documental.
	2.2.3 Postgrado	Seminarios Archivista.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año, preferiblemente en el sector de la salud.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
No aplica.		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	2	
Comunicación	2	
Responsabilidad	2	
Relaciones Interpersonales	3	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Caja	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Recibir y contabilizar todos los pagos realizados a la clínica por conceptos de pagos de paciente de acuerdo a las políticas contables y los principios de convalidación generalmente aceptados con el propósito de suministrar información fidedigna, relevante.</p>		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar las notas bancarias • Contabilizar las cuentas por pagar por concepto de honorarios médicos • Hacer el cuadro de caja y recibo de dinero • Elaboración de consignaciones bancarias • Hacer relación de cuentas canceladas por la entidades por concepto de pago de honorarios • Contabilizar los recibos de caja diario • Contabilizar los pagos de clientes • Contabilizar los pagos de celulares • Contabilizar los pagos de admisiones no facturadas • Contabilizar ingresos por consignar • Elaboración de cheques y relación • Registrar en el libro de bancos los egresos realizados diariamente • Mantener al día las cuentas auxiliares a su cargo • Conciliar las cuentas por pagar a los cirujanos • Conciliar las cuentas por pagar a proveedores • Confirmar los cheques a las entidades bancarias • Atención telefónica de proveedores. • Realizar las cotizaciones a pacientes y médicos cirujanos • Realizar descuentos en procedimientos en coordinación con el subgerente administrativo operativo. • Proveer informes financieros y estadísticos propios de su competencia • Cumplir con las normas de la Clínica • Cumplir con las políticas de la clínica. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Jefe de Contabilidad	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional	
2.2.2	Técnico en Contabilidad.	

	Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	Seminarios Contables.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	2	
Comunicación	2	
Responsabilidad	2	
Relaciones Interpersonales	3	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Compras	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Realizar oportunamente las compras de acuerdo a las políticas institucionales, garantizando la calidad de los productos comprados y la entrega de los mismos al servicio solicitante.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Estar atento a las solicitudes de los servicios para la compra de insumos necesarios para la prestación del servicio. • Solicitar la cotización del insumo requerido. • Elaborar las órdenes de compra oportunamente. • Realizar seguimiento a la autorización de la orden de compra. • Enviar la orden de compra al proveedor y consensar la fecha de entrega del producto. • Hacer seguimiento a la llegada del producto a la institución. • Entregar oportunamente el insumo al servicio solicitante. • Realizar recepción técnica de los productos verificando con la orden de compra que las condiciones pactadas se cumplan. • Realizar evaluación de proveedores. • Mantener actualizada la base de datos de proveedores. • Atender a los diferentes proveedores. • Mantenerse actualizado en los nuevos productos que salen al mercado y sean útiles para la institución. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerencia administrativa financiera	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Técnico en áreas administrativas y afines.
	2.2.3 Postgrado	No requiere
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en cargos similares.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma	0	

de decisiones	
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • EL Asistente de compras debe conocer y manejar insumos medico quirúrgicos y logística de compras. • Manejo de sistemas básicos: Excel, Internet, Procesador de Textos. 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	2
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar Contable	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Contabilizar diariamente todas las transacciones económicas de la clínica de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados con el propósito de suministrar información relevante y fidedigna para la realización de los estados financieros.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Validar que los medicamentos e insumos recibidos estén ingresados correctamente. • Contabilizar la nomina del personal suministrado • Contabilizar las cuentas por pagar de insumos y medicamentos y otros conceptos • Contabilizar los honorarios médicos • Contabilizar la amortización de diferidos • Contabilizar la depreciación • Contabilizar el consumo de tarjetas de crédito • Contabilizar el pago de los servicios públicos • Elaboración de declaraciones tributarias • Revisión y contabilización de las cuentas auxiliares a su cargo • Contabilización de otras cuentas por pagar • Contabilizar las provisiones de costos • Cumplir con las normas de la Clínica • Cumplir con las políticas de la clínica • Desarrollar informes de acuerdos a la solicitud de su jefe inmediato. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Jefe de Contabilidad	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de Contabilidad.
	2.2.3 Postgrado	No requiere
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	

Solución de Problemas y Toma de decisiones	0
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 2649/93 • Plan Único de cuentas para hospitales (PUCH) • Tabla de Retención en la Fuente por Renta • Tabla de Retención en la Fuente por ICA 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	2
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Facturación.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Facturar diariamente todas las atenciones realizadas a los pacientes, teniendo como base la historia clínica, validando que la información corresponda con las atenciones recibidas por el paciente, para garantizar que todos los procedimientos, medicamentos e insumos se están facturando de acuerdo a los convenios establecidos entre la clínica y sus clientes.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar diariamente las historias clínicas de pacientes para corroborar que los cargos realizados en el sistema estén debidamente soportados. • Verificar que la historia clínica tenga todos los soportes correspondientes • Liquidar diariamente todos los cargos hechos a pacientes de acuerdo a los convenios y manuales tarifarios • Reclasificación de honorarios médicos • Revisar las cuentas de pacientes de acuerdo con las tarifas establecidas y los convenios firmados con las distintas entidades para garantizar la aceptación sin objeción de las facturas por nuestros clientes. • Facturar diariamente los cargos de los pacientes dados de alta • Organizar por cliente las facturas con sus soportes completos • Enviar diariamente las facturas a auditoria médica para su aprobación • Emitir RIPS por cada cliente • Elaborar las relaciones de factura por cada cliente. • Elaborar reportes de facturación solicitados por la gerencia. • Cumplir con el horario establecido • Cumplir con las normas de aseo y seguridad dictadas por la institución • Cumplir con las funciones especiales asignadas por su jefe inmediato. • Responder por los equipos a su cargo. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador de Facturación.	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Tecnólogo en aéreas administrativas.
	2.2.3 Postgrado	Curso de Facturación en Salud.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años.

3. COMPETENCIAS LABORALES	
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER	
Competencias	Nivel Exigido
Planeación y organización	1
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
No aplica.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	2
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Sistemas	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Apoyar al personal de la Clínica con lo concerniente al adecuado funcionamiento de los sistemas informáticos y temas relacionados con el fin de contribuir al óptimo manejo de los recursos de sistemas.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Validar periódicamente los resultados obtenidos de las diferentes aplicaciones. • Revisar periódicamente el cumplimiento de los diferentes procedimientos para garantizar ingreso veraz y oportuno de información al sistema. • Garantizar el resultado positivo de los manteamientos correctivos que se presenten. • Programar los mantenimientos preventivos que se requieran. • Monitorear el trafico de información en la red local para - Garantizar buenos tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes. • Diseñar políticas de seguridad para el acceso a los diferentes equipos así como respaldo de la información crítica de la clínica. • Actualizar periódicamente los equipos con acceso a Internet con los parches de seguridad críticos. • Restauración de Copias de Seguridad a solicitud de los usuarios. • Copias manuales diarias del servidor de planos. • Revisar, evaluar y definir con el responsable del área solicitante, los requerimientos de información y plantear la solución más efectiva para ese propósito. • Desarrollar los programas requeridos para implementar la solución acordada con el responsable del área solicitante. • Formular y proponer el plan informático según los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo • Instaurar las soluciones necesarias para cubrir las necesidades de la empresa y sus usuarios • Supervisar la implementación y desarrollo de los proyectos informáticos. • Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Jefe de Sistemas	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios	Bachillerato Profesional

	Básicos	
	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de Sistemas.
	2.2.3 Postgrado	No aplica
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año laborando en áreas afines.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	2	
Dominio Técnico	2	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de las plataforma (Linux, iSeries, Windows) • Redes locales, equipos de networking (switches, Access point, cableado estructurado) • Planes de backup y recuperación de información. • Domino de la plataforma en uso. 		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	2	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	2	
Comunicación	2	
Responsabilidad	2	
Relaciones Interpersonales	3	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Líder de Educación	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planear, organizar, implementar y coordinar la educación continua institucional dirigida a los clientes internos y externos, asegurando la actualización y competitividad del talento humano que labora en la institución y la participación activa del paciente y familia en su proceso de atención.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta las necesidades de educación de todas las áreas institucionales, de tal manera que con base a ellas se pueda realizar el programa de educación. • Crear un programa de seguimiento que permita identificar las actividades realizadas y las horas de educación de cada persona. • Realizar un programa que contenga todos y cada uno de los empleados que laboran en la institución para hacer un seguimiento del cubrimiento y asistencia a las actividades programadas y poder definir estrategias para alcanzar el 100% de capacitación al personal. • Crear un programa que permita identificar la adherencia del personal y el cumplimiento de los objetivos trazados en cada actividad realizada. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinador Talento Humano	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Enfermera, administrador de empresas, administrador de servicios de salud.
	2.2.3 Postgrado	Diplomado en educación universitaria.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en áreas afines.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	

Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de educación • Técnicas de capacitación y entrenamiento 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	2
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

CARGO	Revisor de cuentas medicas	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Revisar la totalidad de las facturas emitidas a nuestros clientes, de acuerdo a la normatividad y convenios vigentes, asegurando que la facturación se envíe con cero errores.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el 100% de la facturación de la Clínica. • Recepcionar la factura del Coordinador de Facturación. • Constatar la pertinencia de la facturación con el convenio establecido con el cliente. • Verificar los soportes de lo facturado. • Informar las inconsistencias encontradas en la factura. • Consolidar la información de la revisión diaria. • Refrendar la factura objetada. • Mantener organizada y actualizada la información de auditoria • Generar informe de revisoría de cuentas. • Participar con el Auditor en el análisis de la información arrojada. • Colaborar en el desarrollo del plan de actividades propias de auditoría. • Radicar la facturación de administradoras que tengan mayor impacto sobre la facturación. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Medico Auditor	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Tecnólogo en ciencias administrativas.
	2.2.3 Postgrado	Curso, seminarios o diplomados relacionados con Auditoría de cuentas medicas y facturación.
2.2 FORMACIÓN		
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 2 años en facturación y/o revisoría de cuentas.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	

Planeación y organización	1
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	2
Dominio Técnico	2
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema General Seguridad Social en Colombia • Legislación en Salud y sus actualizaciones. • Manuales tarifarios del régimen de SGSSS. 	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	2
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	2
Comunicación	2
Responsabilidad	2
Relaciones Interpersonales	3
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

ROL OPERATIVO ADMINISTRATIVO

CARGO	Auxiliar de lavandería	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Limpiar y descontaminar el instrumental, equipos y elementos médico-quirúrgicos aplicando los protocolos establecidos con el fin de disminuir la biocarga.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procedimientos de limpieza y desinfección de acuerdo con los protocolos de la Institución. • Entregar al área de empaque los equipos de Instrumental completamente limpios, libres de biocarga, seguros para su manipulación. • Aplicar al instrumental los tratamientos adecuados para su conservación como detergentes, antioxidantes y lubricantes. • Mantener el área en excelente estado de limpieza. • Utilizar en forma responsable los elementos de protección personal. • Registrar en los formatos correspondientes los equipos e instrumental que recibe de salas de cirugía y otros servicios. • Entregar su turno en forma correcta según las normas de la clínica. • Entregar el área organizada y limpia • Asistir a los eventos educativos a los que sea asignada. • Responsabilizarse por su permanente actualización. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Coordinación de Cirugía	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	Auxiliar de Enfermería certificada por una escuela acreditada por la Secretaria de Educación.
	2.2.3 Postgrado	No aplica
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	No aplica
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	

Solución de Problemas y Toma de decisiones	0
Dirección de Personal	0
Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	0
Dominio Técnico	0
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
• Auxiliar de enfermería.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	1
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	1
Comunicación	2
Responsabilidad	1
Relaciones Interpersonales	1
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Mensajero.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Entregar la correspondencia generada en las diferentes áreas de la clínica acorde a la prioridad de esta, garantizando la oportuna entrega de la misma.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir del Auxiliar Contable tareas a realizar. • Revisar el registro de pendientes del día. • Organizar según prioridad la ruta de entrega del día • Solicitar a cada responsable de correspondencia las indicaciones necesarias para la entrega. • Entregar correspondencia según la prioridad establecida a las personas que le hayan delegado tareas. • Recibir del Auxiliar Contable el dinero de las consignaciones a realizar. • Diligenciar los volantes de consignación. • Realizar las consignaciones bancarias. • Entregar volante de consignación al Auxiliar Contable. • Enviar por fax volantes a proveedores nacionales. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerente Administrativo financiero	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	No requiere
	2.2.3 Postgrado	No requiere
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 6 meses en cargos similares
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	0	

Dominio Técnico	0
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
Conocimiento de la ciudad.	
3.2 COMPETENCIAS DEL SER	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	1
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	1
Comunicación	2
Responsabilidad	1
Relaciones Interpersonales	1
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Auxiliar de Servicios Generales.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Mantener limpia y desinfectada el área quirúrgica para evitar diseminación de microorganismos y cumplimiento con los protocolos definidos. Mantener el Stock de gases medicinales como CO2 Y N, definidos para el uso de los equipos biomédicos.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar programación de cirugía para organizar el trabajo diario en coordinación con las circulantes de salas. • Incluir en la programación de limpieza todas áreas y s secciones y registrar las actividades en el formato establecido. • Atender las solicitudes de su jefe inmediato en relación con la limpieza del área quirúrgica. • Realizar los procedimientos de limpieza y desinfección post-quirúrgica, diaria y semanal. • Responsabilidades por los controles de asepsia semanal en cada una de las secciones. • Garantizar permanentemente el cumplimiento de las normas de limpiezas y descontaminación de cirugía siguiendo los protocolos definidos para cada situación. • Organizar y ejecutar junto con el resto del equipo la desinfección semanal del are quirúrgica. • Responsabilizarse por el manejo adecuado de los desechos generados en el área quirúrgica. • Asistir en las actividades académicas programadas para la educación continua. • Verificar que las Balas de Gas Carbónico (CO2) y Nitrógeno (N) estén disponibles con suficientes volumen en todo momento. • Revisar la programación del día siguiente y preparar el material y los equipos necesarios, dejando en el área lo correspondiente tal como: formol, Balas de Co2 y/o Nitrógeno, manómetros, llave de expansión, etc. • Informar a la coordinadora de Sala de cirugía sobre las necesidades del área a su cargo para que las compras sean tramitadas con el tiempo suficiente. • Entregar el turno informando lo realizado y haciendo énfasis en lo pendiente. Dejar registros por escrito en el cuaderno correspondiente. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerencia administrativa financiera.	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO		

	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional
	2.2.2 Profesionales	No aplica.
2.2 FORMACIÓN	2.2.3 Postgrado	No aplica.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	No aplica
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	
Negociación	0	
Iniciativa	1	
Tolerancia a la Presión	0	
Dominio Técnico	0	
Orientación a Resultados	1	
Otras competencias		
No aplica.		
3.2 COMPETENCIAS DEL SER		
Competencias	Nivel Exigido	
Actitud de Servicio	1	
Liderazgo Personal	2	
Aprendizaje Continuo	1	
Comunicación	2	
Responsabilidad	1	
Relaciones Interpersonales	1	
Orientación al Detalle y la Calidad	2	

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

CARGO	Vigilante.	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Garantizar la seguridad de la clínica y de las personas que utilizan sus servicios de acuerdo con las políticas establecidas generando con ello confianza tanto en el cliente que visita como en sus colaboradores.		
1.1. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Anotar en el libro de minuta la entrada y salida del personal que labora en la institución. • No permitir el parqueo de vehículos en la parte externa de la clínica. • Estar atentos a movimientos sospechosos alrededor de la clínica. • Entregar por escrito al vigilante terminar de turno las situaciones especiales ocurridas durante el día. • Recibir de manera cordial a las personas que llegan a la clínica. • Direccionar a los visitantes hacia el servicio solicitado. • Dar información no confidencial a quienes la soliciten. • Anotar la matrícula de los vehículos que ingresan al parqueadero • Entregar tiquete correspondiente a cada vehículo • Cobrar el valor correspondiente al uso de parqueadero • Cuidar los vehículos que se encuentran dentro del mismo. • Entregar al auxiliar de caja el dinero correspondiente al uso del parqueadero. 		
1.2 RELACIONES DEL CARGO		
1.2.1 Relaciones de Autoridad:	No aplica.	
1.2.2 Relaciones de Subordinación:	Subgerente administrativo financiero.	
2. PERFIL DEL CARGO	2.1.1 Edad requerida	No aplica
	2.1.2 Sexo	No aplica
	2.1.3 Estado Civil	No aplica
	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	Bachillerato Profesional.
	2.2.2 Profesionales	Estudio de seguridad.
	2.2.3 Postgrado	No aplica.
2.3 EXPERIENCIA	2.3.1 Años	Mínimo 1 año en cargos similares.
3. COMPETENCIAS LABORALES		
3.1 COMPETENCIAS DEL SABER Y HACER		
Competencias	Nivel Exigido	
Planeación y organización	1	
Solución de Problemas y Toma de decisiones	0	
Dirección de Personal	0	

Negociación	0
Iniciativa	1
Tolerancia a la Presión	0
Dominio Técnico	0
Orientación a Resultados	1
Otras competencias	
Cursos básicos de seguridad.	
Competencias	Nivel Exigido
Actitud de Servicio	1
Liderazgo Personal	2
Aprendizaje Continuo	1
Comunicación	2
Responsabilidad	1
Relaciones Interpersonales	1
Orientación al Detalle y la Calidad	2

Fuentes: Análisis de las autoras con base en información de la Clínica.

10. CONCLUSIONES

- La organización Clínica General del Norte sucursal Cartagena cuenta con un departamento de talento humano, sin embargo este no tiene formalmente definido el proceso de selección de personal, ni tampoco los procesos de reclutamiento y análisis y descripción de cargos que soportan al de selección.
- Para el caso de análisis y descripción de cargos estos se encuentran descritos y relacionados con el organigrama, pero su análisis no se encuentra sustentado por competencias. Lo que no le permite una buena gestión de personal.
- Por medio del análisis y descripción de cargos se comprende e identifica para cada cargo de la organización, que hace, como lo hace, para qué y como genera valor a la organización, para que una vez definidas y con base en ellas se atraigan candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización mediante el reclutamiento para luego filtrar las hojas de vida que más se ajusten al perfil y continuar con la selección de personal.
- En el proceso de reclutamiento esta informalmente utiliza reclutamiento mixto pero le otorga una baja prioridad al mismo.
- En cuanto a la selección principalmente utiliza pruebas de conocimiento y entrevistas, lo que significa un proceso incipiente que no asegura la competencia del personal seleccionado en el desempeño de su cargo.
- Mediante la selección por competencias se obtienen ventajas como: definición de características y actitudes de cada entrevistado, detectar necesidades de formación del personal contratado, encontrar personal

multifuncional que se adapte a los cambios y requerimientos de la organización, capacitación en el desarrollo de las competencias con las que no cuenten, al tiempo de fortalecer las innatas y genera compromiso en los empleados desde el primer momento.

- La propuesta del presente trabajo estuvo en el diseño del proceso de selección y de los de apoyo como son análisis y descripción de cargos y reclutamiento, todos por competencias utilizando la clasificación de competencias del ser, saber y saber hacer.
- Se le realizó el análisis y descripción a la totalidad de los cargos asistenciales y administrativos.
- La Clínica debe articular estos procesos con los de evaluación del desempeño. Capacitación y salarios y beneficios sociales para darle un manejo integral al talento humano.
- Cada vez que la organización cree un nuevo cargo, fusiones dos o tres, deberá actualizar el análisis y descripción de cargos de ese nuevo puesto.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Clínica General del Norte acoger la presente propuesta del proceso de selección y sus procesos de apoyo (análisis y descripción de cargos y reclutamiento) por competencias que le asegure una óptima gestión del talento humano y que el personal seleccionado posea las competencias para un excelente desempeño, mejorando la eficacia y eficiencia e incrementando la satisfacción de sus grupos de interés.
- Se recomienda a futuro articularlo con evaluación del desempeño, capacitación y salarios y beneficios sociales, para darle un manejo sistemático y sistémico al talento humano en la organización.
- Monitorear a intervalos de un año el análisis y descripción de m la totalidad de cargos de la organización o cada vez que cree o fusione cargos.
- La Clínica General del Norte sucursal Cartagena debe estar atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la coordinación del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación organizacional.
- El modelo de gestión humana por competencias debe ser concebido dentro de la Clínica, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la coordinación de talento humano.
- Socializar, capacitar y sensibilizar al personal de la Clínica con el modelo de gestión humana por competencias, haciendo que este sea parte de la cultura organizacional.

- El presente modelo trae como beneficios adicionales una mejor y certera atención al personal de COLPUERTOS y del Magisterio de Bolívar como usuarios permanentes de estos servicios.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES MARTHA. Diccionario de competencias. La trilogía v1: Las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Granica, 2009.

----- . Diccionario de comportamientos. La trilogía v2: Gestión por competencias. Como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Granica, 2009.

----- . Diccionario de preguntas. La trilogía v3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas, Buenos Aires, Granica, 2009.

----- . Selección por competencias. Buenos Aires, Granica, 2006.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO 2008.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991.

CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, McGraw-Hill, 2002.

CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw-Hill, 1994.

DECENZO DAVID A., ROBBINS STEPHEN P. Administración de recursos humanos, Limusa, 2001.

JAVIER FERNÁNDEZ LOPEZ. Gestión por competencias., Prentice Hall. Capitulo 3: Como implementar la Gestión por CompetenciasHERNÁNDEZ

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta Actualización. Bogotá, D.C. ICONTEC, 2003-03-11. NTC1486.

MENDEZ, Carlos. Metodología guía para la elaboración y diseño de investigación en ciencias económicas, contaduría y administración. Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998.

SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, 1997.