



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“NUEVO DISEÑO DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN  
DEL TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
MÉDICOS”**

**Previa la obtención del Título de:  
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:  
IRENE YOLANDA ALMACHE TOAPAXI**

**Guayaquil – Ecuador**

**2020**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica del Litoral por permitirme cursar mis estudios.

Agradezco a mi tutora Econ. Viviana Borja, que me guio con toda su capacidad y conocimientos, motivándome siempre a la culminación de este proyecto.

Agradezco a todos mis maestros, compañeros y cada uno de los que me guiaron y acompañaron para culminar esta etapa de estudios.

Agradezco a mis padres Luis y Emma por siempre desear lo mejor para mí.

Agradezco a mi hermana Patricia, quien Dios me dio la bendición de que sea parte de mi vida.

Agradezco a mi padre Cesar, que aun guía mi camino con su ejemplo de trabajo y honestidad.

Agradezco a mi hijo Benjamín, por su paciencia y amor

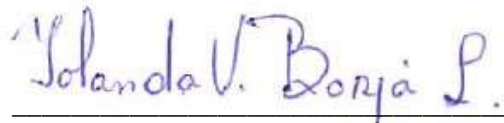
*Econ. Irene Yolanda Almache Toapaxi*

## **DEDICATORIA**

Especialmente a Dios y a la Virgen por su misericordia y ser luz en mi vida, a mi hijo Benjamín por ser mi motivación, a mi hermana Patricia quien camina a mi lado y nunca suelta mi mano, a mi padre Cesar de quien guardo en mi corazón todas sus palabras y a todos mis maestros quienes fueron parte de esta etapa académica.

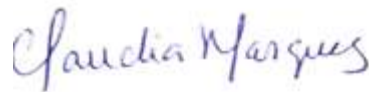
*Econ. Irene Yolanda Almache Toapaxi*

## COMITÉ DE EVALUACIÓN



---

**M.Sc. Yolanda Viviana Borja Ligua**  
**Tutor del Proyecto**



---

**M.Sc. María Claudia Márquez Pinoargote**  
**Evaluador 1**



---

**M.Sc. Milton Ismael Paredes Aguirre**  
**Evaluador 2**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



---

**Econ. Irene Yolanda Almache Toapaxi**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN .....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	x
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ABREVIATURAS .....	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCION.....	14
1.1.RESUMEN EJECUTIVO.....	14
1.2.RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA .....	2
1.2.1.Información organizacional.....	3
1.2.2.Misión.....	4
1.2.3.Visión.....	4
1.2.4.Línea estratégica.....	4
1.2.5.Valores.....	5
1.2.6.Objeto de Estudio .....	8
1.4.JUSTIFICACIÓN.....	10
1.5.OBJETIVO GENERAL .....	11
1.6.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.7.ALCANCE DEL ESTUDIO .....	11
1.8.CARACTERISTICAS DEL SERVICIO.....	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	13
2.1.1. Subsistemas .....	14
2.2. ATRACCIÓN DE PERSONAL.....	15
2.2.1. Técnicas de atracción de personal .....	16
2.3. SELECCIÓN .....	17
2.3.1. Bases para la selección de personal.....	18
2.3.2. Etapas del proceso de selección de personal .....	21
2.3.3. El Informe de Selección .....	21
2.4. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	22
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	26

3.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.3. TRATAMIENTO DE LOS DATOS .....	28
3.3. POBLACIÓN .....	29
3.4. CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	32
3.5. ANÁLISIS DE FLUJOGRAMA.....	32
3.6. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTA .....	35
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS .....	55
4.2. ANALIZAR EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN. ....	55
4.3. DETERMINAR LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN CON EL PROCESO ACTUAL. ....	57
4.4. ANALIZAR CUALITATIVAMENTE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE ENTREVISTAS DE SALIDAS A EX EMPLEADOS. ....	58
4.5. Analizar cuantitativamente la rotación del personal a través de indicadores de gestión. ....	58
4.6. DISEÑAR UN NUEVO PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	60
4.6.1. Introducción.....	60
4.6.2. Objetivos General.....	60
4.6.3. Objetivos específicos.....	60
4.6.4. Justificación.....	60
4.6.5. Ámbito de aplicación.....	60
4.6.6. Políticas de reclutamiento y selección del personal .....	61
4.6.6. Fundamentación.....	61
4.6.4. Descripción de los procedimientos.....	63
4.6.5. Normas de reclutamiento del personal .....	76
4.7. REALIZAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL PROCESO ACTUAL Y EL NUEVO DISEÑO.....	77
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
5.1. CONCLUSIONES.....	80
5.2. RECOMENDACIONES .....	81
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS .....	86

## RESUMEN

Para la Gestión del Talento humano, ha sido una constante preocupación el poder contar dentro de la empresa con personas que puedan ser un pilar en el cumplimiento de todas las metas u objetivos de la empresa. En los últimos años, el avance de la tecnología, los nuevos modelos de gestión y otros temas organizacionales han cambiado la forma de cómo realizar los procesos de atracción y selección de personal. **En el presente trabajo se analizará el proceso actual de atracción y reclutamiento de selección de personal que permita disminuir tiempos de contratación en una empresa que brinda servicios médicos.** Esto nos proporcionara información precisa para definir un nuevo proceso de atracción y selección que este más acorde a la realidad que la empresa está viviendo como parte de su estrategia y competitividad actual en el mercado. Como parte de este **nuevo diseño, se realizó un estudio cualitativo de la rotación del personal a través de encuesta al personal de la empresa el motivo por la salida de sus compañeros, esto a fin de que nos pueda brindar información** y sobre estos datos se sugirió recomendaciones de mejora para la empresa. El estudio cuantitativo de la rotación del personal **nos brindó un indicador de gestión para la empresa, de esta manera podrán monitorear la información e ir tomando acciones y toma de decisiones.** El presente estudio tuvo un enfoque cualitativo y descriptivo, dado por la información de encuestas y datos que se obtuvieron del proceso de atracción de selección y rotación de personal. Se tomó como información de la rotación del personal a todos los colaboradores de la empresa que tienen laborando desde el año 2018 hasta el 2020. Finalmente se logró definir un nuevo diseño de atracción y selección más ágil y dinámico, de igual manera al conocer los motivos de la renuncia de los ex-colaboradores nos permite conocer las necesidades de los empleados y con esta información preparar un plan de mejora como incentivos no monetarios que permitan motivar o retener a un empleado dentro de la empresa.



## **ABSTRACT**

For Human Talent Management, it has been a constant concern to be able to count on people within the company who can be a pillar in the fulfillment of all the goals or objectives of the company. In recent years, the advancement of technology, new management models and other organizational issues have changed the way in which personnel recruitment and selection processes are carried out. In this paper, the current process of attraction and recruitment of personnel selection will be analyzed that allows to reduce hiring times in a company that provides medical services. This will provide us with accurate information to define a new process of attraction and selection that is more in line with the reality that the company is experiencing as part of its current strategy and competitiveness in the market. As part of this new design, a qualitative study of staff turnover was carried out through a survey of company staff on the reason for the departure of their colleagues, this in order to provide us with information and on this data it was suggested recommendations for improvement for the company. The quantitative study of staff turnover provided us with a management indicator for the company, in this way they will be able to monitor the information and take actions and make decisions. The present study had a qualitative and descriptive approach, given by the information from surveys and data obtained from the recruitment process and staff rotation. Information on staff rotation was taken from all the company's collaborators who have been working from 2018 to 2020. Finally, it was possible to define a new more agile and dynamic attraction and selection design, in the same way by knowing the reasons the resignation of ex-collaborators allows us to know the needs of the employees and with this information prepare an improvement plan as non-monetary incentives that allow us to motivate or retain an employee within the company.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 2.1. Funciones del administrador de recursos humanos.....	13
Figura 2.2. Procesos básicos de recursos humanos .....	14
Figura 2.3. Aspectos que intervienen en el proceso .....	16
Figura 2.4. Ficha profesiográfica.....	19
Figura 2.5. Etapas del proceso de selección .....	21
Figura 2.6. Factores en la rotación del personal .....	25
Figura 3.1. Datos sociodemográficas de la muestra de empleados de la empresa .....	30
Figura 3.2. Flujograma del proceso de atracción, selección y contratación del personal de la empresa.....	33
Figura 3.3. Antigüedad en el trabajo .....	38
Figura 3.4. Brindaron capacitación en el trabajo.....	38
Figura 3.5. Técnica de selección .....	39
Figura 3.6. Causa para la contratación .....	40
Figura 3.7. Tipo de contrato .....	42
Figura 3.8. Las normas y políticas de la empresa.....	43
Figura 3.9. Cambio de puesto.....	44
Figura 3.10. Problemas de rotación de personal.....	45
Figura 3.11. Causas de la rotación de personal .....	46
Figura 3.12. Como disminuir la rotación del personal .....	47
Figura 3.13. Causa por la salida de la empresa .....	48
Figura 3.14. Opinión sobre su jefe inmediato .....	49
Figura 3.15. Opinión sobre el gerente .....	50
Figura 3.16. Compañerismo en el trabajo.....	51
Figura 3.17. Beneficios.....	52
Figura 3.18. Los sueldos que ofertan.....	53
Figura 3.19. Capacitaciones.....	54
Figura 4.1. Variación del índice de rotación del personal durante el periodo del 2018 al 2020 .....	59
Figura 4.2. Flujograma del Proceso de atracción y selección del personal .....	61
Figura 4.4. Formato de requerimiento de personal.....	65
Figura 4.5. Formato de descripción de puesto.....	66
Figura 4.6. Formato para reclutamiento interno .....	67
Figura 4.7. Formato para reclutamiento externo para las páginas de anuncios.....	68
Figura 4.8. Formato para solicitud de empleo .....	68
Figura 4.9. Formato de entrevista por competencia .....	71

Figura 4.10. Formato de informe de entrevista .....	72
Figura 4.11. Formato para verificación de referencias .....	73
Figura 4.12. Formato análisis de resultados .....	74
Figura 4.13. Formato para solicitar documentos .....	75
Figura 4.14. Formato para recepción de documentos.....	76
Figura 4.15. Normas proceso de reclutamiento .....	76
Figura 4.16. Comparación del índice de rotación del personal .....	78

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1.1: Datos generales .....	3
Cuadro 1.2. Tipo de Certificaciones .....	4
Cuadro 1.3: Línea Estratégica .....	5
Cuadro 1.4: Valores .....	5
Cuadro 2.1: Técnica de atracción al personal .....	16
Cuadro 2.2. Métodos de recolección información acerca de un cargo .....	18
Cuadro 2.3. Información de los candidatos .....	21
Cuadro 2.4. Índices de rotación del personal.....	24
Cuadro 3.1. Datos sociodemográficas de los empleados.....	30
Cuadro 3.2. Muestra de la población para aplicar los instrumentos de evaluación.....	31
Cuadro 3.3. Indicador de rotación de personal .....	32
Cuadro 3.4. Resultados de la entrevista al director de RR HH .....	36
Cuadro 3.5. Antigüedad en el trabajo .....	37
Cuadro 3.6. Medio de comunicación.....	38
Cuadro 3.7. Técnica de selección .....	39
Cuadro 3.8. Causa para la contratación .....	40
Cuadro 3.9. Tipo de contrato .....	41
Cuadro 3.10. Las normas y políticas de la empresa .....	42
Cuadro 3.11. Cambio de puesto.....	43
Cuadro 3.12. Problemas de rotación de personal .....	44
Cuadro 3.13. Causas de la rotación de personal .....	45
Cuadro 3.14. Como disminuir la rotación del personal .....	46
Cuadro 3.15. Causas por la salida de la empresa.....	48
Cuadro 3.16. Opinión sobre su jefe inmediato .....	49
Cuadro 3.17. Opinión sobre el gerente .....	50
Cuadro 3.18. Compañerismo en el trabajo .....	51

Cuadro 3.19. Los beneficios .....	52
Cuadro 3.20. Los sueldos que ofertan .....	53
Cuadro 3.21. Capacitaciones .....	54
Cuadro 4.1. Contenido proceso de reclutamiento.....	63
Cuadro 4.2. Comparación de procesos de selección de personal .....	77
Cuadro 4.2. Comparación del índice de rotación del personal .....	78
Cuadro 6.1. Ingresos y salidas de personal periodo 2018 .....	78
Cuadro 6.2. Ingresos y salidas de personal periodo 2019 .....	79
Cuadro 6.3. Ingresos y salidas de personal periodo 2020 .....	80
Cuadro 6.4. Nómina del personal actual.....	81

## ABREVIATURAS

A <sub>w</sub> o a <sub>w</sub>	Actividad de agua.
AOAC	Association of official agricultural chemists.
CT	Muestras con tratamiento.
D.O.	Deshidratación osmótica.
g	Gramo
HRE	Humedad relativa de equilibrio.
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización.
MIC	Medición del Índice de calidad.
Min	Minutos
Mg	miligramo.
m.o.	Microorganismo
NaCl	Cloruro de sodio o sal común.
NMP	Número más probable.
OED	Organismos específicos del deterioro
P	Presión de agua del alimento a una temperatura t.
p <sub>o</sub>	Presión de agua pura a una temperatura t.
PCA	Plate count Agar.
PDA	Potato Dextrosa Agar.
pH	Potencial de Hidrógeno
S.O.	Solución osmótica.
ST	Muestras sin tratamiento.
TMA	Trimetilamina.
MRH	Mercado de Recursos Humanos
ARH	Administración de Recursos Humanos

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCION**

### **1.1 RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente el éxito de una organización empresarial no solamente se mide por su utilidad financiera obtenida dentro de un período de tiempo. Se conoce que existen muchas variables, que permiten fortalecer los procesos internos en las organizaciones, una de estas es el recurso humano. En consecuencia, para el logro de los objetivos de las empresas y la competitividad, es indispensable que existan políticas definidas en la entidad.

Como se lo menciono en el párrafo anterior, dichas políticas comprometerán al personal de la empresa a que cumpla con los objetivos planteados por la organización, y de esta manera contribuya a lograr ventajas competitivas razonables en el tiempo (Dominguez, 2008). Cada vez es más necesario generar estrategias que les permita cuidar a sus finanzas, clientes, accionistas, propietarios, productos (innovando) y desarrollar a sus colaboradores.

Pero, ¿cómo “cuidar” o “desarrollar” a sus empleados?, es una interrogante que no solamente se cuestionan los gestores del talento humano sino también el personal. El proceso de ingreso de futuros colaboradores de una organización en ocasiones puede ser tedioso y en otras más ágil y atractivo, en ambos casos es de vital importancia la socialización, el mismo que consiste en proveer al empleado de normas, valores y convicciones que se requiere en la empresa, y es para lo cual se lo desea contratar (Bermúdez, 2013). Luego de este procedimiento comienza una estrategia fundamental dentro de la entidad y para los ayudantes de la misma.

La importancia que ha tomado realizar la atracción de personal conocido también como reclutamiento, se ha vuelto de vital valor para los altos directivos de las empresas, ya que, que las competencias actuales en el mundo de los negocios lo exigen. En cuanto a las organizaciones es constantemente dinámico y para ello precisan colocar al colaborador idóneo en cada puesto de trabajo sea este operativo o estratégico.

Ekos (2012) Indica que, las empresas actualmente buscan promotores de cambio, que sean capaces de generar valor en las entidades, que rompan con los esquemas, con una fuerte orientación a los resultados, pero a la vez hacia las personas. Esto último simplifica el

hecho de que las organizaciones requieren mejorar su rentabilidad basados en contar con los mejores elementos humanos.

El departamento de talento humano, dentro de las organizaciones cumple un papel elemental, porque gestionan estrategias para mejorar los procesos en las empresas. En consecuencia, esto impone que se genere una moderna gestión. A partir de lo descrito se puede decir que las entidades en la actualidad han hecho cambios profundos, estos cambios pueden ser promovidos por el empuje interno o externo. En lo externo, suele suceder como resultado de las transformaciones sociales producto de la activa y compleja sociedad. En lo interno, por las exigencias propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos (Garbanzo, 2015).

En lo que respecta, a manejo de los procesos de la organización, el encargado es el gestor del talento humano de la empresa, quien es el responsable que dentro de la organización todo marche a la perfección. Según Vallejo y Portalanza (2016) como se cita en la revista *Capital Humano* (2011, p. 18): que el gestor o administrador del talento humano es el encargado de identificar, desarrollar y fidelizar el recurso humano. Esto quiere decir, debe ser el máximo líder que busque garantizar por un lado potenciar el talento humano y por el otro garantizar de manera eficiente la productividad y de la creatividad de su equipo de trabajo.

La empresa de servicios médicos es una organización que está a cada instante empleando buenas prácticas de mejora constante; por lo que es de suma importancia tomar en cuenta el proceso actual de atracción y selección que permite reconocer los puntos más decisivos del proceso con el fin de realizar las rectificaciones para generar un nuevo diseño en dicho proceso. Para apoyar esta enunciación se realizó el análisis de indicadores de rotación y el motivo de salida de los ex colaboradores, de esta manera la organización podrá realizar programas de acciones específicas que respondan a los planeamientos y necesidades sociales actuales y futuras.

Por consiguiente, es importante aclarar la importancia de las mediciones de indicadores de gestión dentro de los procesos operativos de las organizaciones. Se comprende como gestión al logro que se desea alcanzar o arribar a un fin determinado. Por lo que la gestión de recurso humano consiste en desarrollar todo lo referido a estimular el desempeño eficiente del personal. De manera que para medir esta fuerza laboral, el rendimiento beneficioso, la atracción y la rotación entre otros es preciso contar con

indicadores de gestión del talento humano, que por efecto son los encargados de medir el resultado de la gestión, es decir de las diversas funciones en la organización (Vieira, 2014).

Finalmente, las organizaciones han venido evolucionando, se ha identificado que el talento humano también ha cambiado; las personas ya no buscan solo “trabajar”, sino que buscan organizaciones que se ajusten a su estilo de vida; al conocer ambos puntos de vista tendremos una visión más amplia de cómo gestionar al talento humano, desde la atracción y reclutamiento de personal, punto inicial de la relación colaborador-empresa (Garbanzo, 2015).

## **1.2. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA**

La empresa de servicios médicos donde se ejecuta el estudio, “Atracción y selección del talento humano”, es una organización que está constantemente empleando buenas prácticas de mejora continua; por lo que resulta de suma importancia revisar el proceso actual de atracción y selección que permita reconocer los puntos más críticos del proceso y se pueda realizar las correcciones para generar un nuevo diseño en dicho proceso. Para apoyar este planteamiento se realizó el análisis de indicadores de rotación y el motivo de salida de los ex colaboradores, de esta manera la empresa podrá realizar planes de acciones específicos que respondan a las estrategias y necesidades organizacionales actuales y futuras.

En consecuencia, es importante dejar en claro al lector la importancia de las mediciones de indicadores de gestión dentro de los procesos operativos de las organizaciones. Se conoce como gestión al logro que se desea alcanzar o conseguir en un negocio. Por lo que la gestión de recurso humano significa la parte o soporte indispensable de todo el proceso de la fuerza laboral y su desempeño productivo. Por lo que para medir esta fuerza laboral, el desempeño productivo, la atracción y la rotación entre otros es necesario contar con indicadores de gestión del talento humano, que son los encargados de medir el resultado de la gestión, es decir de las distintas funciones en la organización (Vieira, 2014).

Por último, las organizaciones han venido desarrollándose, por lo que se ha determinado que el talento humano también ha cambiado; las personas ya no buscan solo organizaciones con un sistema jerarquizado solo para “trabajar”, sino que buscan que se



ajusten a su estilo de vida; enfrentándose a transformaciones en nuestra manera de vivir y laboral.

### 1.2.1. Información organizacional

La empresa de servicios médicos de este estudio pertenece a un grupo empresarial reconocido dentro del país, inicio sus operaciones en el año 2006 tanto en la ciudad de Guayaquil, Cuenca y Quito. En los siguientes años apertura nuevas sucursales, siendo la última sucursal en inaugurarse fue en el mes de septiembre del presente año 2020. Cuenta con una oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil.

**Cuadro 1.1: Datos generales**

<b>Ciudad</b>	<b>Sucursal</b>
<b>Guayaquil</b>	Oficina Matriz
	Sucursal 1- norte de la ciudad
	Sucursal 2 – norte de la ciudad
	Sucursal 3 – norte de la ciudad
	Sucursal 4 – sur de la ciudad
<b>Daule</b>	Sucursal 5
<b>Cuenca</b>	Sucursal 6
<b>Quito</b>	Oficina Sucursal
	Sucursal 7 – norte de la ciudad
	Sucursal 8 – sur de la ciudad
	Sucursal 9 – norte de la ciudad
	Sucursal 10 – sur de la ciudad
	Sucursal 11 – sur de la ciudad
	Sucursal 12 – norte de la ciudad

Fuente: Empresa de servicio de salud  
Elaborado por: La autora

La empresa de servicios médicos, en el mercado ecuatoriano tiene 12 sucursales, las cuales están ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Daule, Cuenca y Quito. Dentro del mercado se dedica a brindar servicios profesionales en diferentes especialidades médicas y odontológicas. En relación a los servicios que ofrece, se puede indicar como plus las atenciones médicas, servicio de imágenes o rayos x, farmacia, laboratorio clínico, enfermería, terapia física y dispensarios médicos empresariales.

En consecuencia, la empresa ofrece servicios médicos, que están direccionados a cubrir con los requerimientos de los pacientes particulares y pacientes que cuentan con algún seguro de medicina pre-pagada, la organización tiene canales de atención para sus pacientes, de forma presencial y on-line. En lo concerniente a procesos de acreditaciones o certificaciones, la empresa cuenta con certificaciones de sistemas de calidad, seguridad del paciente y de cuidado del medio ambiente, como los que se indican en la siguiente tabla.

**Cuadro 1.2. Tipo de Certificaciones**

Tipo de Certificación	Nombre de la Certificación
Sistema de Calidad	ISO 9001
Seguridad del Paciente	
Cuidado del medio Ambiente	Huella de Carbono Neutro

Fuente: Empresa de servicio de salud.

Elaborada por: La autora

### **1.2.2. Misión**

Ocuparnos de la salud de las personas: Somos un equipo con vocación y compromiso, que enamora a los usuarios, brindando servicios integrales de salud, de acuerdo a sus necesidades, de manera personalizada, con atributos de alta calidad, eficiencia e innovación.

### **1.2.3. Visión**

Seremos el mejor sistema integral de salud con vocación de servicio y compromiso con el usuario.

### **1.2.4. Línea estratégica**

La empresa de servicios médicos tiene definida sus líneas estratégicas. Según Torres (2014) afirma que las líneas estratégicas son los objetivos estratégicos de las organizaciones, en otras palabras, son conceptos estratégicos que guían las acciones a las que se proyecta la empresa. La empresa de servicios de salud se caracteriza por tener definidas las siguientes líneas estratégicas:

**Cuadro 1.3: Línea Estratégica**

Línea Estratégica	Objetivos
Cultura de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estándares de seguridad del paciente.</li> <li>• Asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.</li> </ul>
Enamoramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el enamoramiento total del paciente.</li> <li>• Mejorar el desempeño del personal interno.</li> <li>• Optimizar los procesos.</li> </ul>
Eficiencia Administrativa y operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir presupuestos de gastos (del negocio y administrativos).</li> </ul>
Modelo de actuación comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir el presupuesto de los ingresos por ventas.</li> </ul>
Salud Insight	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar el modelo de negocio.</li> </ul>

Fuente: Empresa de servicio de salud

Elaborada por: La autora

### 1.2.5. Valores

En el año 2018, la empresa de servicios de salud, debido a la mejora continua de sus manuales estratégicos, realizó una actualización de los elementos del direccionamiento estratégico, en este caso de los valores de la organización, que se detallan a continuación:

**Cuadro 1.4: Valores**

Valor	Descripciones
<b>Apasionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amamos la vida.</li> <li>• Amamos profundamente lo que hacemos, y expresamos intensamente nuestro espíritu jovial. Somos alegres, espontáneos y auténticos. Nos emocionamos y soñamos. Reímos mucho.</li> <li>• Somos positivos. Creemos en la vida como una aventura maravillosa. Iniciamos el camino con entusiasmo y esto ocurre cada día. Creemos en el futuro, viviendo el presente con ánimo intenso.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada cosa que hacemos involucra toda nuestra energía. Somos caminantes incansables. Trabajamos con pasión genuina, entusiasmo absoluto, vitalidad inquebrantable. Somos como los deportistas disciplinados: compartimos el espíritu de dedicación, constancia y tenacidad día a día.</li> </ul>
<p><b>Buscadores de la Excelencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos imponemos altos estándares para lograr los mejores resultados. Perseguimos siempre la calidad, con gran cuidado y atención en todo lo que hacemos.</li> <li>• Somos planificadores metódicos esforzándonos permanentemente para lograr los objetivos que nos proponemos. La planeación estratégica es nuestra principal herramienta para visionar el futuro, orientar nuestros pasos y ajustar la ruta cuantas veces sea necesario.</li> <li>• Buscamos consistencia entre nuestros logros y nuestros principios.</li> <li>• La excelencia es nuestro faro. Ser excelentes inspira nuestro trabajo y nuestra vida personal.</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Creativos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos la suma de diversos talentos: un mosaico de profesionales rigurosos y analíticos; algunos observadores y curiosos; otros ingeniosos e inventivos.</li> <li>• Somos emprendedores y visionarios. Un grupo de soñadores pragmáticos.</li> <li>• Creemos en el poder creador de nuestras ideas al iniciar nuevos negocios o servicios, como también al mejorar los existentes.</li> <li>• Somos pensadores libres. Promovemos las opiniones independientes, cuestionadoras y críticas.</li> <li>• Vivimos desde una filosofía holística sin aferrarnos a dogmas. Estamos abiertos a entender los avances del</li> </ul>

	<p>conocimiento y nuevas tendencias del pensamiento. Nos gusta aprender todo el tiempo y escuchar nuevas ideas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos dispuestos a adaptarnos para evolucionar. No nos apegamos al pasado. Miramos hacia el futuro que podemos crear.</li> </ul>
<b>Íntegros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos honrados y leales.</li> <li>• Desde nuestro origen hemos mantenido una trayectoria honorable, por lo que tenemos nuestra frente en alto.</li> <li>• La honestidad orienta nuestro comportamiento. Honramos la palabra. Cumplimos la ley. Actuamos con absoluta pulcritud en nuestros negocios.</li> <li>• Decimos la verdad y actuamos con sinceridad y transparencia.</li> <li>• Compartimos y vivimos nuestros valores cotidianamente.</li> <li>• Creemos ampliamente en la libertad, sujeta al respeto de los derechos de los demás. Respetamos a la gente y la naturaleza.</li> <li>• Somos buenos amigos.</li> <li>• Caminamos juntos hacia el futuro que visionamos. Nuestras alianzas son sólidas y firmes.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos solidarios con quienes requieren nuestro apoyo. Nos preocupamos y ocupamos por el bienestar de las personas. Somos cálidos, amables y atentos.</li> <li>• Fomentamos el buen trato entre nuestros colaboradores, aliados, clientes, comunidades y otros grupos con los que nos relacionamos.</li> <li>• Aceptamos a las personas como individuos únicos y valoramos la riqueza de la diversidad humana.</li> <li>• Propiciamos la felicidad en el ambiente laboral para que todos sean prósperos y felices.</li> <li>• Somos responsables de nuestras acciones. Hacemos el mayor esfuerzo por cumplir nuestras promesas y plazos.</li> <li>• Asumimos nuestros errores, y tomamos la iniciativa para encontrar soluciones.</li> </ul>

Fuente: Empresa de servicio de salud

### **1.2.6. Objeto de Estudio**

El presente proyecto de titulación denominado “Nuevo diseño del proceso de atracción y selección del talento humano de una empresa de servicios médicos” tiene como objeto de estudio analizar el proceso macro de atracción y selección del talento humano, consecuentemente permitirá determinar los puntos críticos de dicho proceso y sobre todo proponer mejoras al diseño del proceso de atracción y selección del personal de la empresa de servicios.

## **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa de servicios médicos de este estudio, pertenece a un grupo empresarial que, en el año 2012, tomo la decisión de que cada empresa de este grupo; se maneje de manera independiente a nivel organizacional y a finales del mismo año realizaron la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Guayaquil. En el año 2014, la empresa propuso un nuevo cambio de dirección estratégica al modificar su nombre comercial para de esta manera adquirir identidad propia, frente a sus clientes. A partir de los cambios generados, la empresa ha buscado mejoras continuas en las áreas relacionadas directamente al giro del negocio, tales como: Operaciones, calidad y servicio al cliente.

El primer paso para iniciar un proceso de contratación es la fase de reclutamiento o atracción de personal; fase decisiva para las organizaciones, en donde se define los requisitos del prototipo y características que debe cumplir el empleado que requiere la organización para que sea gestionada de manera eficiente y correcta.

Las áreas de apoyo administrativo entre ellas la de gestión Humana, han venido realizando implementaciones de nuevos proyectos de acuerdo a la estrategia general que tiene la empresa. El crecimiento de infraestructura, económico y financiero; ha hecho que también se tome en cuenta la necesidad de contratar nuevo personal, a esto se suma el personal que rota de la empresa que también se reemplaza, lo cual ha ocasionado un incremento de actividades y funciones que no siempre han podido ser atendidas en el tiempo requerido por el área de selección de personal.

En consecuencia, el personal que ha sido desvinculado de la organización en su mayoría no cumple a tiempo las actividades establecidas para la entrega de sus funciones y

cargo, por lo que se evidencia un cuello de botella en el proceso, porque debido a esto retrasan las actividades y tiempo del servicio médico, por lo que evidentemente se ve afectado, ya que el paciente no puede continuar sus tratamientos y muchas veces el paciente pierde con facilidad la paciencia lo cual ocasiona problemas e inestabilidad en el ambiente.

Evidenciados los principales problemas, la necesidad urgente de tener al personal listo para que inicie sus labores, ha hecho que determinados procesos tales como: evaluaciones al candidato, entrega de documentos, inducción entre otros; no se los realice con la minuciosidad con la que se debe realizar un proceso tan estratégico como es la contratación del personal.

Las áreas solicitantes de los requerimientos de personal, esperan una pronta reacción de parte del área de selección; es decir esperan que en el menor tiempo posible se realice el proceso de atracción y selección. Al aceptar esta solicitud, los procesos se ven afectados en la eficacia requerida.

Por lo tanto, el gestor de Talento Humano de la organización como el auditor interno de la organización, tienen en conjunto una gran responsabilidad, porque son los máximos encargados de que todo marche correctamente y sus objetivos deben estar enmarcado a cumplir de acuerdo a cabalidad cada uno de los procesos de Talento humano.

Es así que, al evidenciarse incumplimiento y puntos críticos dentro de los procesos, el sistema de gestión de calidad de la empresa podría ser afectado si en la fase de auditoría de procesos en el área de gestión humana se detecta una no conformidad. Ya que evidentemente se estaría incumpliendo con la función normativa que está relacionada al manejo de reglamentos y políticas del correcto manejo del personal, la misma que se vería reflejada en los indicadores de cumplimiento de las actividades, resultado del proceso y calidad del servicio.

De acuerdo con la trayectoria de la empresa, esta cuenta con sistemas de gestión de calidad y certificaciones, que podrían verse afectados ya que, al momento de una auditoría a los procesos del área de Gestión Humana, al haber realizado un proceso no adecuado se puede tener el riesgo de obtener no conformidades.

Lo antes mencionado, hace que se considere se analice de manera exhaustiva los puntos críticos o cuellos de botellas que presenta actualmente el proceso de atracción y selección, permitiendo detectar a tiempo los errores que se están cometiendo, y se pueda tomar las medidas correctivas para realizar un nuevo diseño de atracción y selección de

personal, en donde se revisará el diseño actual que no está facilitando poder avanzar en el cumplimiento de contratación de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Desde el punto de vista práctico, se entiende que la gestión de recursos humanos, es de gran importancia y contribuye al logro de los objetivos planteados dentro de las organizaciones, por lo que los gerentes de estas, se orientan a tener dentro de su empresa colaboradores eficientes y eficaces en cada área que se desempeñen en base a las tareas encomendadas.

Es por esta razón, que por medio de la realización del presente estudio “Nuevo diseño del proceso de atracción y selección del talento humano de una empresa de servicios médicos”, se busca contar con un nuevo diseño del proceso de atracción y selección al cliente, que le permita al gestor de Talento Humano controlar la correcta gestión administrativa del proceso, permitiendo que este se cumpla en el menor tiempo posible y haciendo que las tareas encomendadas al personal se practique con eficiencia, eficacia y calidad para alcanzar los fines planteados. Entre otras motivaciones; al conocer otra perspectiva de mejora del proceso, se tendrá una visión más amplia de cómo gestionar al talento humano, desde la atracción y reclutamiento de personal, punto inicial de la relación colaborador-empresa.

Desde el punto de vista metodológico, se sabe que la importancia de la gestión parte de la cohesión de buenas prácticas de gestión de Talento Humano. Haciendo referencia a Robbins (2018) nos indica que uno de los principales desafíos de la Administración de recursos humanos que enfrentan los gerentes radica en asegurarse de sus compañías cuenten con una fuerza laboral de alta calidad. Y, si la organización no se toma en serio sus responsabilidades de Administración de recurso humanos, lo más probable es que su desempeño se vea afectado. Es por tal razón, que en esta investigación se busca analizar los indicadores de gestión de Talento Humano de atracción y selección del personal y de rotación, logrando detectar las falencias, fortaleciendo los procesos que ayudaran a lograr cada una de las metas planteadas por la administración generando así disminución en los tiempos de ejecución de los procesos y permitiendo dar un buen servicio al cliente externo.

Desde el punto de vista práctico, toda organización buscar tener a los “mejores” talentos, es decir tener a las personas con las habilidades para desempeñarse en sus funciones



de manera eficaz dentro de su plantilla. La empresa de servicios médicos de este estudio también lo definió como uno de sus objetivos a fin de apalancar la estrategia de la empresa. Pero también las organizaciones esperan que los talentos se “mantengan” el tiempo suficiente con ellos para que puedan cumplir con los proyectos fijados. Es por cuanto, al implementar la metodología cuantitativa y cualitativa, se podrá medir de manera temprana el correcto desempeño y desarrollo del personal, eliminar los tiempos innecesarios con la finalidad que los procesos internos fluya con precisión, logrando así la mejora continua y la satisfacción de sus clientes.

### **1.5. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un nuevo proceso de atracción y selección de personal en una empresa de salud que este alineado con el crecimiento operativo de la empresa

### **1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el estado actual del proceso de atracción y selección.
- Determinar los tiempos de selección con el proceso actual.
- Analizar cualitativamente la rotación del personal a través de entrevistas de salidas a ex empleados.
- Analizar cuantitativamente la rotación del personal a través de indicadores de gestión.
- Diseñar un nuevo proceso de atracción y selección de personal.
- Realizar un análisis comparativo entre el proceso actual y el nuevo diseño.

### **1.7. ALCANCE DEL ESTUDIO**

Para este estudio se cuenta con información cualitativa y cuantitativa que nos permitirá obtener un enfoque descriptivo, en donde el objetivo es diseñar un nuevo proceso de atracción y selección de personal; con el apoyo de información adicional que nos ayude a evidenciar los motivos de desvinculación de los ex colaboradores y rotación de la empresa y realizar un análisis comparativo entre el proceso actual y el nuevo diseño, de esta manera

se ofrecerá una experiencia más dinámica al futuro candidato en donde este se ajuste a su perfil y a las necesidades de la empresa.

Finalmente se presentará los resultados a la alta gerencia en vías de la implementación del nuevo diseño del proceso de atracción y selección, así como la incorporación de los indicadores de medición de manera periódica para verificar el cumplimiento de los mismos, permitiendo a los altos mando tomar decisiones oportunas.

## **1.8. CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

Pensando en el bienestar de las personas, estas compañías ofertan planes muy variados enfocados principalmente en garantizar la seguridad y tranquilidad de sus usuarios frente a un problema de salud, se caracterizan por ser accesibles, disponibles, competencia profesional, de calidad, y eficientes, ya que ofrecen planes de cobertura accesibles, además por ser ideal.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área de las organizaciones la cual, depende mucho de aspectos como la cultura, la estructura organizacional, las características del ambiente laboral, la tecnología que se utiliza, otro de los puntos importantes que maneja esta área son los procesos internos que comprenden procedimientos importantes como la atracción, selección, contratación del personal, de la misma manera el manejo de la rotación del personal (Chiavenato, 2016 , p. 3).

La gestión del talento humano se refiere al proceso que desenvuelve e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desenvuelve y retiene a un recurso humano existente.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber (Chiavenato, 2016 , p. 5).

Figura 2.1. Funciones del administrador de recursos humanos

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar	1. Análisis y descripción de cargos
	2. Diseño de cargos
	3. Reclutamiento y selección de personal
	4. Contratación de candidatos seleccionados
	5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
	6. Administración de cargos y salarios
	7. Incentivos salariales y beneficios sociales
	8. Evaluación del desempeño de los empleados
	9. Comunicación con los empleados
	10. Capacitación y desarrollo del personal
	11. Desarrollo organizacional
	12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
	13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Fuente: (Chiavenato, 2016 )  
Elaborado por: La autora

Los procesos básicos del talento humano: se compone de seis procesos básicos para regirse por un buen sistema estos procesos básicos son (Calderón, 2010, p. 8):

Figura 2.2. Procesos básicos de recursos humanos



Fuente: (Calderón, 2010)

Elaborado por: La autora

Así, la gestión humana es uno de los ámbitos empresariales que recientemente ha tenido importantes cambios, al considerarla como un área fundamental para alcanzar las metas u objetivos de la organización (Calderón, et al., 2010).

### **2.1.1. Subsistemas**

Los subsistemas de gestión de talento humano en las empresas u organizaciones tienen bien definidas las funciones que deben desarrollar, en donde, se refiere a lograr todas las actividades que lo componen, por lo tanto, esta área debe estar adecuadamente organizado cual el departamento debe estar correctamente organizado para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización.

Las estrategias que desde la gestión del Talento Humano se hagan para atraer y retener al personal talentoso, tales como, hacer un proceso de selección o reclutamiento que contemple el análisis de las motivaciones y expectativas que tienen los aspirantes a las diferentes vacantes que ofrece la compañía, a fin de poder establecer desde un primer

momento si la visión de futuro del aspirante es compatible con la visión y estrategias de la compañía.

En el mismo sentido, es pertinente el establecimiento de escalas salariales que le permitan a la compañía ofrecer una compensación acorde con las competencias y responsabilidades que implica el desarrollo de las funciones asignadas al colaborador. Todo lo anterior se puede consolidar con el establecimiento de planes de carrera que le permitan a la organización mantener motivado y retener al personal apto que trabaja con agrado al servicio de la compañía.

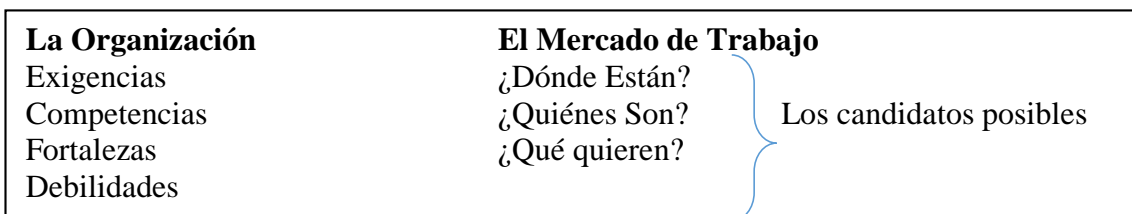
## **2.2. ATRACCIÓN DE PERSONAL**

Consiste en atraer talentos a la empresa y lograr que se queden es un paso fundamental, pero no suficiente, ya que, no solo consiste en atraerlo sino en saberlo usar esos talentos dentro de la organización. Lo que significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas primer paso. Lo fundamental es brindar condiciones laborales atractivas para que las personas con mayores destrezas tengan el fin de contribuir eficazmente en el éxito de la empresa agregando valor y riqueza para los demás asociados. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad. (Castillo & Daza, 2011, p. 23)

El reclutamiento es el proceso en el cual se lleva a cabo la atracción del personal para ser ingresado dentro de la empresa, es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos calificados y capaces de desenvolverse en el cargo vacante dentro de una organización o empresa, regularmente se maneja anuncios en el periódico y otras plataformas de trabajo mediante internet, y otras empresas optan por procesos de reclutamiento interno. (Ventura & Delgado, 2012, p. 25).

El reclutamiento en la selección de personal comprende algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna como proceso, como también de manera externa por medio del mercado laboral, estos aspectos se presentan a continuación (López & Figueroa, 2016).

Figura 2.3. Aspectos que intervienen en el proceso



Fuente: (López & Figueroa, 2016)

Elaborado por: La autora

A la vez el reclutamiento se clasifica en dos grupos en el interno y externo. El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos que trabajan en la empresa, que pueden ser promovidos o ascendidos a otro cargo, el Reclutamiento externo este se refiere a nuevos candidatos que se encuentren en el Mercado de Recursos Humanos (MRH) y, por tanto, serán sometidos a al proceso de selección personal (Chiavenato, 2016 , p. 34).

### 2.2.1. Técnicas de atracción de personal

La atracción y la gestión del talento son importantes para alcanzar el éxito de una empresa. Por lo que es fundamental concretar un enfoque y manejar estrategias que se centren en el personal, lo que implica en sus necesidades y motivaciones, caso contrario sería complicado atraer el talento humano que la empresa requiere

Algunos aspectos clave con los que debe contar una empresa para atraer a los mejores empleados.

**Cuadro 2.1: Técnica de atracción al personal**

Técnicas	Observaciones
<b>Ofrecer salarios competitivos</b>	Pero el aspecto económico no es el único que atrae a los empleados: el denominado <i>salario emocional</i> es aquel que hace sentir a los empleados cómodos, felices, valorados y satisfechos con su trabajo.
<b>Apostar por la flexibilidad</b>	Conciliar la vida laboral con la personal es, sin duda, uno de los aspectos que más valoran los empleados: es una forma de destacar como compañía que fomenta la flexibilidad en el trabajo, favorece la

	atracción de talento y, además, mejora el rendimiento y la motivación de los profesionales
<b>Ofrecer formación continuada y un plan de desarrollo profesional</b>	Las mejores condiciones laborales que le permitan desarrollar su carrera. Un empleado con talento normalmente querrá evolucionar profesionalmente dentro de la empresa hasta donde se lo permita su potencial.
<b>Crear un buen ambiente de trabajo</b>	Fomentar el trabajo en equipo, el sentimiento de pertenencia a la organización o el reconocimiento de los logros de los trabajadores son aspectos que generan un buen ambiente de trabajo.
<b>Transmitir un liderazgo consciente</b>	El talento hoy en día necesita ser liderado por directivos que escuchan y comprenden a sus trabajadores y que se preocupan por sus equipos: líderes con una visión coherente y clara de futuro que tienen como objetivo contribuir al desarrollo de sus empleados para que acaben siendo mejores que ellos mismos.
<b>Reconocer los logros</b>	Establecer una política de retribución económica justa es muy importante. Una buena forma de hacerlo es en base a los logros conseguidos por los empleados. Esta técnica impulsa a que los empleados desarrollen su trabajo de la forma más eficaz posible, así como a que cultiven sus actitudes de cara a lograr los objetivos que se le han propuesto.

Fuente: (Torres, 2014)

Elaborada por: La autora

### 2.3. SELECCIÓN

En Cerrejón (2011), considera que la selección y el reclutamiento del talento humano se deben hacer teniendo en cuenta sus méritos personales, educativos y profesionales. “Proceso comprende las etapas de búsqueda, preselección, evaluación, selección y vinculación o promoción de la persona más idónea que cumpla con el perfil del cargo establecido” (p.47).

El criterio de selección se basa específicamente en los datos o requerimiento que exige el cargo de la vacante, es decir, que la selección del personal está regida por las especificaciones del puesto que se encuentra vacante con la finalidad de brindar mayor precisión y objetividad a la selección

El departamento de talento humanos es el encargado de dirigir el procesos de selección, sin embargo no podrá imponer al jefe solicitante algún candidato, mientras no se siga el proceso de selección que implicara varias etapas desde su convocatoria hasta las entrevista final, por lo que se limitara a seguir el procedimiento tal cual lo está estipulado en el proceso, por lo que es recomendable aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es suma responsabilidad del solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea.

### **2.3.1. Bases para la selección de personal**

#### **Recolección de información acerca del cargo**

Para que un proceso de selección tenga validez se deben de determinar un estándar o criterio determinado, el cual se base en las características del cargo vacante (Anaya & Bolaños, 2011).

**Cuadro 2.2. Métodos de recolección información acerca de un cargo**

<b>Métodos de recolección</b>	<b>Descripción</b>
<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Se debe determinar cuál es el contenido del cargo y contar con la información con respecto a los requisitos y características que debe poseer el aspirante para el proceso de selección.
<b>Aplicación de la técnica de los incidentes críticos</b>	Esto consiste en que el jefe inmediato del cargo a ocupar anote los hechos o comportamientos deseables



	o indeseables que poseen los ocupantes del cargo que han producido un mejor o peor desempeño de en trabajo
<b>Requerimiento de personal</b>	Consiste en la verificación de los requisitos y características que el aspirante debe tener, estas especificaciones se describen en un formulario de requerimiento de personal
<b>Análisis del cargo en el mercado</b>	En algunas ocasiones puede surgir un cargo nuevo, del cual no se cuenta con una descripción de éste y por lo tanto no se conocen los requisitos o características que debe de tener el ocupante del cargo, es por esta razón que una opción de solución es buscar en otras empresas cargos comparables y así determinar las características y requisitos de sus ocupantes.
<b>Hipótesis de trabajo</b>	Si no se puede obtener información de ninguna de las opciones presentadas anteriormente, debe de realizarse una hipótesis de trabajo, esta consiste en realizar una predicción aproximada del contenido del cargo, de los requisitos y características del ocupante, esto se realiza como simulación inicial.

Fuente: (Anaya & Bolaños, 2011)

Elaborada por: La autora

Luego que se cuenta con toda la información necesaria se procede a realizar una ficha profesiográfica, esta ficha representa una serie de codificación de las características y requisitos que debe tener el aspirante al cargo. A continuación, se presenta un ejemplo de ficha profesiográfica:

Figura 2.4. Ficha profesiográfica

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Cargo	_____
Sección	_____
Descripción del cargo	_____ _____
Equipos de trabajo	_____
Estudios	_____
Experiencia profesional	_____
Condiciones de trabajo	_____
Relaciones humanas	_____
Tipo de actividad	_____
Características psicológicas del ocupante	_____
Características físicas del ocupante	_____
Pruebas a que debe someterse	_____

Fuente: (Chiavenato, 2016 )

Elaborada por: La autora

Ventura y Delgado (2012), exponen que, dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana, de una manera universal por su funcionalidad y validez; el proceso de selección utiliza las técnicas que se describirán a continuación, Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo a sus necesidades, pero los pasos son básicamente los mismos.

a) Pruebas psicotécnicas:

Comúnmente se les da la denominación de test. Existen muchos tipos entre estos, de personalidad, de inteligencia, y para evaluar las diversas aptitudes como son, razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

b) Pruebas profesionales de habilidades:

Estas pruebas se relacionan con el puesto de trabajo que se tiene vacante, el objetivo de la aplicación de las mismas es medir el nivel de capacidad profesional del candidato para el puesto de trabajo determinado.

c) Verificación de referencias laborales y personales:

Esta verificación se realiza en el proceso de selección, con el fin de asegurar que la contratación que está a punto de realizarse tenga un resultado exitoso.

d) La entrevista de personal:

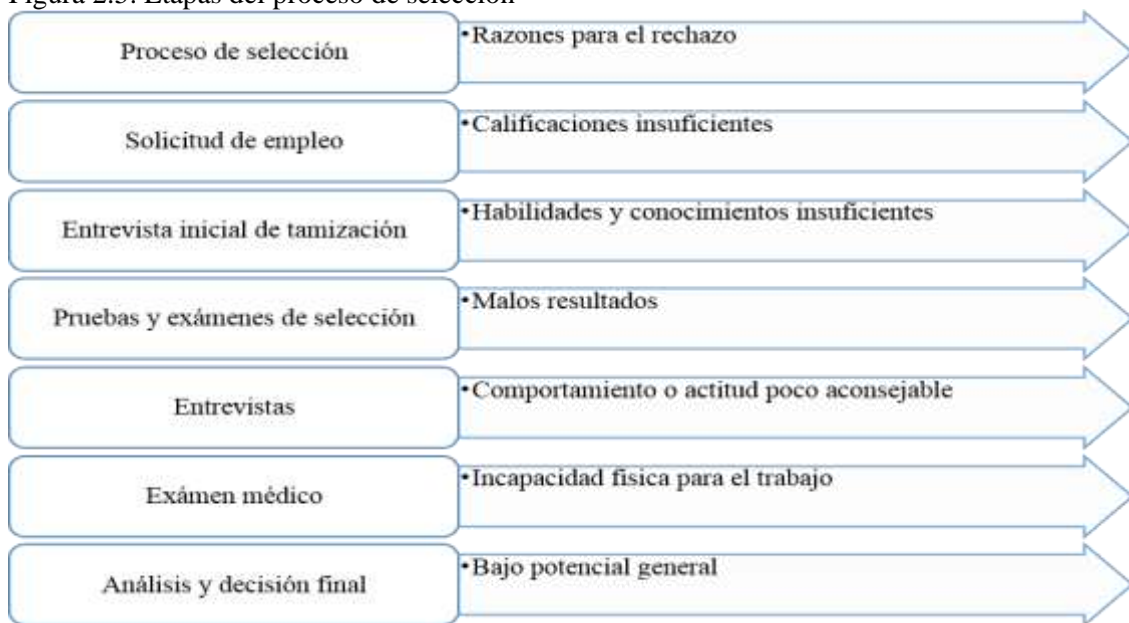
Es en la que se fundamenta en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo esta se considera pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante, entre sus finalidades se puede indicar que se busca una información precisa del postulante en cuanto a sus motivaciones, su personalidad, sus habilidades, son adecuadas para el cargo ofertado.

### 2.3.2. Etapas del proceso de selección de personal

Este proceso consiste en una serie de pasos que los postulantes deben seguir y superar cada etapa para seguir con la secuencia, ya que, si no pueden cumplir serán rechazados y quedaran descalificados en el procediendo

Es fundamental mencionar que durante este proceso cada etapa cumple con un requerimiento en la que se utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, que van desarrollándose la complejidad según el cargo que se oferte.

Figura 2.5. Etapas del proceso de selección



Fuente: (Chiavenato, 2016 )

Elaborada por: La autora

### 2.3.3. El Informe de Selección

Llanos (2015), establece que toda la información recopilada durante el proceso de selección debe finalmente concentrarse en el llamado informe de selección, el cual constará como mínimo de los siguientes puntos acerca del candidato.

Cuadro 2.3. Información de los candidatos

Información	Descripción
-------------	-------------

Datos personales	Nombre, dirección, teléfonos, entre otros.
Formación académica, complementaria	Título universitario, diversificado, diplomas obtenidos en talleres y capacitaciones
Idiomas /informática	Manejo de Office, internet y programas específicos, como también manejo de otros idiomas.
Experiencia Profesional	Se enfoca en las tres últimas empresas o en aquellas que se consideren significativas
Cargos Ocupados y Funciones Sector al que pertenece en la empresa	Se busca obtener información relevante de la experiencia obtenida.
Puestos Dependientes	Se busca evaluar el liderazgo obtenido en puestos anteriores.
Datos Económico-financieros	Pretensión salarial, gastos mensuales, dependientes económicos.
Éxitos, fracasos y las causas de los mismos	Principales logros y principales dificultades, tanto laborales como personales
Información de entrevistas	Recopilación de información de entrevistas realizadas por jefe inmediato y entrevista de selección
Disponibilidad, expectativas salariales y de desarrollo profesional	Lo que el candidato espera de la empresa, cuando desea ganar, si desea obtener un ascenso.
Confirmación y verificación de referencias personales y profesionales	Personales, consultas con vecinos, amigos y conocidos Profesionales, consultas con jefes inmediatos de los últimos tres puestos anteriores.

Fuente: (Llanos, 2015)

Elaborado por: La autora

## 2.4. ROTACIÓN DE PERSONAL

Para Chiavenato (2007) consiste en la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, es decir, que se trata de la cantidad de personas que ingresan y salen de una empresa (p. 12).

En conclusión, la rotación del personal, no es otra cosa que el ingreso de personas a una empresa, con el fin de cubrir vacantes, y el personal que se retira de la misma ya sea por despido o por renuncia voluntaria.

#### 2.4.1. Tipos de Rotación de personal

Se considera que hay dos tipos de rotación de personal según Pérez (2013) que consisten en: rotación interna y externa.

a. **Rotación interna:** esta rotación se cumple cuando los empleados existente en la empresa, son trasladados de un puesto a otro, ya sea por ascenso, transferencias, promociones, descensos o cambio de cargo según sus habilidades y capacidades, de esta manera motivando al personal a mejorar su rendimiento creándose desafíos en el buen desarrollo de sus funciones.

- **Las Transferencias:** Es el cambio fijo a otro puesto, no representa un mayor cargo, ni mayor sueldo.
- **Los Ascensos:** Es el traslado de un trabajador a un puesto de mayor jerarquía y sueldo.
- **Las promociones:** Es el cambio de rango que podría producir un aumento de su remuneración, pero sin cambiar de puesto.
- **Los Descensos:** Consiste en el movimiento de puestos de mayor importancia y remuneración a otros que suponen propiedades inferiores en estos dos elementos.

Cabe recalcar que este tipo de rotación no está sujeto al Código de Trabajo, por ende, no aplica en las empresas ecuatorianas.

b. **Rotación externa:** Este tipo de rotación se presenta cuando este proceso de ingresos y salidas se realiza con personal de fuera de la empresa, el cual puede ser por varias causas, como: fallecimiento del empleado, incapacidad, jubilación, entre otras. Además, es importante que se la rotación externa en las organizaciones se puede dar por tres motivos: voluntaria, voluntaria inevitable e involuntaria.

- **La rotación laboral voluntaria:** Se origina cuando un empleado toma la decisión por razones personales o profesionales culminar la relación laboral con la empresa.
- **La rotación laboral voluntaria inevitable:** “Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario

- **La rotación laboral involuntaria:** Se provoca cuando los directivos de la empresa determinan finiquitar la relación laboral con un empleado.

#### 2.4.2. Índice de rotación

Según Chiavenato (2007), expone diversas ecuaciones para realizar el cálculo de del índice de rotación de personal, que consiste en determinar la cantidad de ingresos y salidas del personal en relación con la cantidad de empleados existentes en la empresa en un período fijado y medido porcentualmente.

**Cuadro 2.4. Índices de rotación del personal**

Índice	Formula	Criterio
Índice de rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos	$\frac{A + D}{2} * 100$ $= \frac{\quad}{PE}$	<p>Dónde:</p> <p><b>A</b> = Admisiones o entradas de personal en el periodo considerado.</p> <p><b>D</b> = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria y/o despidos, en el periodo considerado.</p> <p><b>PE</b> = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Este promedio se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.</p>
Índice de rotación por pérdidas de personas	$= \frac{D * 100}{PE}$	<p>Dónde:</p> <p><b>D</b> = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria o despidos.</p> <p><b>PE</b> = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado</p>
Establecer y evaluar la rotación interna de la organización, cada departamento	$= \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE}$	<p>Dónde:</p> <p><b>R</b> = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos.</p>

		T = Transferencias de personal hacia otros departamentos.
--	--	---

Fuente: (Chiavenato, 2007)  
 Elaborado por: la autora

**2.4.3. Factores que influyen en la rotación de personal:**

Según la teoría de Chiavenato (2007) la rotación de personal no es una causa sino un efecto, es decir es el resultado de algunos fenómenos internos o externos a la empresa que influyen en la actitud y comportamiento del personal. (p. 45). Es por este motivo que el autor indica que la rotación de personal es una variable dependiente de esos fenómenos.<sup>2</sup>

Entre los fenómenos externos se encuentran:

1. Situación de oferta y demanda de recursos humanos.
2. Acoplamiento económico favorable o desfavorable a la organización.
3. Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Dentro de los fenómenos internos, pueden mencionar los siguientes:

Figura 2.6. Factores en la rotación del personal



Fuente: (Chiavenato, 2016)

Elaborado por: la autora

Esta herramienta como la encuesta o entrevista de salida sirven para la medición de estos fenómenos, que puede ser por despido o retiro voluntario. Unas empresas solo aplican al personal que ha renunciado voluntariamente, en cambio otras, toman en consideración a todas las personas que han salido de la organización, es necesario que las organizaciones pongan en práctica este proceso para que pueda llevar un control específico de los motivos que están generando los retiros en la misma.

### **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

Para Monje (2018), la metodología de investigación permite evidenciar el cumplimiento de las cinco fases del análisis cuantitativo que consisten en:

1. La fase conceptual,
2. La fase de planeación y diseño,
3. La fase empírica o de recolección de datos,
4. La fase analítica y
5. La fase de difusión.

Acerca de la recopilación de información, se obtuvieron los datos por medio de la aplicación de encuestas y entrevista. Estos instrumentos fueron validados mediante juicios de expertos.

Con respecto al enfoque cualitativo se analizó el flujograma del proceso de selección y atracción del personal de la empresa, para identificar las falencias existentes en dicho proceso y, por ende, aportar a mejorar el nuevo diseño.

En relación a la fase conceptual, se elaboró el marco teórico en base a criterios y principios de algunos expertos en el campo de la gestión del talento humano. Luego se procedió a ejecutar la fase de planeación y diseño, la misma que consistió en la definición



de la metodología a emplear antes y durante la investigación. Se planificó el análisis de la posible población con la que se trabajó y se decide a criterio de la autora que se analizará el subsistema de atracción y selección del talento humano, por medio de encuesta a los médicos que actualmente laboran. De la misma manera para la fase empírica se usaron instrumentos de evaluación, para analizar cuantitativamente y cualitativamente la rotación de personal, de tal forma se hizo uso de la aplicación de entrevista a los ex empleados de la empresa cuya finalidad fue determinar las posibles causas de salida de los ex colaboradores.

Finalmente, en la fase analítica se tabularon los datos recopilados mediante las entrevistas y la encuesta, se realizó el análisis del diagrama del proceso actual de atracción y reclutamiento de selección de personal, así como también se analizaron los datos obtenidos en la entrevista dirigida a los ex - colaboradores de la empresa y al jefe de Recursos Humanos. Es importante indicar que se analizó la información obtenida en la encuesta a los galenos que actualmente laboran en la empresa.

En cuanto a la fase de difusión, se expresaron de manera descriptiva, los resultados obtenidos de cada uno de los elementos analizados, con la finalidad de dar a conocer las falencias o problemas que se presentan en la empresa y que se desconocen.

### **3.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En lo que corresponde al método utilizado en el presente proyecto de titulación, se usó el descriptivo y analítico, los mismos que permitieron analizar y describir los indicadores de rotación del personal desde el año 2018 hasta el año 2020.

### **3.2. TÉCNICAS PARA LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La revisión documental, corresponde a la indagación de información existente sobre la documentación del proceso y análisis de indicadores de gestión de talento humano, en consecuencia se aplicó el análisis del proceso actual atracción y selección del personal, para reconocer en donde existe la presencia de los cuellos de botella o puntos críticos, que tarea o actividad deberá ser suprimida para dar continuidad a las actividades de la organización de manera eficiente y a sus vez permita a la alta gerencia la toma de decisiones.

El proceso de investigación para la recopilación de información, se obtuvo mediante la aplicación de encuestas y entrevista. Estos instrumentos fueron validados mediante juicios de expertos, teniendo dicha validez y confiabilidad en cada uno de las herramientas empleadas. De esta manera se realizó una encuesta a los exempleados de la empresa en donde pueden expresar abiertamente su opinión acerca de cómo fue el proceso relacionado con la atracción, selección y rotación del personal que le aplicaron, para lo cual, se diseñó un cuestionario de 10 preguntas cerradas con el proceso en estudio. Así mismo, se elaboró otro cuestionario de 7 ítems mixtos para la entrevista a los exempleados de la empresa, con el fin de determinar las causas de la salida de la organización, por ultimo un tercer cuestionario para la entrevista al jefe del departamento de Talento Humano que consto de 10 interrogaciones abiertas, para recoger datos que nos permitan corroborar como se está realizando el proceso de atracción y selección del personal de la empresa, así mismo conocer el índice de rotación y posibles causas por las que los ex colaboradores han desertado de la organización.

Los indicadores de gestión del talento humano sirven como herramientas de medición, los cuales ayudan dentro de las organizaciones a vigilar la calidad del desempeño de los procesos y del capital humano. Para lo cual, en el presente trabajo se analizó los indicadores para el proceso de atracción y selección al personal, análisis de la productividad y análisis de la rotación.

### **3.3. TRATAMIENTO DE LOS DATOS**

Una vez recabada la información se procede a realizar la tabulación de los datos en base a los instrumentos de evaluación que han sido utilizados durante el trayecto de la investigación.

- Tabulación de datos: Se realiza la tabulación de encuestas en este caso se obtendrán datos cuantitativos, y se realiza un análisis cualitativo de le entrevista realizada al jefe de Talento Humano de la organización.
- Presentación de los datos: Los datos una vez analizados y procesados serán presentados en diagramas de tortas utilizando la herramienta de Microsoft Excel. El mismo que ayudará en precisión con los porcentajes de las respuestas

tabuladas. Es importante indicar que en la presentación de los datos, se ejecutaran los objetivos planteados y los resultados obtenidos al realizarlos.

- Presentación de Resultados: Comprende las conclusiones y recomendaciones a la alta gerencia.

### 3.3. POBLACIÓN

La población que se eligió para realizar el estudio fue específicamente del área de medicina y las especialidades, la cual fue elegida porque es la parte operativa de la empresa de servicios médicos, en la que se observa mayor rotación del personal debido al alto estrés en el que se encuentran laborando, por lo tanto está conformada por 123 médicos generales y 393 doctores especialistas en diferentes áreas, dando un total de la población de 516 galenos, que laboran en la empresa, que se encuentran distribuidos en Quito, Guayaquil, Daule, Cuenca y la atención virtual, entre la matriz y las demás sucursales.

En cuanto a la población de los ex – colaboradores, se tomó en consideración la cantidad de galenos que registraron su salida dela empresa durante el periodo 2018 al 2020, los cuales, están contabilizados 80 médicos en el 2018, para el año 2019 registró 67 doctores y para el 2020 se contaron 68 galenos, dando un total de 215 entre los tres años.

#### 3.3.1. Muestra

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo simple que se detalla a continuación:

$$\begin{aligned}n &= \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \\n &= \frac{1,96^2(0,95)(0,05)(516)}{0,05^2(516 - 1) + 1,96^2(0,95)(0,05)} \\n &= \frac{99,11}{1,2875 + 0,1824} \\n &= \frac{99,11}{1,47} \\n &= 67\end{aligned}$$

Obteniendo una muestra de 67 médicos que aun laboran en la empresa a quienes se encuestaron.

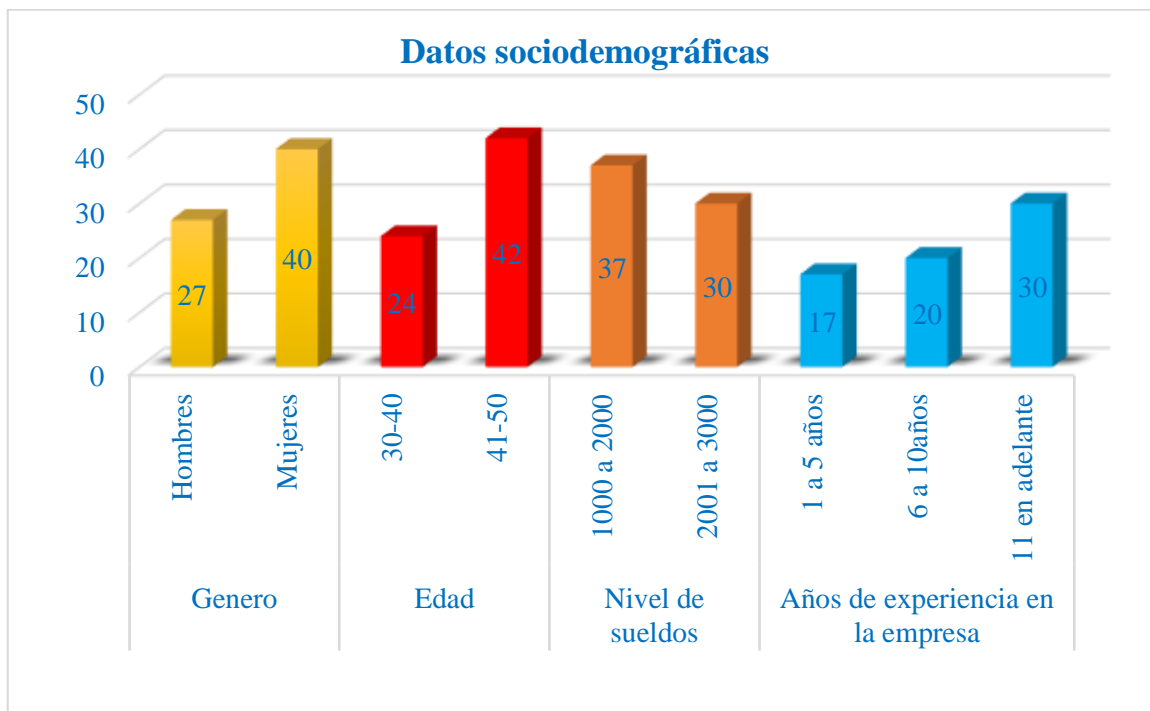
Los cuales se distribuyen de la siguiente manera según los datos sociodemográficas de los empleados.

**Cuadro 3.1. Datos sociodemográficas de los empleados**

Datos sociodemográficas		Frecuencia
<b>Genero</b>	Hombres	27
	Mujeres	40
<b>Total Género</b>		<b>67</b>
<b>Edad</b>	30-40	24
	41-50	42
<b>Total Edad</b>		<b>67</b>
<b>Nivel de sueldos</b>	1000 a 2000	37
	2001 a 3000	30
<b>Total nivel sueldos</b>		<b>67</b>
<b>Años de experiencia en la empresa</b>	1 a 5 años	17
	6 a 10años	20
	11 en adelante	30
<b>Total años de experiencia en la empresa</b>		<b>67</b>

Fuente: Empresa de servicio de salud  
Elaborado por: La autora

Figura 3.1. Datos sociodemográficas de la muestra de empleados de la empresa



Fuente: Empresa de servicio de salud  
Elaborado por: La autora

Con respecto a la población (215) de los exempleados también se procedió al cálculo de la muestra ya que la población es muy extensa

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,95)(0,05)(215)}{0,05^2(215-1) + 1,96^2(0,95)(0,05)}$$

$$n = \frac{41,29}{0,535 + 0,1824}$$

$$n = \frac{41,29}{0,7174}$$

$$n = 57$$

Dando una muestra de 57 de ex – colaboradores, a quienes se le aplicó una entrevista con preguntas mixtas.

**Cuadro 3.2. Muestra de la población para aplicar los instrumentos de evaluación**

Grupos	Población	Muestra
Jefe del Dpto. RR.HH.	1	1
Médicos laborando	516	67

<b>Ex – Colaboradores (Personal salientes)</b>	215	57
<b>Total</b>	<b>732</b>	<b>125</b>

Fuente: Empresa de servicio de salud

Elaborado por: La autora

### 3.4. CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL

En vista que se busca determinar el índice de rotación del personal de la empresa de servicios de salud, se consideró el más adecuado el que mide la pérdida del personal, la cual, consiste en la medición de la salida del personal de la organización, durante el periodo 2018 al 2020, aplicando la siguiente ecuación

**Cuadro 3.3. Indicador de rotación de personal**

Índice	Formula	Representación
<b>Rotación de personal cuando hay pérdidas de personas</b>	$= \frac{D * 100}{PE}$	Dónde: <b>D</b> = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria o despidos. <b>PE</b> = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: La autora

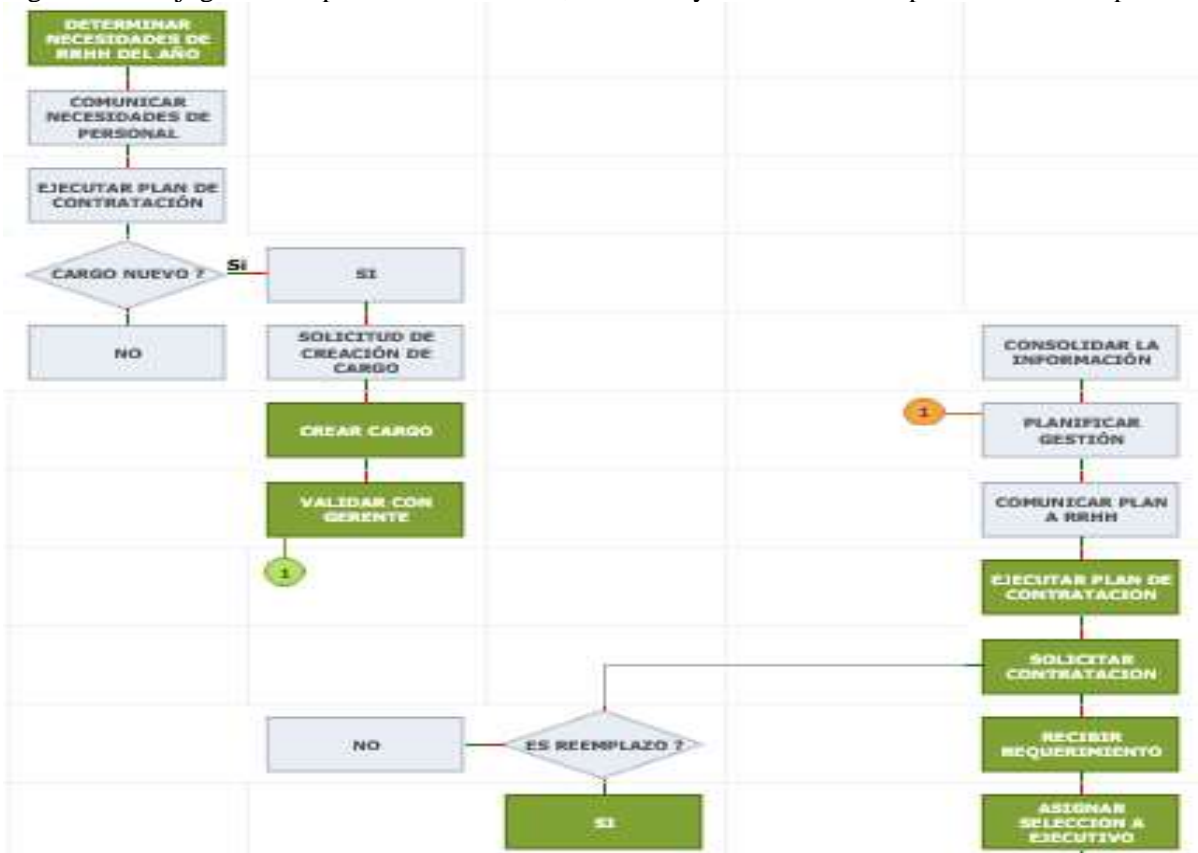
Es recomendable que el índice de la rotación del personal sea menor al 5%, ya que un valor mayor a este porcentaje, sería perjudicial para la empresa, por que representaría gastos elevados para los rubros como reclutamiento, capacitación, eficiencia de los empleados debido a la curva de aprendizaje, etc., en la organización. Un porcentaje ideal de rotación, que le permita mantener al personal de mejor calidad y excluir al personal que presente alteraciones en el desempeño de sus funciones que sean difíciles de subsanar.

### 3.5. ANÁLISIS DE FLUJOGRAMA

Esta empresa de servicio de salud, cuenta un flujograma que son la representación gráfica de los procedimientos, en este caso los procesos que se desea analizar son los de atracción, selección y contratación del personal, los cuales, son procesos fundamentales para la empresa y el departamento de Recursos Humanos tener plasmado cuales son los pasos a seguir cuando se necesite contratar personal idóneo para el cargo vacante en la organización.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que el personal que intervenga durante los procedimientos, tal como lo estipula en el flujograma deberán conocer del proceso para ejecutarlo de manera eficiente y eficaz dentro del tiempo estipulado, caso contrario representaría un caos en el proceso y demandaría más gastos a la empresa, sobre pasándose del presupuesto para los rubros que implica la contratación de nuevo personal.

Figura 3.2. Flujograma del proceso de atracción, selección y contratación del personal de la empresa





Fuente: Empresa de servicio de salud



De acuerdo con el flujograma del proceso de atracción y selección del personal que maneja la empresa lo realiza de manera formal cumpliendo con una serie de sucesos del modo tradicional (antiguo), que aparentemente es adecuada para la contratación de nuevo personal. Sin embargo, según el flujograma se puede observar algunas falencias que presenta el proceso, ya que, la falta de intervención de más personal durante el procedimiento ocasiona que a una sola persona se le acumule el proceso y esto genera que se prolongue el tiempo para elegir al candidato idóneo o también podría pasar que se contrate al personal equivocado.

En este contexto, es importante que tener en cuenta que durante el proceso de atracción, selección y contratación del personal deben intervenir más personal que se desempeñe en el departamento de Talento Humano, conjuntamente con el jefe del área que solicita la contratación, el delegar actividades aportaría de manera efectiva, ya que, el procedimiento se podría realizar con mayor objetividad en menos tiempo, con la finalidad de mejorar la selección de la persona correcta para el cargo que se solicita.

Otro de las desventajas que se puede observar en el flujograma es que al momento de establecerse una vacante en cualquier área o cargo, no se toma en consideración el reclutamiento interno, la cual, genera más ventajas que desventajas, ya que esta es más económica y rápida la selección del personal, además, de ser motivación para los empleados generando mayor competencia para adquirir un cargo de mayor responsabilidad.

### **3.6. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTA**

En este apartado, se plasman la información y datos obtenido de los instrumentos de evaluación aplicados por medio de los instrumentos de investigación, en la entrevista al jefe del departamento de recursos humanos, la encuesta a los empleados de la empresa y la entrevista aplicada a los exempleados de la misma, en ese orden están desarrolladas cada una.

#### **3.6.1. Entrevista dirigida al director de Recursos Humanos**

Para esta entrevista se diseñó previamente un cuestionario con diez preguntas direccionadas al proceso de atracción, selección y contratación que aplica la empresa, al momento de solicitar personal.

**Cuadro 3.4. Resultados de la entrevista al director de RR HH**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Cuánto tiempo viene desempeñando sus funciones como jefe del departamento de RR. HH?</b>	Llevo seis años, desempeñando las funciones de este cargo, que maneja grandes responsabilidades como el buen desempeño de los colaboradores, mantener motivados al personal, para que la productividad sea de calidad.
<b>¿Cuál es el proceso de selección del personal?</b>	El proceso de selección consiste en el tradicional, el cual sigue una serie de sucesos empezando con la necesidad de la vacante, requisición del candidato, levantamiento del perfil, postulaciones, selección de mejores candidatos, entrevistas, evaluaciones, entrevista final y finaliza con la contratación.
<b>¿Qué herramientas utiliza para el proceso de selección?</b>	En el proceso de selección se utilizan como herramientas publicación en Multitabajos, redes sociales, para evaluaciones un banco de preguntas psicométricas,
<b>¿Considera que dentro del proceso de selección hay procedimientos que no aportan valor?</b>	Desde mi punto de vista dentro del proceso si hay actividades que no aportan al procesos, por lo general extienden el tiempo del proceso de selección y disminuye la calidad de los reclutados, un claro ejemplo es el exceso de requisitos innecesarios para poder aplicar a la vacante
<b>¿Cree que se presentan limitaciones para la selección del personal?</b>	Considero que hay en ocasiones que si se presenta debido a la remuneración competitiva que existe en el mercado laboral, y otra seria la falta de experiencia en el cargo que vaya desempeñar.
<b>¿De acuerdo a sus registros en que área hay mayor rotación de personal?</b>	Según los datos estadísticos que maneja la empresa son en dos áreas específicamente en los asesores comerciales y los ejecutivos de caja, son los que más rotación presenta seguido de los pasantes pero esta

	área es normal ya que cada seis meses cambian los pasantes porque se termina su periodo de la pasantía
<b>¿Cuál es el índice de rotación del personal anual en los últimos 3 años?</b>	De acuerdo a los datos que se registraron el índice de rotación del personal ha disminuido y aumentado en el último año dentro del rango del 2 al 3% anualmente
<b>¿Considera que la empresa tiene problemas con respecto a la rotación del personal?</b>	En realidad no, presenta mayores problemas ya que si se ha tenido que hacer cambios de personal ha debido a que no se ha cumplido con lo propuesto, los objetivos de cada área.
<b>¿Considera que el ambiente laboral dentro de la empresa en todas las áreas es favorable?</b>	Considero que si es el adecuado y favorable para todos ya que se trabaja en armonía entre compañeros de las áreas y jefes de cada área.

Fuente: Entrevista al jefe de talento humano

Elaborado por: La autora

### 3.6.2. Encuesta dirigida al personal

Se realizó una encuesta al personal activo de la empresa mediante el uso de un cuestionario conformado por 10 preguntas de tipo cerrada, con la finalidad de conocer acerca del proceso de atracción, selección y rotación del personal de la empresa.

#### 1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa de servicio de salud?

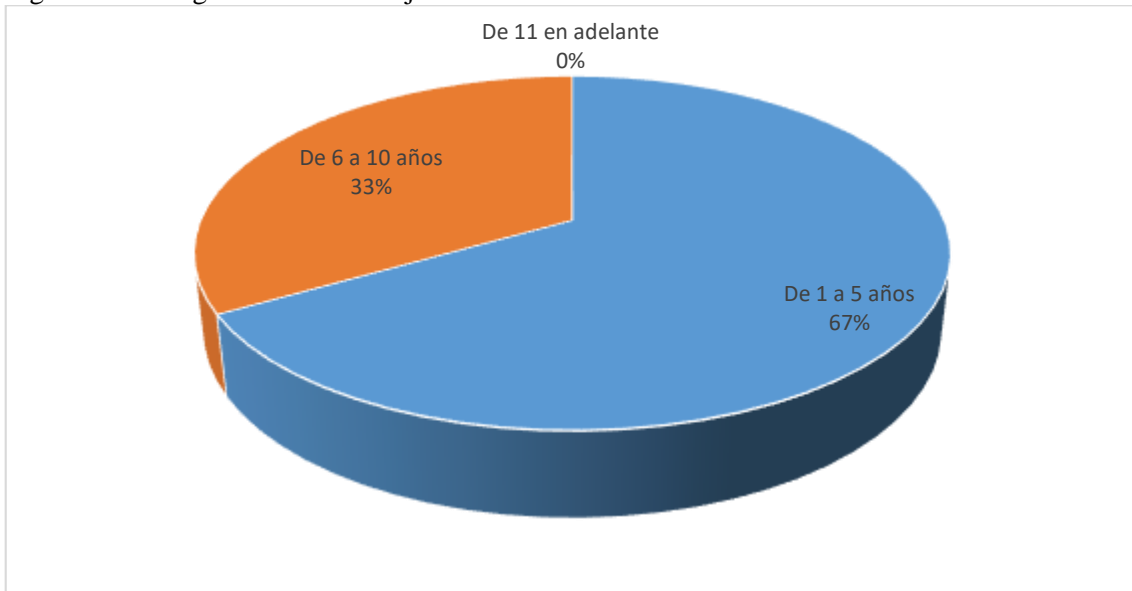
**Cuadro 3.5. Antigüedad en el trabajo**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 a 5 años	45	67%
De 6 a 10 años	22	33%
De 11 en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta a empleados

Elaborado por: La autora

Figura 3.3. Antigüedad en el trabajo



**Fuente:** encuesta a empleados  
**Elaborado por:** La autora

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo observar en el Cuadro 1, que el 67% de los empleados tienen entre 1 y 5 años, el 33% expresaron que su antigüedad está entre los 6 y 10 años, lo que indica que los empleados encuestados están dentro del rango del tiempo de estudio que es desde el 2018 al 2020.

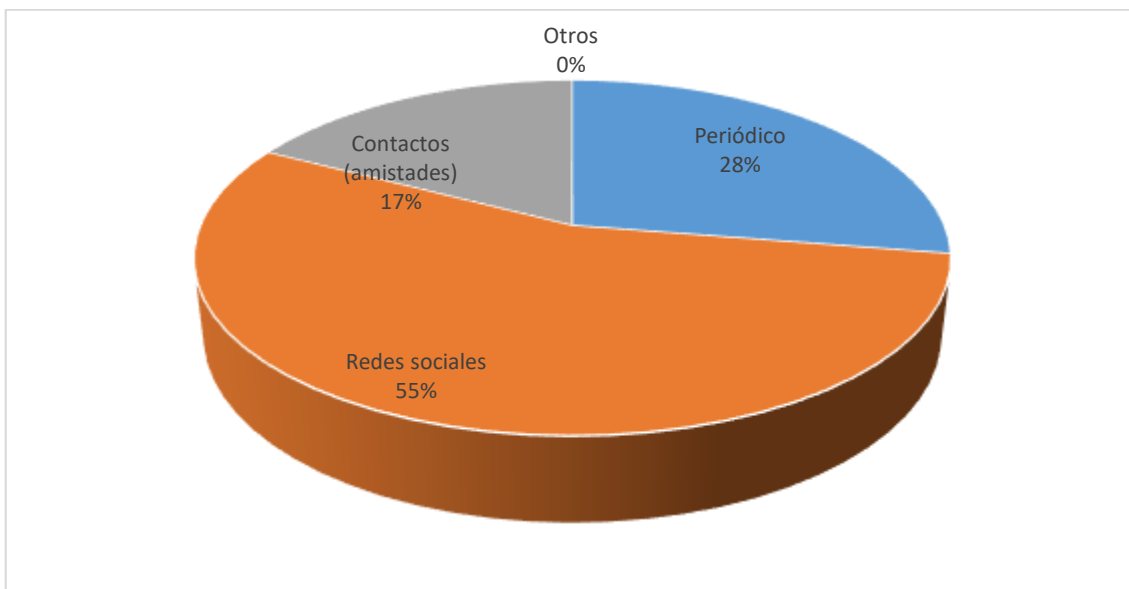
**2. ¿Cuál fue el medio por el que se informó acerca de la vacante que desempeña en la empresa?**

**Cuadro 3.6. Medio de comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	19	28%
Redes sociales	37	55%
Contactos (amistades)	11	17%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados  
**Elaborado por:** La autora

Figura 3.4. Brindaron capacitación en el trabajo



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Tal como se puede observar en la Cuadro 2 los resultados obtenidos en la encuesta indican que el 55% de los empleados se enteraron de puesto vacante por medio de las redes sociales, el 28% expresaron que por medio del periódico y el 17% por medio de amistades, lo que implica que el medio de comunicación y divulgación más beneficioso es el de las redes sociales ya que en la actualidad es el medio de mayor uso.

### 3. ¿Qué técnica de selección aplicaron para su contratación?

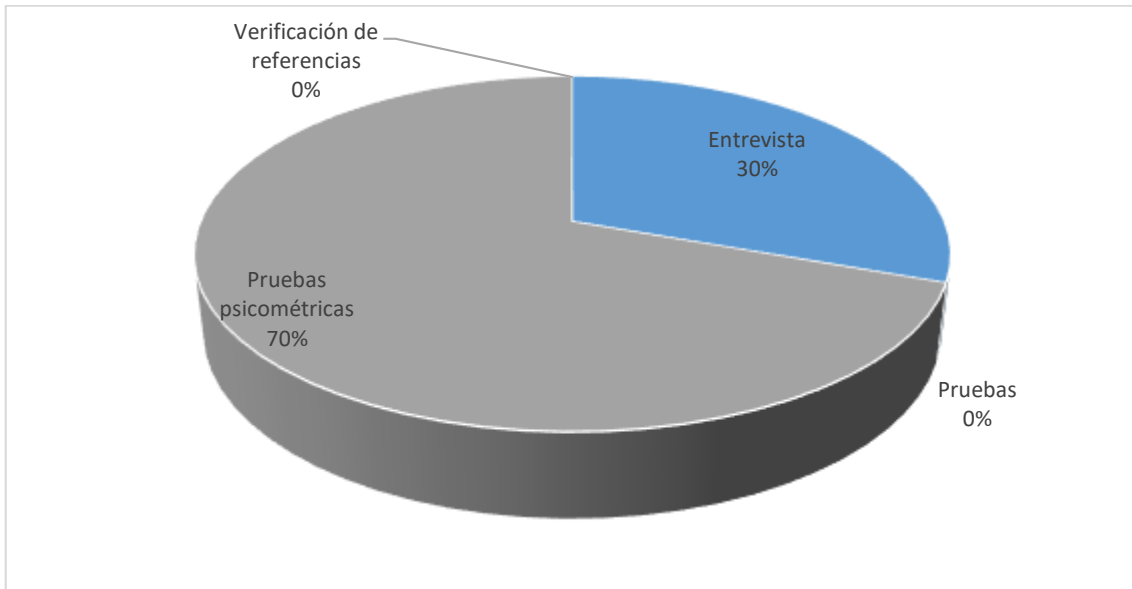
**Cuadro 3.7. Técnica de selección**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	20	30%
Pruebas	0	0%
Pruebas psicométricas	47	70%
Verificación de referencias	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Figura 3.5. Técnica de selección



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Como se puede notar en la Cuadro 3, del total de empleados encuestados el 30% manifestaron que la técnica de selección que aplicaron para su contratación fue la entrevista con el jefe de RR. HH. Mientras que el 70% expresaron que los contrataron mediante una prueba psicométrica. Es decir que la mayoría de los empleados fueron contratados por medio de una serie de pruebas.

#### 4. ¿Cuál fue la causa principal que predominó para la contratación?

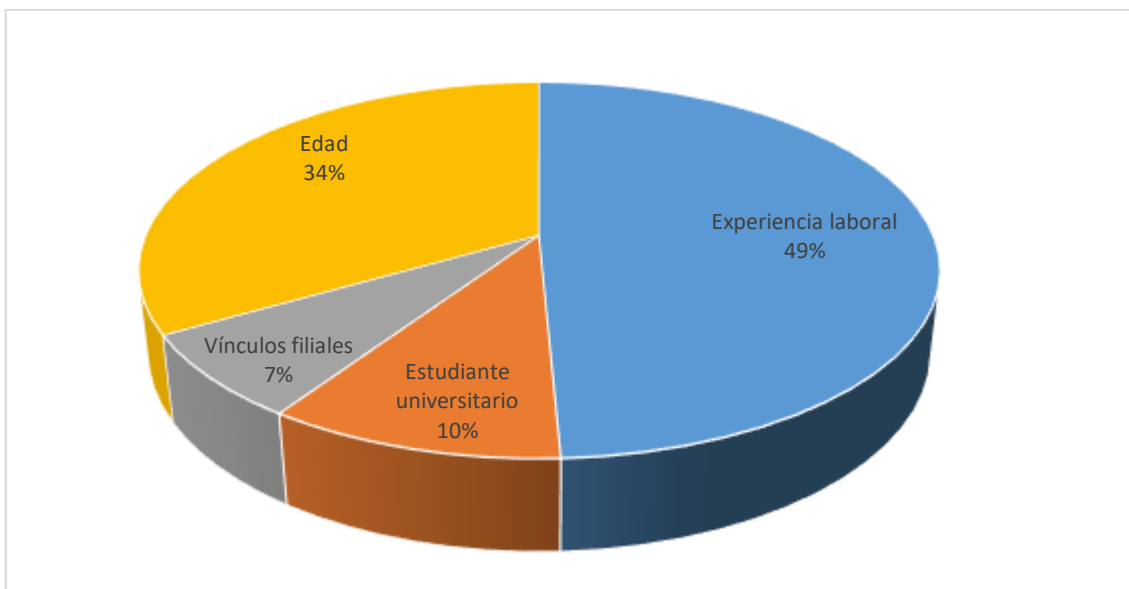
**Cuadro 3.8. Causa para la contratación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia laboral	33	49%
Estudiante universitario	14	20%
Vínculos filiales	20	30%
Edad	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Figura 3.6. Causa para la contratación



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo observar en el Cuadro 4, que el 54% de los empleados manifestaron que la causa decisiva por la que los contrataron fue por la experiencia laboral, el 10% expresaron que por ser estudiantes universitarios ya que estaban relacionados con el área que iban a laborar, el 36% debido a la edad, lo que indica que los empleados encuestados están contratados debido a su experiencia laboral, formación académica y por la edad adecuada de todo profesional.

### 5. ¿Fue contratado bajo qué tipo de contrato?

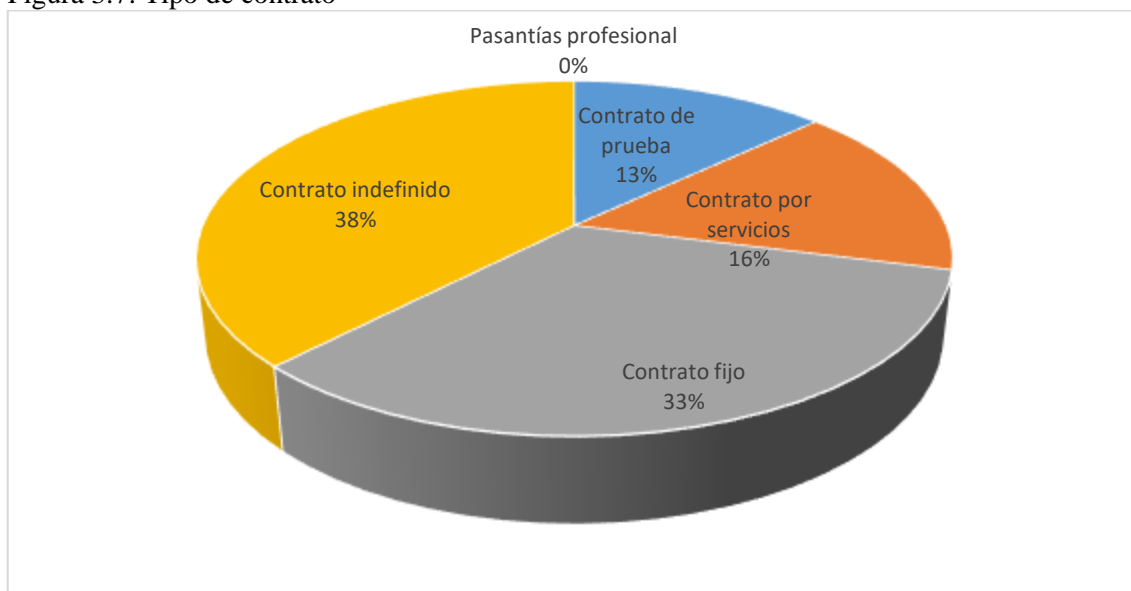
**Cuadro 3.9. Tipo de contrato**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Contrato de prueba	9	13%
Contrato por servicios	20	30%
Contrato fijo	13	19%
Contrato indefinido	25	38%
Pasantías profesional	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Figura 3.7. Tipo de contrato



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

En la Cuadro 5, se puede observar que el 13% de los empleados manifestaron que fueron contratados a prueba, el 16% con el contrato por servicio, el 33% mantienen un contrato fijo y el 38% un contrato indefinido, lo que implica, que la mayoría del personal de la empresa de servicio de salud están bajo diferentes contratos laborales

## 6. ¿Qué opina de la empresa, sus normas y políticas para el personal?

**Cuadro 3.10. Las normas y políticas de la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Es una organización desorganizada	0	0%
Empresa organizada y en constante crecimiento	25	38%
Es una organización con un buen ambiente de trabajo	11	16%
Le falta control en el reclutamiento y selección para contratar personas capacitadas para el puesto	24	36%
Le falta capacitación a su personal	7	10%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora



Figura 3.8. Las normas y políticas de la empresa



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Tal como se puede observar en la Cuadro 6 los resultados obtenidos en la encuesta indican que el 38% manifestaron que la empresa organizada y en constante crecimiento, el 16% expresaron que la empresa presta buen ambiente laboral, el 36% indicaron que le falta control en el proceso de atracción y selección del personal, para contratar a personas capacitadas, y el 10% manifestaron que le falta brindar capacitación al personal.

### 7. ¿Durante el tiempo que tiene laborando le han dado la oportunidad de promoción a otro puesto dentro de la empresa?

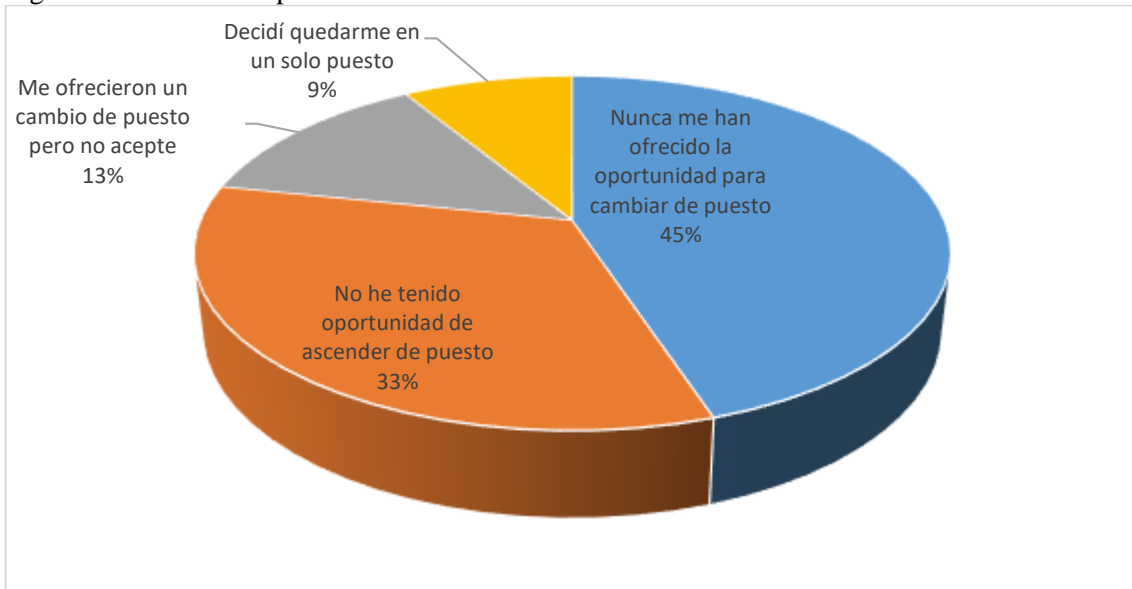
Cuadro 3.11. Cambio de puesto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca me han ofrecido la oportunidad para cambiar de puesto	30	45%
No he podido ascender de puesto	22	33%
Me ofrecieron un cambio de puesto pero no acepte	9	13%
Decidí quedarme en un solo puesto	6	9%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Figura 3.9. Cambio de puesto



**Fuente:** encuesta a empleados  
**Elaborado por:** La autora

En la Cuadro 7, se puede observar que el 45% de los empleados manifestaron o le han ofrecido la oportunidad de cambiar de cargo, el 33% indicaron que no han tenido oportunidad de ascender de puesto, el 13% manifestaron que le han ofrecido cambios pero lo rechazaron y el 9% expresaron que decidieron quedarse en el mismo cargo.

### 8. ¿Considera a la empresa con problemas de rotación de personal?

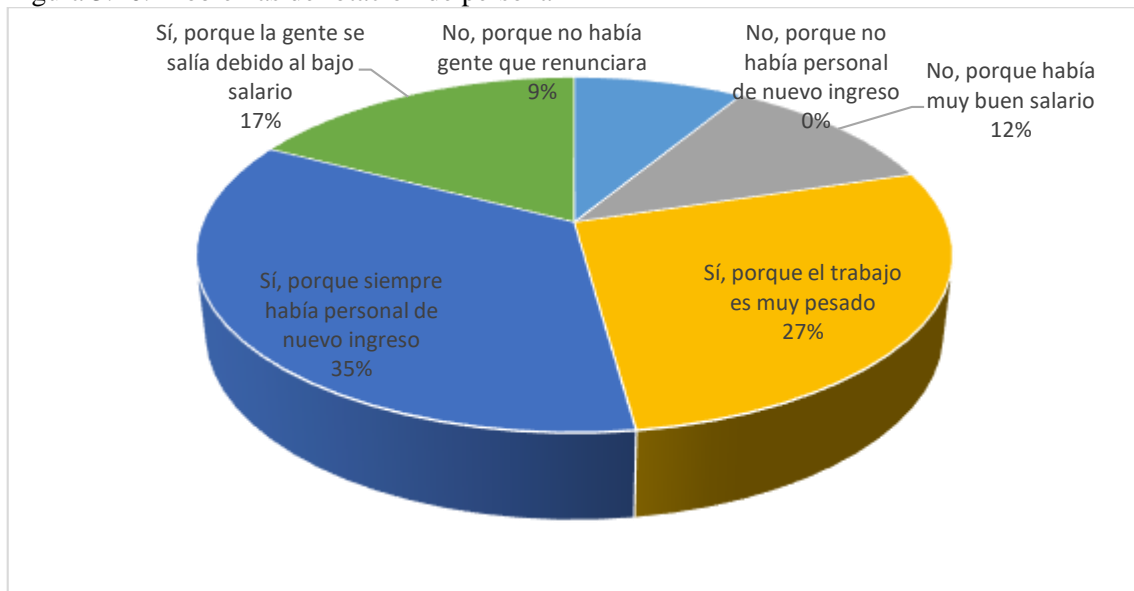
Cuadro 3.12. Problemas de rotación de personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No, porque no había gente que renunciara	6	9%
No, porque no había personal de nuevo ingreso	0	0%
No porque había muy buen salario	8	12%
Sí, porque el trabajo era muy pesado	19	28%
Sí, porque siempre había personal de nuevo ingreso	23	35%
Sí, porque la gente se salía debido al bajo salario	11	17%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.10. Problemas de rotación de personal**



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Como se puede notar en la Cuadro 8, del total de empleados encuestados el 9% manifestaron que la empresa no tiene problemas de rotación del personal porque no había gente que renunciara, el 12% indicaron que no, porque había buenos salarios, mientras que el 28% si consideran que tienen problemas porque el trabajo es muy pesado, el 35% también dijeron que si porque siempre hay ingreso de nuevo personal y un 17% dijeron que si, porque la gente renunciaba debido al salario bajo.

**9. ¿Cuáles de las siguientes considera que son las causas principales que consideran que sean las que provocan la rotación de personal?**

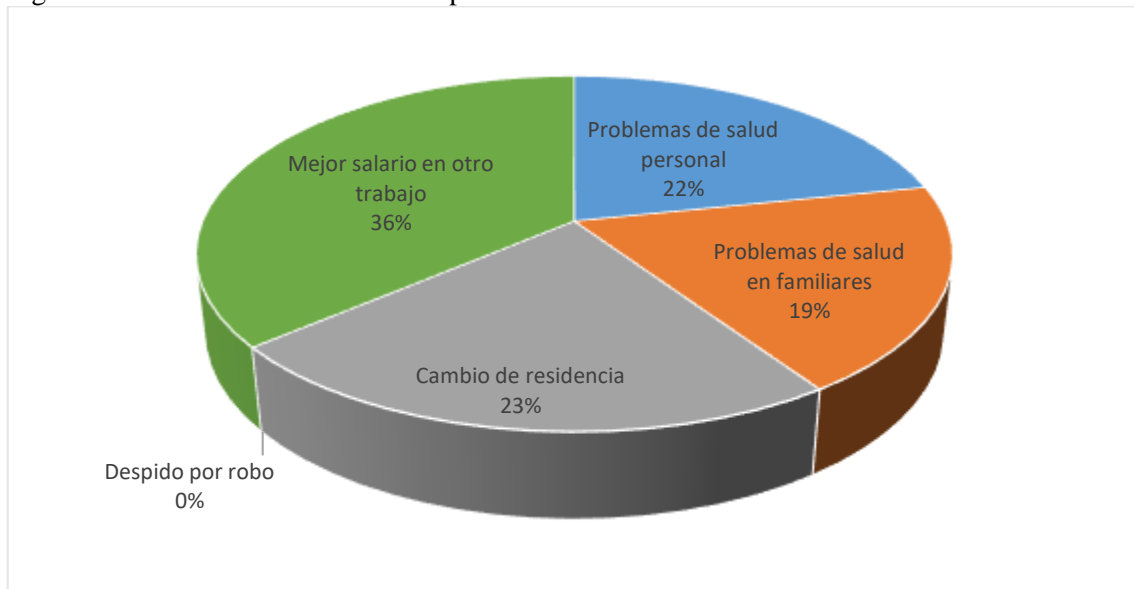
**Cuadro 3.13. Causas de la rotación de personal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Problemas de salud personal	15	22%
Problemas de salud en familiares	13	19%
Cambio de residencia	15	23%
Despido por robo	0	0%
Mejor salario en otro trabajo	24	36%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Figura 3.11. Causas de la rotación de personal



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Se observa en la Cuadro 10, del total de empleados encuestados el 22% manifestaron que las causas por rotación de personal se dan por problemas de salud del empleado, mientras que el 19% indicaron que mayormente es debido a problemas personales como familiares, el 23% expresaron por cambios de residencia y el 36% indicaron por mejor salió en otras empresas. Esto indica que la mayoría del personal considera que la principal causa de la rotación del personal es por buscar mejor salario en otra empresa

#### 10. ¿Cómo empleado qué sugiere a la empresa para disminuir o reducir Rotación de Personal?

**Cuadro 3.14. Como disminuir la rotación del personal**

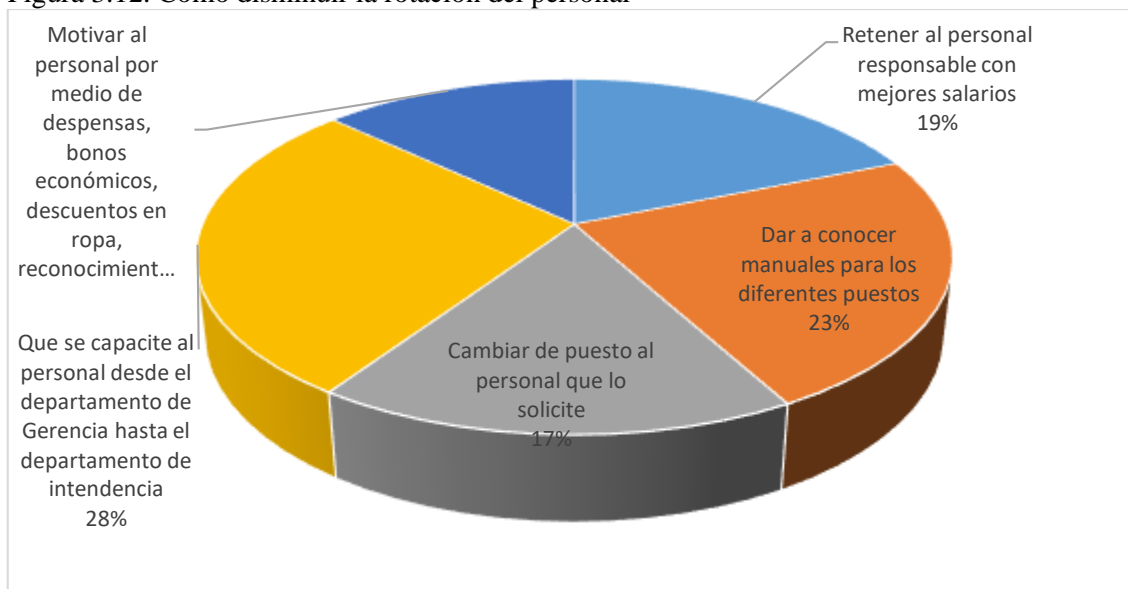
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Retener al personal responsable con mejores salarios	13	19%
Dar a conocer manuales para los diferentes puestos	15	23%
Cambiar de puesto al personal que lo solicite	11	17%
Que se capacite al personal desde el departamento de Gerencia hasta el departamento de intendencia	19	28%

Motivar al personal por medio de bonos económicos, reconocimientos por desempeño en el trabajo, antigüedad, por cero faltas, etc.	9	13%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Figura 3.12. Como disminuir la rotación del personal



**Fuente:** encuesta a empleados

**Elaborado por:** La autora

Como se puede notar en la Cuadro 10, los empleados encuestados el 19% manifestaron que la empresa debe retener al personal ofreciéndole mejores salarios, el 23% indicaron que dar a conocer un manual para diferente puestos, el 17% indicaron que se permita el cambio o ascenso al personal que lo solicite por buen desempeño laboral, el 28% indicaron que se mantenga capacitado al personal en todas las áreas y el 13% que motive al personal por medio de incentivos como bonos económicos y reconocimientos ya sea por desempeño, por antigüedad, o por asistencia puntual, etc. Es decir, que la mayoría de los encuestados consideran que la empresa debe procurar mantener al personal actualizado mediante capacitaciones que aporten al desempeño laboral.

### 3.6.3. Entrevista dirigida al ex personal

Se realizó un cuestionario conformado por 8 preguntas de tipo mixta para la entrevista a los ex empleados, con la finalidad de conocer acerca de las causas de la salida de la empresa, además, de los motivos de la rotación del personal.

1. Señale (X) la causa por la que deja su empleo

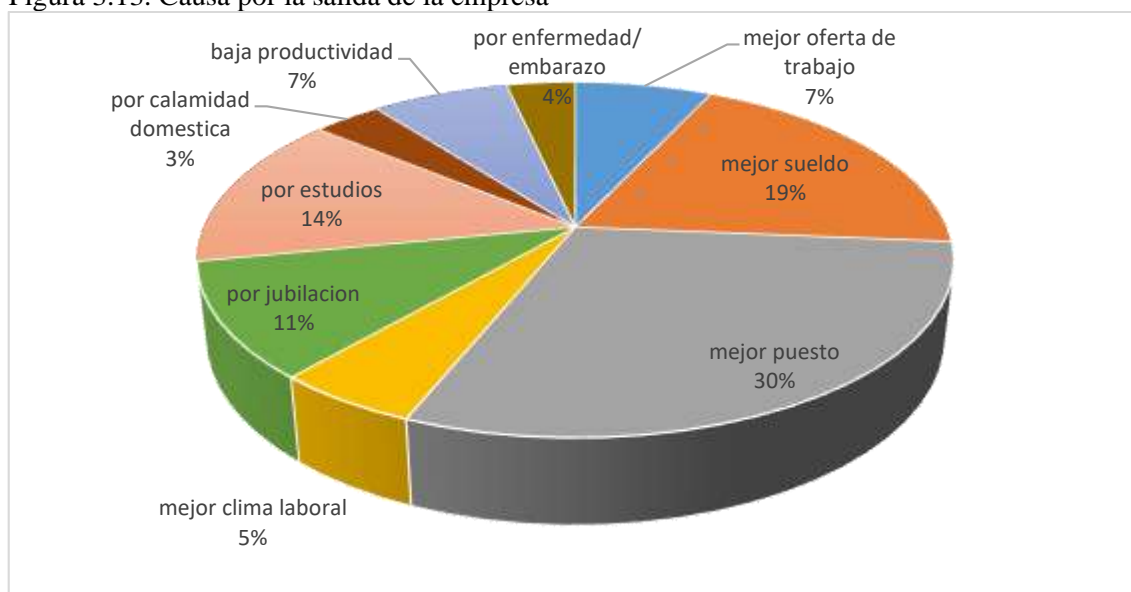
**Cuadro 3.15. Causas por la salida de la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejor oferta de trabajo	4	7%
Mejor sueldo	11	19%
Mejor puesto	17	30%
Mejor clima laboral	3	5%
Por viaje	0	0%
Por jubilación	6	11%
Por estudios	8	14%
Por calamidad domestica	2	4%
Baja productividad	4	7%
Por enfermedad/ embarazo	2	4%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.13. Causa por la salida de la empresa**



**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

Como se puede notar en la Cuadro 11, los exempleados que fueron encuestados acerca de las causas de la salida de la empresa, indicaron la mayoría con el 30% que fue por motivo de mejor puesto laboral, seguido del 19% que manifestaron que le ofrecieron mejor sueldo, y otro de las causas más significativas con el 14% fue por motivo de estudios, dejando así el de menor porcentaje con el 4% por enfermedad y calamidades domésticas. Según las respuestas de los exempleados su salida de la empresa fue por motivos de superación tanto profesional como personal.

## 2. Ambiente laboral: Su opinión acerca de su jefe

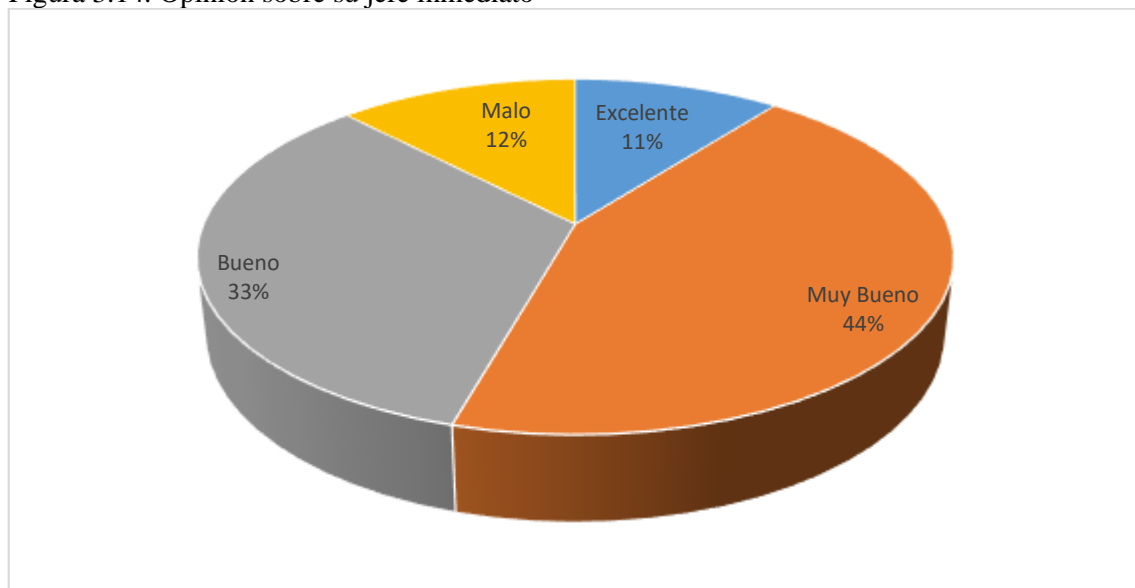
**Cuadro 3.16. Opinión sobre su jefe inmediato**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	11%
Muy Bueno	25	44%
Bueno	19	33%
Malo	7	12%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.14. Opinión sobre su jefe inmediato**



**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

Se puede observar en la Cuadro 12, la mayoría de los exempleados consideran que su exjefe inmediato fue muy bueno con ellos mientras laboraban en la empresa representando el 44% de los encuestados, dejando así como un porcentaje menor del 11% que fue excelente. Además acotaron que la persona encargada del área de salud en ese tiempo los apoyaba en cualquier inconveniente que se presentaba de última hora, ayudando a dar soluciones.

### 3. Su opinión acerca de gerente

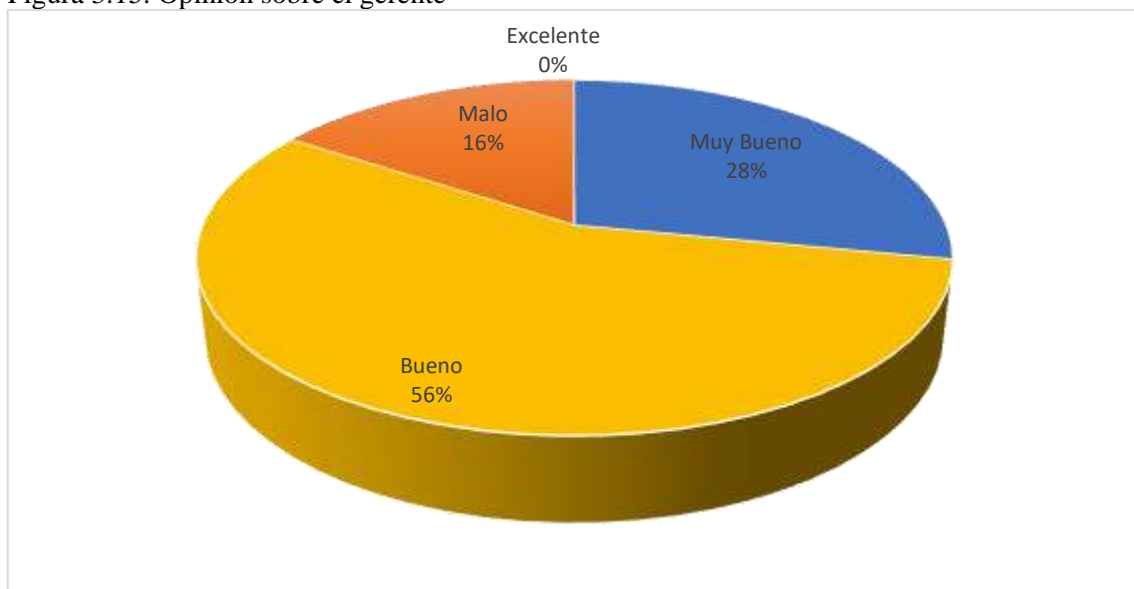
**Cuadro 3.17. Opinión sobre el gerente**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	16	28%
Bueno	32	56%
Malo	9	16%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.15. Opinión sobre el gerente**



**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora



Se puede observar en la Cuadro 13, en su gran mayoría de los exempleados encuestados manifestaron que fue bueno con el personal con porcentaje significativo del 56%, mientras en una minoría indicaron que se portó mal con ellos. Acotando que durante su periodo en la empresa el gerente era muy estricto, y poco colaborativo con el personal.

#### 4. Ambiente laboral: el compañerismo en su área de trabajo

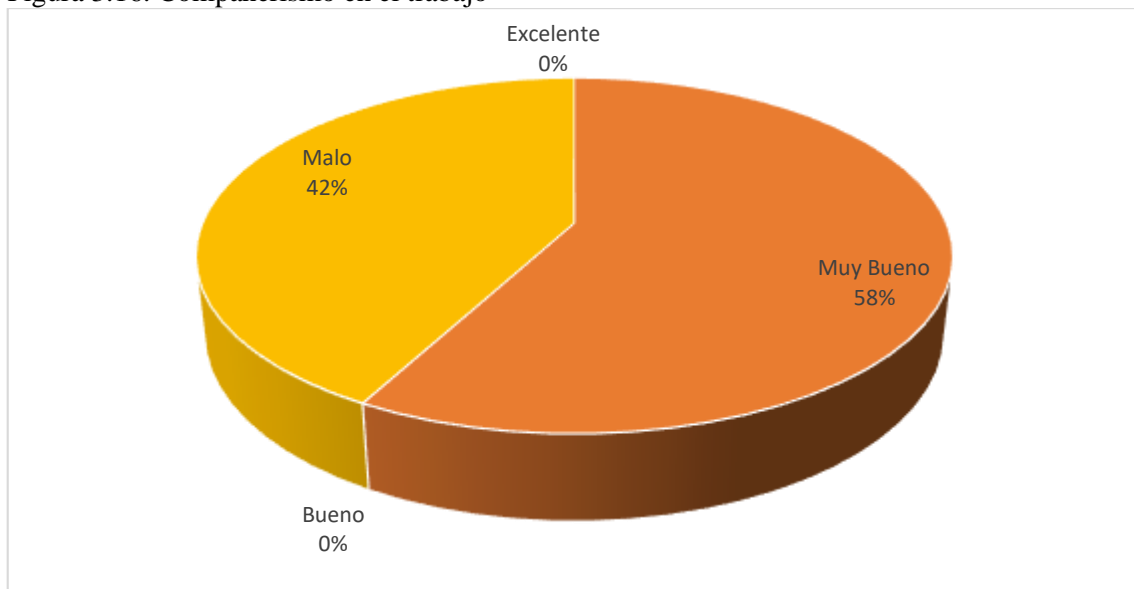
**Cuadro 3.18. Compañerismo en el trabajo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	33	58%
Bueno	0	0%
Malo	24	42%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.16. Compañerismo en el trabajo**



**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

Como se puede observar en la Cuadro 14, se obtuvo como resultado el 58% con el calificativo de muy bueno con relación al compañerismo en el trabajo, según lo manifestado

por los exempleados de la empresa, de la misma manera con un porcentaje casi similar con el 42% con el calificativo malo, se podría deducir que en el área de salud había un mal estar, de cierta manera un clima laboral hostil

**5. Los beneficios que ofrece la empresa a sus empleados: Plan de Asistencia Médica, Seguro de Vida, Fondo de ahorro, Uniformes (personal femenino y personal de seguridad)**

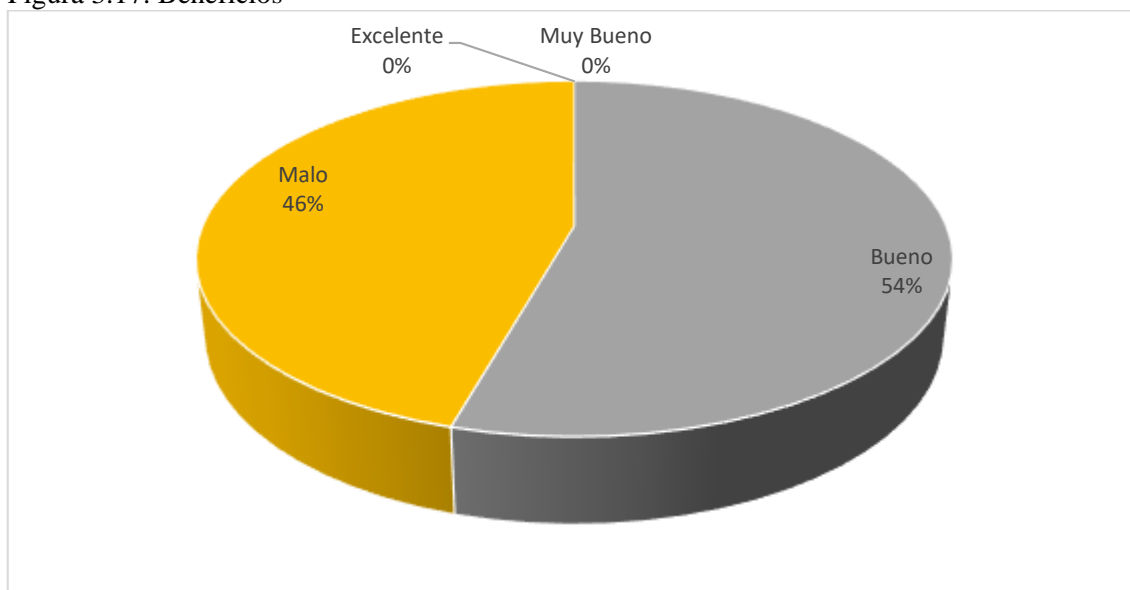
**Cuadro 3.19. Los beneficios**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	31	54%
Malo	26	46%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.17. Beneficios**



**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

Se puede observar en la Cuadro 15, en su gran mayoría de los exempleados encuestados manifestaron con relación a los beneficios de ley que la empresa ofrecía a su

personal fue bueno con porcentaje significativo del 54%, mientras que otro grupo manifestó que fue malo, porque no se cumplían con los beneficios requeridos por el personal.

### 6. Los sueldos son

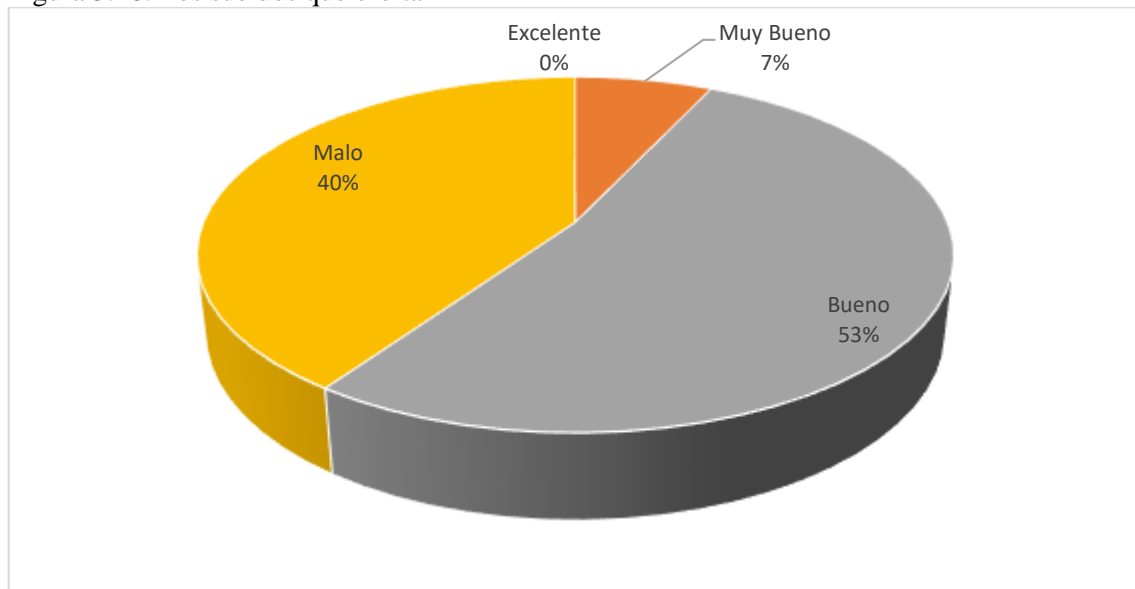
**Cuadro 3.20. Los sueldos que ofertan**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	4	7%
Bueno	30	53%
Malo	23	40%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.18. Los sueldos que ofertan**



**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

Como se puede observar en la Cuadro 16, se obtuvo como resultado el 53% con el calificativo de bueno con relación a los sueldos que ofertaban al personal en el tiempo que laboraba en la empresa, por otro lado, también un grupo significativo del 40% de los exempleados indicaron que los sueldos fueron malos, que no representaban el trabajo en la empresa.

## 7. La Capacitación: INDUCCIÓN (inicial) y CAPACITACIÓN (otra)

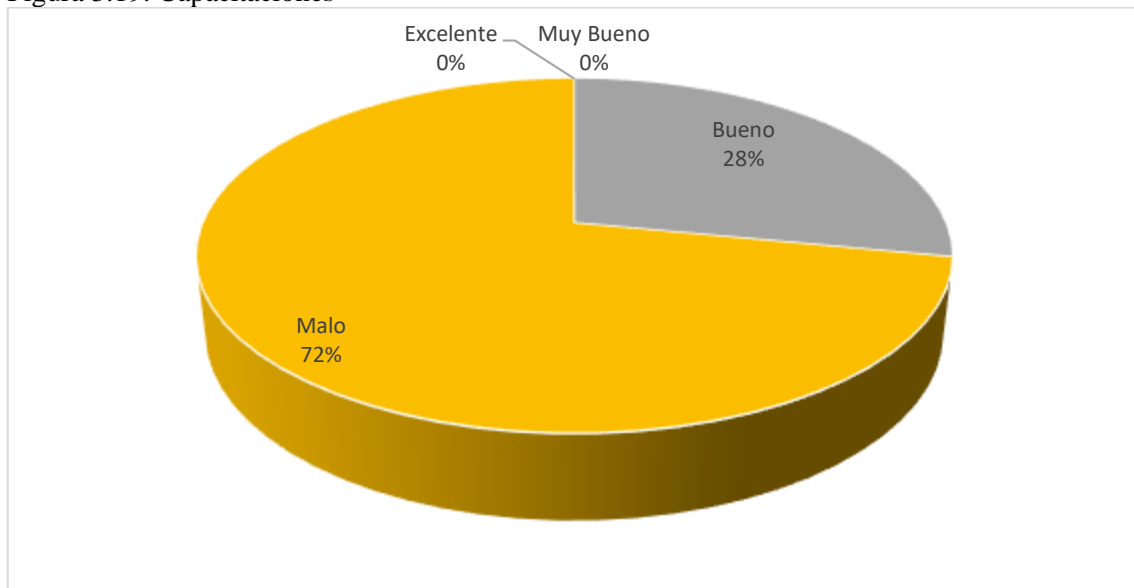
**Cuadro 3.21. Capacitaciones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	16	28%
Malo	41	72%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

**Figura 3.19. Capacitaciones**



**Fuente:** encuesta a exempleados

**Elaborado por:** La autora

Como se puede observar en la Cuadro 17, se obtuvo como resultado el 72% con el calificativo de malo con respecto a las capacitaciones que la empresa debía dar desde el inicio y durante el transcurso del tiempo que el personal labora en la organización, ya que, nunca se ofertaron durante el tiempo que permaneció en la institución de salud, eso fue lo que manifestaron los exempleados.

## **CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS**

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la encuesta aplicada a los empleados de la empresa de servicio de salud, con la finalidad de conocer los procesos internos como el proceso de atracción y selección de personal, la rotación del personal de la empresa.

La mayoría de los empleados encuestados tenían una antigüedad en su trabajo entre 1 y 5 años, quienes indicaron que en el trabajo no reciben capacitaciones, la empresa no se preocupaba por mantener a su personal actualizado y capacitado, así mismo, opinaron que las salidas o renuncias del personal era voluntaria, debido a la poca preocupación por parte de las autoridades de la empresa en solucionar inconvenientes laborales.

Por otro lado, manifestaron que a la empresa le falta control en el proceso de atracción y selección de personal, es decir, en contratar persona capacitada para cada cargo, pero si es una empresa organizada y crecimiento; otro punto importante que indicaron que no han tenido oportunidad de realizar cambios ni ascensos de puesto durante el tiempo que están trabajando en la empresa, ya que, no les brindan oportunidad de seguir escalando gracias a su desempeño laboral.

Así también, opinaron que la empresa tiene problemas en cuanto a la rotación del personal se refiere, una de las principales es por exceso de trabajo, desmotivación y que la gente ha renunciado en busca de una mejor remuneración.

### **4.2. ANALIZAR EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN.**

De acuerdo con el análisis realizado al proceso de atracción y selección, mediante el flujograma de la empresa, se determinaron algunas falencias que se deben mejorar para optimizar el procedimiento de contratación de personal idóneo para cada cargo que la organización mantiene.

Es de vital importancia que se tome muy en cuenta los errores que se presentan durante el proceso, ya que según el flujograma, toda la responsabilidad del procedimiento recae en la jefa de Talento Humano, lo cual, puede ser contraproducente, ya que, este proceso se debe realizar minuciosamente, por lo que se debe delegar parte de esta responsabilidad a

otro personal que se desempeñen dentro del departamento de Talento Humano, de esta manera evitar la contratación del personal erróneo.

Evidentemente el flujograma del proceso de atracción y selección refleja que el procedimiento que llevan en la actualidad es poco efectivo y obsoleto, ya que, con las técnicas que se utilizan para atraer candidatos únicamente utilizan la publicación de la página web de multitrabajos, lo cual limita que la información llegue a posibles postulantes idóneos, ya que esta página web solo envía la información a las personas que están registradas, por esto, es importante que se utilicen más plataformas que aporten a la publicidad de la contratación de personal, como redes sociales (Facebook, instagram, Twitter, linkedIn) la selección de estas plataformas depende del público que deseas captar su atención, una vez identificado la segmentación del mercado, permitirá que se llegue con mayor precisión la información adecuada a las personas correctas. Así también existen otras páginas web que le permiten hacer publicaciones gratis de anuncios como la Wix.com, izito.com, zapmeta.com, Olx, Wallapop, entre otros, incluso la plataforma de google, ofrece herramientas gratis para desarrollar publicaciones.

Otro punto importante que se detectó en el análisis del proceso de atracción y selección, es que la empresa no cuenta con un proceso de selección estructurado bajo el modelo de competencias, este es otro de los factores que influyen en la selección del personal erróneo, es fundamental destacar que este nuevo modelo de competencia ha brindado buenos resultados en otras empresas de prestación de servicios, además que permite la selección del candidato adecuado, en base a las competencias que goza el candidato, lo más opcional es que se destaque en competencias organizacional que permiten el éxito de las actividades de la Organización, ancladas en la estructura y la dinámica operativa de la empresa permiten el desempeño de una actividad profesional plenamente competitiva.

Otro punto que se pudo observar en el análisis del proceso es que no aplican el reclutamiento interno, lo cual podría ser una manera más factible contratar personal idóneo, de esta forma aparte de motivar al personal en su desempeño, el procedimiento es más económico que el reclutamiento externo, dando la oportunidad de ascender al personal que ya conoce el manejo o funciones del cargo vacante.

Por lo que se plantea realizar un diseño de atracción y selección de empleados más eficaces y metódico con el provecho de lograr preferir que tipo de trabajadores se conseguirá. Lo que se procura obtener con este modelo o cambio en la selección es ofrecer una iniciativa rápida y eficiente en el lapso de la selección de empleados.

#### 4.3. DETERMINAR LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN CON EL PROCESO ACTUAL.

De acuerdo con lo investigado, se encontró que se para calcular el tiempo de selección del proceso, se debe puede realizar mediante un indicador, según Andrade (2019), en su blog JobConvo, indica que los indicadores para el reclutamiento y selección del personal es importante, ya que, con estos se obtendrá sellos de gestión de calidad, certificaciones de un alto nivel de organización de la empresa.

Para lo cual el indicar idóneo en este proceso es el del reclutamiento y selección en tiempo de contratación, el cual es medido desde el instante que la vacante es abierta hasta el momento de la selección, es decir, todo el proceso selectivo.

$$\textit{T tiempo de contratacion} = \frac{\textit{tiemp requerido para completar las vacantes}}{\textit{numero de vacantes disponibles}}$$

Este tiempo corresponde al tiempo transcurrido durante la divulgación de la vacante en los canales de comunicación, el tiempo disponible para que apliquen los candidatos interesados, la duración del proceso considerando la conexión, envío de correos, recepción de documentos, entrevistas, etc.

En este contexto, el tiempo de selección de la empresa según el proceso de atracción y selección de la empresa en la actualidad consiste desde iniciar la búsqueda de candidatos hasta la confirmación de fecha de ingreso y firma de contrato.

$$\textit{T tiempo de contratacion} = \frac{15}{4}$$

$$\textit{T tiempo de contratacion} = 3.75$$

Cabe resaltar, en este punto que a mayor número de vacantes el tiempo de selección del personal resultaría más beneficioso ya que no se invertiría demasiado tiempo y dinero en este proceso solamente por un solo vacante, lo cual, no es recomendable para la empresa, por otro lado, desde el momento que la empresa queda sin un personal o se origina un vacante ya sea por despido o por renuncia del empleado, la empresa empieza a perder la productividad del puesto que quedó vacante, originando pérdidas.

#### **4.4. ANALIZAR CUALITATIVAMENTE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE ENTREVISTAS DE SALIDAS A EX EMPLEADOS.**

Con el análisis que se realizó de la información que se obtuvo en la encuesta de salida a los exempleados de esta empresa de servicios de salud:

En su mayoría consideran que el mayor problema de la empresa en cuanto a la rotación del personal se debe a que el trabajo es pesado y no hay compensaciones que justifique el exceso de trabajo

Se pudo demostrar que una de las principales causas de la rotación del personal es debido al cambio de trabajo por mejor salario, lo que indica que en la empresa no ofrece buenas remuneraciones a su personal, lo que, genera que busquen otras fuentes de ingresos.

Otro punto importante que se tomó en cuenta fue sobre la sugerencia de los exempleados para evitar tanta rotación del personal, para lo cual la mayoría indicó que se debe mantener al personal capacitado, es decir que se realice capacitación y actualicen los conocimientos de sus empleados, también que se retenga al personal responsable con buenos salarios.

#### **4.5. Analizar cuantitativamente la rotación del personal a través de indicadores de gestión.**

Se aplicaron los siguientes índices relacionas con la rotación del personal que se generó durante el año 2018 al 2020, a continuación se detallan cada uno de ellos.

Por otro lado aplicando el índice de rotación de personal cuando hay **pérdidas de personas**, se emplea la siguiente formula:

$$\text{Indice de rotacion de personal} = \frac{D}{PE} * 100\%$$

Para el año 2018 se obtuvo el siguiente resultado

$$\text{Indice de rotacion de personal} = \frac{80}{37} * 100\%$$

$$\text{Indice de rotacion de personal} = 2,16\%$$

Para el año 2019 se obtuvo el siguiente resultado

$$\text{Indice de rotacion de personal} = \frac{67}{32} * 100\%$$

$$\text{Indice de rotacion de personal} = 2,09\%$$

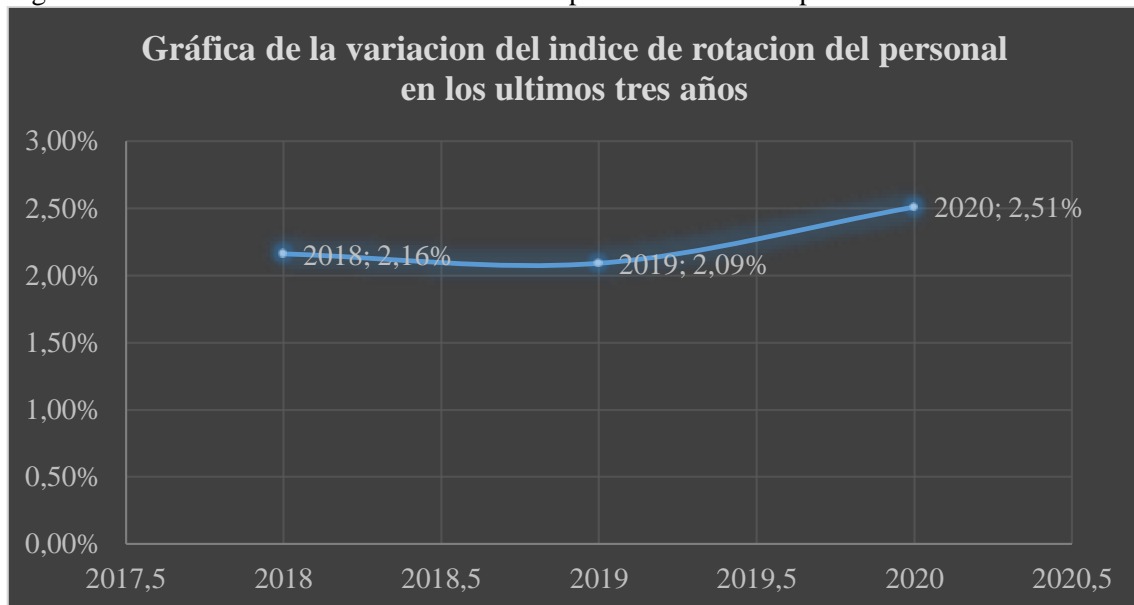


Para el año 2020 se obtuvo el siguiente resultado

$$\text{Indice de rotacion de personal} = \frac{68}{27} * 100\%$$
$$\text{Indice de rotacion de personal} = 2,51\%$$

De acuerdo con el indicador del índice de la rotación del personal se obtuvo los siguientes resultados del periodo de estudio.

Figura 4.1. Variación del índice de rotación del personal durante el periodo del 2018 al 2020



**Fuente:** Registro de la empresa prestadora de servicios

**Elaborado por:** La autora

Como se puede observar en la gráfica 4.1., la variación del índice de rotación entre los tres años no presenta variación significativa, para el año 2018 se registró el 2.16%, para el año 2019 se calculó el 20.09% y para el año 2020 se contabilizó el 2.51%, es decir, que la rotación se ha mantenido con un promedio del 2%, correspondiente al área de salud, lo cual, no significa que la empresa tenga problemas, ya que el porcentaje máximo es del 5%, con el cual si representaría inconvenientes debido a los altos costos que demandaría el proceso de atracción, selección y contratación de personal, Sin embargo, la empresa debe de desarrollar algún plan de estrategias para mantener al personal existente en la empresa.

## **4.6. DISEÑAR UN NUEVO PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

### **4.6.1. Introducción**

En la actualidad las empresas buscan como optimizar sus recursos y lograr el cumplimiento de sus objetivos, para ellos, es fundamental que se implemente mejoras, en las gestiones del Talento humano, como la reestructuración de los procedimientos del ARH, con la finalidad de beneficiar el cumplimiento de responsabilidades laborales.

En este contexto, la utilización de estrategias metodológicas para el presente estudio, que consistió en la reestructura de procedimientos para mejorar la atracción y selección del personal, con la finalidad de elevar el desempeño y disminuir el índice de rotación existente en las empresas.

### **4.6.2. Objetivos General**

Rediseñar los procesos de atracción, selección y contratación de personal para la empresa de salud.

### **4.6.3. Objetivos específicos**

- Aumentar la calidad de selección del personal
- Desarrollar flujo gramas de procesos para contratar al personal.
- Describe las etapas del proceso de selección de personal

### **4.6.4. Justificación**

Al igual que otras empresas, surgen inconvenientes con relación a la elección del personal idóneo para las vacantes, en esta organización también se ha presentado la necesidad de buscar alternativas que mejoren las falencias en el proceso de atracción y selección del personal, con este propósito se propone la reestructuración del procedimiento en estudio con mayor eficiencia para lograr los objetivos determinados.

### **4.6.5. Ámbito de aplicación**

La reestructura de los procedimientos es aplicable a nivel interno, en el departamento de Talento Humano, al seleccionar los médicos; sin embargo se prevé que los

resultados beneficien a las empresas en general y sobre todo a los clientes externos, a quienes se tratará de satisfacer cada una de sus expectativas.

#### **4.6.6. Políticas de reclutamiento y selección del personal**

- Para la ejecución de este proceso se debe cumplir con las siguientes políticas, que aportaran a la aplicación adecuada.
- El puesto que este vacante deber contar con el perfil del cargo
- Todos los puestos vacantes deberán estar a disposición especialmente al personal interno y después al externo de la organización
- Todo postulante deberá cumplir con el proceso desde su inicio
- Los postulantes seleccionados deberán cumplir con el certificado medico
- Todo postulante deberá ser mayor de edad.

#### **4.6.6. Fundamentación**

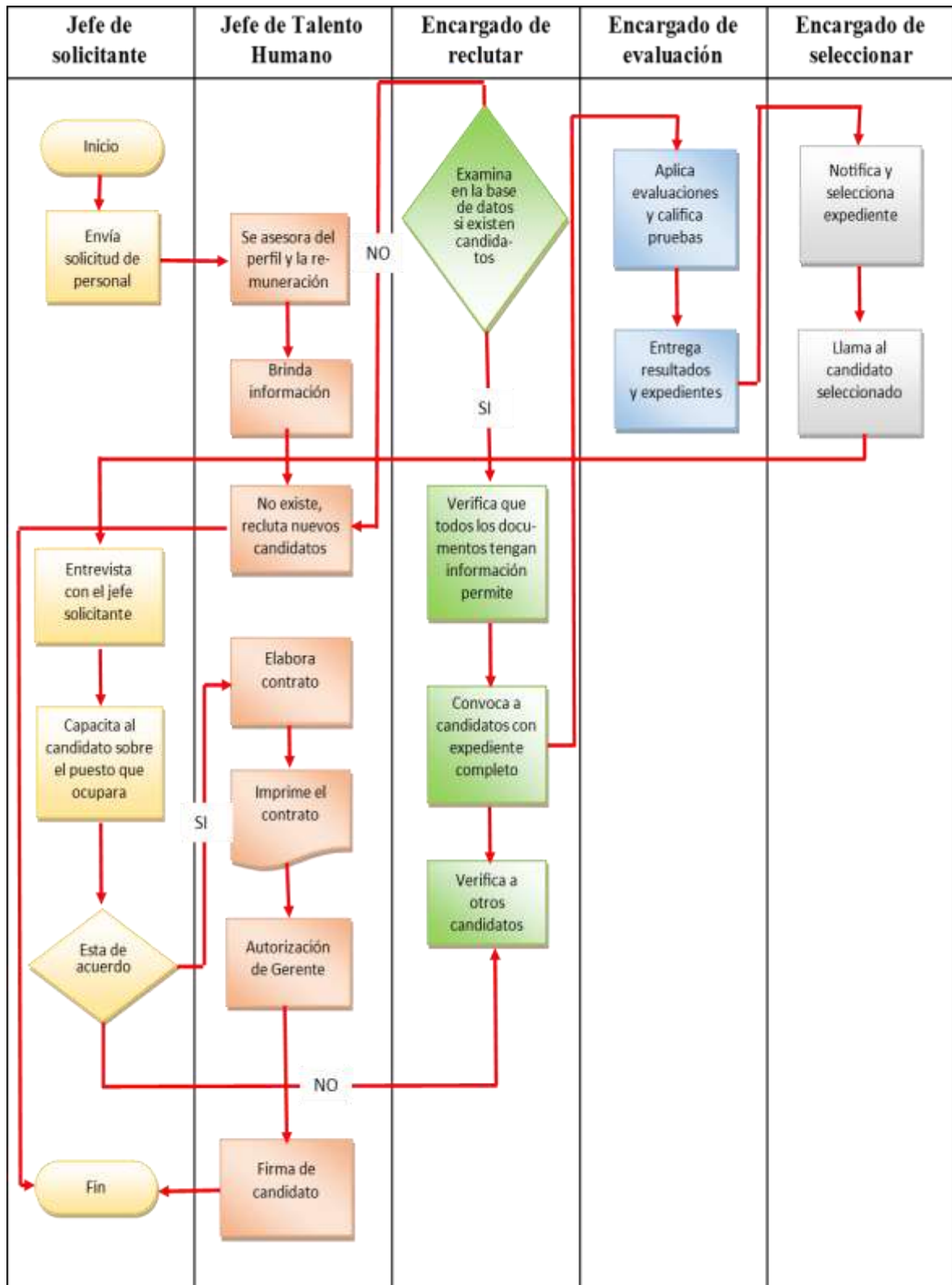
En la actualidad la administración de los recursos humanos, es fundamental para el buen funcionamiento y logro de los objetivos determinados en la empresa, ya que en estos se involucran, directamente la calidad, el nivel de formación, y productividad que generan el personal que elabora en la organización.

En este contexto, se origina como objetivo principal de las empresas la búsqueda de personal idóneo que aporte al desarrollo de la misma, con el máximo potencial intelectual, por lo que es importante, la gestión del talento humano se enfoque en formar empleados competitivo y compromiso generando calidad y eficiencia en sus funciones llevando al éxito a la empresa.

Por lo que, se plantea realizar un nuevo diseño o rediseño del proceso de atracción y selección de empleados más eficaces y metódico con el provecho de lograr preferir que tipo de trabajadores se conseguirá. Lo que se procura obtener con este modelo o cambio en el reclutamiento es ofrecer una iniciativa rápida y eficiente en el lapso de la selección de empleados.

A continuación, se empieza con los procesos innovadores que se efectuarán el proceso de atracción y selección del personal

Figura 4.2. Flujograma del Proceso de atracción y selección del personal



Elaborado por: La autora

#### 4.6.4. Descripción de los procedimientos

El proceso de atracción y selección del personal de cualquier área de la empresa, primero deberá ser solicitado por el jefe del área solicitante, quien es el encargado de enviar una solicitud al departamento de Talento Humano para requerir al personal. Luego queda a cargo del jefe de RR. HH, quien solicita el perfil que requiere el cargo vacante, sino existe en la empresa, recluta nuevo personal, para lo cual asigna al personal encargado de reclutar

**Cuadro 4.1. Contenido proceso de reclutamiento**

<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>		
<b>Capacidades y Habilidades a explotar</b>		
<b>Objetivo:</b> Elegir personal apto a los perfiles establecidos, verificado el potencial de desempeño que ellos brinden		
<b>Responsable: Talento Humano</b>		
<b>Nº</b>	<b>Participantes</b>	<b>Descripción de Actividades</b>
1	Jefe de unidad solicitante	Nace la necesidad
2	Jefe de unidad solicitante	Envía solicitud de petición de personal
3	Jefe de Talento Humano	Se asesora del perfil y la remuneración
4	Jefe de Talento Humano	Brinda información
5	Encargado de seleccionar	Examina en la base de datos si existen candidatos
6	Encargado de reclutar	Si no, existe, recluta nuevos candidatos
7	Encargado de reclutamiento	Verifica que todos los documentos tenga la información pertinente
8	Encargado de reclutamiento	Archiva expedientes
9	Encargado de reclutamiento	Convoca a candidatos con expediente completo
10	Encargado de evaluación	Aplica y califica pruebas
11	Encargado de evaluación	Entrega resultados y expedientes
12	Jefe de Talento Humano	Revisa expedientes y autoriza documentación

13	Secretaria de Talento Humano	Convoca candidatos preseleccionados
14	Encargado de reclutamiento	Entrevista a candidatos
15	Encargado de reclutamiento	Selecciona un tema y la somete a autorización
16	Jefe de Talento Humano	Revisa, autoriza y envía tema
17	Jefe de unidad solicitante	Revisa temas
18	Jefe de unidad solicitante	Al no estar acorde a los temas procede a poner las debidas observaciones y regresa al paso N° 5, y si lo elige selecciona al candidato
19	Jefe de unidad solicitante	Notifica sobre la elección y devuelve los expedientes
20	Secretaria	Convoca a candidatos seleccionado
21	Jefe de unidad solicitante	Entrevista a candidato, si no le satisface regresa al N° 5
22	Jefe de unidad solicitante	Remite a candidatos y notifica sobre la contratación
23	Secretaria de Talento Humano	Elabora contrato
24	Secretaria de Talento Humano	Envía para autorización
25	Gerente	Autoriza, firma como patrono y devuelve
26	Gerente y candidato	Firma contrato
27	Jefe de unidad solicitante	Proporciona inducción al nuevo empleado
28	Jefe de Talento Humano	Pide informe sobre desempeño
29	Jefe de unidad solicitante	Evalúa desempeño y envía informe
30	Jefe de Talento Humano	Si no es satisfactorio termina contrato y notifica a empleado

Elaborado por: La autora

## 1. Proceso de atracción

Consiste en el proceso de atraer a un grupo de postulantes para la ocupación de un cargo, para esto se debe dar a conocer la vacante en el mercado laboral, sin embargo es favorable que primero que se haga participe al personal interno, luego los externos, con el propósito de seleccionar al candidato idóneo, con las capacidades y habilidades que se requiere el cargo ofertado. El cual, consta de los siguientes requerimientos:

### a. Requisición del personal

Comprende la presentación de la solicitud del personal respaldado en un documento que deberá ser llenado por el jefe del área solicitante, quien es responsable de la solicitud (figura 4.4.), además, deber constar el perfil del cargo que está vacante, debe especificar la descripción del puesto laboral y descripción del perfil profesional (figura 4.5).

Figura 4.4. Formato de requerimiento de personal

EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS			
Rev.: 01			
<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			
Cargo Solicitado:		Número de Vacantes:	
Departamento:		Fecha (dd/mm/aa)	
Ciudad:		Sucursal:	
<b>Tipo de contrato (seleccione la opción adecuada)</b>			
Fijo	<input type="checkbox"/>	Pasantías	<input type="checkbox"/>
		Indefinido	<input type="checkbox"/>
<b>Motivo de la Vacante</b>			
Renuncia	<input type="checkbox"/>	Ascenso	<input type="checkbox"/>
		Fu de Contrato	<input type="checkbox"/>
Justificación:			
<b>Detalles del Cargo</b>			
Personal Supervisado	Cargo(s):	Cantidad:	
	Horario de Trabajo	Nivel de Inglés	Conocimientos claves
Normal	<input type="checkbox"/>	N/A	
Tornos	<input type="checkbox"/>	Básico	
		Intermedio	
		Avanzado	
<b>Lugar de Trabajo</b>			
¿Debe residir dentro de la ciudad?		¿Disponibilidad para viajar?	
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
		Si	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>
¿Necesita vehículo propio?		Si	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>
<b>Reemplazo Interno Sugerido</b>			
Nombre	Cargo	Área	
Razones de la Recomendación:			
<b>Personal Autorizado a Firmar</b>		<b>Jefe y/o Asistente de Recursos Humanos</b>	
Fecha:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>
Nombre:	<input type="text"/>	Nombre:	<input type="text"/>
Firma:	<input type="text"/>	Firma:	<input type="text"/>

Elaborado por: La autora

Figura 4.5. Formato de descripción de puesto

<b>EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS</b>	
Rev.: 01	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO-PERFIL</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	<b>ÁREA</b>
<p><b>a) OBJETIVO DEL PUESTO (breve descripción de lo que implica el cargo)</b></p> <p><b>b) REQUISITOS DEL PUESTO</b></p> <p><b>c) CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b></p> <p><b>d) HABILIDADES Y CUALIDADES REQUERIDAS</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Habilidades Generales Tiempo Compromiso Experiencia</p> <p><b>e) FUNCIONES</b></p> <p><b>f) AMBIENTALES Y SEGURIDAD Y SALUD</b></p> <p><b>NOTA:</b> En el caso de que el postulante no cumpla con la formación académica requerida por el puesto, se tomará en cuenta la experiencia adquirida. Y en el caso que el postulante no cumpla con la experiencia establecida por el perfil de cargo, se tomara en cuenta la formación académica del psotulante.</p> <p style="text-align: center;">_____ FIRMA DEL EMPLEADO</p>	

Elaborado por: La autora

### **b. Tipo de reclutamiento**

Luego de la aprobación de la solicitud del personal, se procede aplicar el reclutamiento interno, en el cual, se busca en los archivos de la organización, con la finalidad de conocer si hay disponible posibles candidatos idóneos, caso contrario se aplica el reclutamiento externo.

### **c. Medios de reclutamiento**

En el caso, que no existiera candidatos en la organización entre el personal existente, se procede a la convocatoria de personal externo, dando a conocer el cargo disponible, con todos los datos específicos del puesto, por medio de anuncios digitales, como en las redes sociales, plataformas con multitrabajos, Wix.com, izito.com, zapmeta.com, Olx, Wallapop, google, anuncios a prensa, y radios, también sería conveniente factible, buscar en la universidades.



Figura 4.6. Formato para reclutamiento interno

EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS	
REQUISITOS	
REQUISITOS ADICIONALES	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NATURALEZA DE CARGO	
FUNCIONES	
<b>Nota:</b> Los candidatos que estén interesados y cumplan con el perfil, deben acercarse a recepción a retirar un formato de inscripción y una vez relleno y firmado entregar en el mismo, la fecha máxima de entrega es: _____	

Elaborado por: La autora

## 2. Proceso de selección

Este empieza cuando se buscan entre los postulantes al candidato idóneo para el puesto vacante en la organización, con el propósito de incrementar la productividad y calidad laboral del personal.

### a. Pre-selección

Se diseña el anuncio que se va a publicar con toda la información necesaria, especificando datos como el nombre de la empresa, descripción del puesto, documentos a presentar, competencias y habilidades, por último los beneficios que la empresa ofrece como personal calificado

Los canales o herramientas de difusión de la vacante por medio de anuncios digitales, como en las redes sociales, plataformas con multitrabajos, Wix.com, izito.com, zapmeta.com, Olx, Wallapop, google, anuncios a prensa, y radios, también sería conveniente factible, buscar en la universidades.

Figura 4.7. Formato para reclutamiento externo para las páginas de anuncios

EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS	
<b><u>Requisitos:</u></b>	
<b>Generales</b>	<b>Competencias requeridas:</b>
	<b>Específicas</b>
<b><u>La empresa ofrece:</u></b>	
<b>Nota:</b>	

Elaborado por: La autora

La recepción del currículum de vida de los postulantes, en donde deberá constar toda la información personal del aspirante, además de llenar una solicitud de empleo

Figura 4.8. Formato para solicitud de empleo

EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS			
SOLICITUD DE EMPLEO			
Rev.: 01		PAG. 1 de 2	
Cargo al que aplica:	_____	Foto	
Ciudad:	_____		
Fecha:	____ / ____ / ____ dd    mm    aa		
Lea detenidamente todas las preguntas antes de llenar la solicitud. Escriba en letras de molde y en tinta.			
DATOS PERSONALES			
_____ Primer Nombre	_____ Segundo Nombre	_____ Primer Apellido	_____ Segundo Apellido
Lugar de Nacimiento:	Fecha de Nacimiento:	Edad:	C.I./Pasaporte:
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Soltero (a)	<input type="checkbox"/> Casado (a)	Género:
Marque con un (v)	<input type="checkbox"/> Divorcado (a)	<input type="checkbox"/> Viudo (a)	<input type="checkbox"/> Masculino
	<input type="checkbox"/> Unido (a)		<input type="checkbox"/> Femenino
Dirección de domicilio:		Teléfono Dom. _____	
		Teléfono Cel. _____	
		E-mail _____	

DATOS FAMILIARES			
Nombre del Padre: _____ Profesión u Oficio: _____ Domicilio: _____	Edad: _____ Lugar de trabajo: _____		
Nombre de la Madre: _____ Profesión u Oficio: _____ Domicilio: _____	Edad: _____ Lugar de trabajo: _____		
Nombre del Conyuge: _____ Profesión u Oficio: _____ Domicilio: _____	Edad: _____ Lugar de trabajo: _____		
DEPENDIENTES			
Nombre Completo: _____	Relación Parentesco: _____	Fecha de nacimiento: _____	¿Vive con usted? _____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
¿Quién cuida a sus hijos menores?			
EDUCACION			
Nivel educativo	Institución	Años cursados	Título Obtenido/ Carrera
Primaria			
Secundaria			
Técnica			
Universitaria			
Otros			
¿Estaba actualmente?	Institución		
Nivel de Inglés	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Excelente
Marque con un (✓)	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	



Rev.: 01 PÁG. 2 de 2

INFORMACIÓN PROFESIONAL	
Aspiración Salarial \$ _____ (Sueldo mínimo unificado)	¿Cuándo estaría dispuesto a iniciar su trabajo con nosotros?
Disponibilidad de tiempo: Marque con un (✓)	¿Alguna vez ha sido despedido u obligado a renunciar de una empresa? Marque con un (✓)
<input type="checkbox"/> Horas Extras	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<input type="checkbox"/> Fines de Semana	¿Por qué? _____
<input type="checkbox"/> Feriados	_____

EXPERIENCIA LABORAL		
A continuación, informe sobre los últimos tres trabajos que ha desempeñado (desde el último al primero), especificando la empresa, antigüedad, tipo de trabajo, sueldo y motivos de salida.		
Nombre de la empresa:	Dirección de la empresa:	Teléfonos de la empresa:
Periodo Desde: Hasta:	Último puesto desempeñado:	Sueldo Inicial \$ Final \$
Jefe Directo Nombre: Cargo: Teléfono:	Funciones Principales:	
	Motivo de salida:	
Nombre de la empresa:	Dirección de la empresa:	Teléfonos de la empresa:
Periodo Desde: Hasta:	Último puesto desempeñado:	Sueldo Inicial \$ Final \$

Jefe Directo Nombre: Cargo: Teléfono:	Funciones Principales:	
	Motivo de salida:	
Nombre de la empresa:	Dirección de la empresa:	Teléfonos de la empresa:
Periodo Desde: Hasta:	Último puesto desempeñado:	Sueldo Inicial \$ Final \$
Jefe Directo Nombre: Cargo: Teléfono:	Funciones Principales:	
	Motivo de salida:	
Nombre de la empresa:	Dirección de la empresa:	Teléfonos de la empresa:
Periodo Desde: Hasta:	Último puesto desempeñado:	Sueldo Inicial \$ Final \$
Jefe Directo Nombre: Cargo: Teléfono:	Funciones Principales:	
	Motivo de salida:	
<b>REFERENCIAS (No incluya parientes)</b>		
Nombre:	Dirección o Teléfono:	Ocupación:
¿Tiene algún lazo de consanguinidad con alguien que labore en el Hospital León Becerra? Marque con un (✓)		
	SI <input type="checkbox"/>	Nombre: Cargo: Relación:
	NO <input type="checkbox"/>	
<b>En caso de emergencia notificar a</b>		
Nombre:	Parentesco:	Tel. Dom.
Dirección Exacta:		Tel. Cel.
Con mi firma declaro que soy mayor de edad (18 años), que voluntariamente estoy solicitando empleo a esta empresa y que las respuestas que he dado son verdaderas. Además, autorizo a la empresa para verificar la información proporcionada con quien se estime conveniente.		
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma		

Elaborado por: La autora

Se procederá a analizar las carpetas receptadas, de las cuales se seleccionan de acuerdo a los requerimientos para el cargo.

### **b. Entrevista**

Se procede a contactar a los postulantes preseleccionados a una entrevista indicando el lugar y la fecha, en donde, antes de la entrevista se analizan nuevamente cada currículum previamente antes de iniciar la entrevista con el postulante. Se inicia la entrevista y se analiza la imagen personal, formación profesional, habilidades y competencias del candidato, posteriormente se comunica al postulante acerca de las funciones, salario, beneficios, políticas y reglamentos de la organización.

Figura 4.9. Formato de entrevista por competencia

EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS				
Fecha: _____				
Cargo al que aspira: _____				
Nombre del candidato/a: _____				
<b>Introducción</b>				
Bienvenida, presentación, explicación inicial				
<b>Desarrollo</b>				
<b>1) Experiencia laboral relevante</b>				
Solicite al candidato/a que describa brevemente sus cargos y trabajos pasados (y actuales de ser el caso)				
Solicite al candidato/a que describa brevemente sus funciones y responsabilidades pasados (y actuales de ser el caso)				
<b>2) Situaciones y comportamientos</b>				
Solicite al candidato/a que describa brevemente sus cargos y trabajos pasados (y actuales de ser el caso)				
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra
ORIENTACION AL CLIENTE (general)	1. Comente una situación con un cliente difícil y cómo procedió.			
	2. Comente una situación que haya tenido con un cliente insatisfecho y una con un cliente satisfecho.			
	3. Cómo reacciona Usted ante las peticiones urgentes de los clientes.			
DINAMISMO Y ENERGIA (específica)	1. ¿Cuántas horas al día ha trabajado máximo en sus anteriores empleos? Ha trabajado en turnos rotativos.			
	2. Comente una situación en la que tuvo que trabajar más horas de las normales.			
TOLERANCIA A LA PRESION (específica)	1. Comente una situación que le produjo stress y como reacciono.			
	2. Comente una situación en la que recibió varias alertas a la vez.			
AUTOCONTROL (específica)	1. Comente una situación en la que estuvo a punto de perder el control y como logro resolverlo.			
	2. Se ha visto en el pasado involucrado en algún tipo de pelea.			
	3. ¿Cómo reaccionaría ante una situación que sienta que es injusto?			
COMUNICACIÓN (específica)	1. Comente una situación en la que la comunicación le ayudó a resolver un problema en su trabajo.			
	2. Recuerda una situación en la que la comunicación con sus compañeros de trabajo le ayudó a alcanzar una meta difícil.			
<b>Notas adicionales:</b>				
<b>Cierre</b>				
Indique cuáles serán los siguientes pasos, responda a las inquietudes o preguntas que tenga el aspirante				
<b>INFORME</b>				
Competencia evaluada		Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra
Observación Final: (incluye calificación) _____				
Firma de responsabilidad (nombre y cargo)		Firma de responsabilidad (nombre y cargo)		

Elaborado por: La autora

Figura 4.10. Formato de informe de entrevista

<b>EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS</b>	
Rev.: 01	
<b>INFORME DE ENTREVISTA</b>	
<b>REDACTAR OBSERVACIONES IMPORTANTES TALES COMO CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL CANDIDATO.</b>	
<b>NOMBRE DEL CANDIDATO:</b>	_____
_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	
_____ FIRMA PERSONA QUE DA INFORME	



Elaborado por: La autora

### **c. Aplicación de Pruebas**

En esta etapa se le aplica algunas pruebas al postulante las mismas que son por medio de una plataforma digital en la cual después de realizarla arroja una puntuación, con la finalidad de obtener mayor precisión en las puntuaciones de los postulantes en lo que respecta a pruebas de conocimiento, prueba psicométricas, pruebas de personalidad.

### **d. Verificación de referencias**

Se procede a realizar las verificaciones de las referencias laborales, y personales que se registran en los currículos de vida de cada postulante.

Figura 4.11. Formato para verificación de referencias

<b>EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS</b>	
Rev.: 01	
<b>VALIDACION DE REFERENCIAS LABORALES</b>	
<b>DATOS DEL CANDIDATO</b>	
Nombre del candidato:	_____
Cargo al que aplica:	_____
<b>REFERENCIAS DE EMPRESA</b>	
Nombre de la empresa:	_____
Nombre de la persona contactada:	_____
Cargo de la persona contactada:	_____
Cargo que el candidato ocupó al ingresar:	_____
Cargo que el candidato ocupó al salir:	_____
Tiempo de trabajo:	_____
<b>¿CÓMO CALIFICARÍA EL DESEMPEÑO?:</b>	
MUY BUENO <input type="checkbox"/>	BUENO <input type="checkbox"/>
REGULAR <input type="checkbox"/>	MALO <input type="checkbox"/>
<b>¿POR QUÉ?</b>	
_____	
_____	
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	
<b>MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES:</b>	
MUY BUENO <input type="checkbox"/>	BUENO <input type="checkbox"/>
REGULAR <input type="checkbox"/>	MALO <input type="checkbox"/>
<b>¿POR QUÉ?</b>	
_____	
_____	
<b>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b>	
MUY BUENO <input type="checkbox"/>	BUENO <input type="checkbox"/>
REGULAR <input type="checkbox"/>	MALO <input type="checkbox"/>
<b>¿POR QUÉ?</b>	
_____	
_____	
<b>LO VOLVERÍA A CONTRATAR</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>PERTENECIÓ A ALGUNA ORGANIZACIÓN SINDICAL</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>¿QUÉ COMENTARIOS ADICIONALES HARÍA RESPECTO AL DESEMPEÑO DE LA PERSONA PARA TOMAR EN CUENTA UN FUTURO TRABAJO?</b>	
_____	
_____	
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE RH</b>	
_____	
<b>CARGO DEL REPRESENTANTE RH</b>	
_____	

Elaborado por: La autora

**e. Análisis de resultados**

Luego de concluir con las pruebas se analizan los resultados y se constatan con datos presentados en el currículum de vida de los postulantes y se va preseleccionando las de mayor puntaje

Figura 4.12. Formato análisis de resultados

EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre de candidato/a:** \_\_\_\_\_

**Cargo al que aspira:** \_\_\_\_\_

FACTORES		Ponderación	Calificación	Puntos que se asigna
Valoración Hoja de Vida (entrevista inicial)		0,20	10	2
Verificación de información y referencias	Entrevista curricular	0,10	10	1
	Laborales	0,10	10	1
	Personales	0,10	10	1
Identificación de competencias	Entrevista por competencias	0,25	10	2,5
	Prueba psicométricas	0,25	10	2,5
			<b>Total</b>	<b>10</b>

**Nota:** La máxima calificación es 10

\_\_\_\_\_  
Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)

\_\_\_\_\_  
Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)

**INFORME ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Competencia evaluada	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra

**Observación Final:** (incluye calificación) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)

\_\_\_\_\_  
Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)


Elaborado por: La autora



### f. Segunda entrevista

En esta entrevista la hace el jefe del departamento, para lo cual le comunican un día específico con fecha y hora para que asista a la entrevista, con toda la documentación completa y debidamente soportada

Figura 4.13. Formato para solicitar documentos

			
Rev.: 01			
SOLICITUD DE DOCUMENTOS			
continúa encontrará la lista de documentos que necesitamos nos entregue al momento de su ingreso a la empresa. Gracias			
	Entregado	Pendiente	No aplica
1. Hoja de vida con fotografía reciente (incluir teléfonos posibles contactos en caso de emergencias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tres copias de la cedula de identidad a color (Pasaporte en caso de ser extranjero)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tres copias de la Papeleta de Votación a color	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Una copia Libreta Militar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Una copia Licencia de Conducir (depende del departamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Una copia Acta de Matrimonio (en el caso de ser casado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Una copia Partida de Nacimiento Hijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Una Fotografía tamaño carné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Copia de los títulos obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Copia de los títulos o certificados de cursos realizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Certificados de ingreso o impuestos retenidos de la última empresa donde laboró	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Certificados de los dos últimos trabajos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Copia del último recibo de pago de agua o luz del lugar donde vive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Solicitud de Empleo debidamente llenada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: La autora

### 3. Contratación

Una vez concluido todo el proceso y haber seleccionado al candidato idóneo para el cargo se procederá a realizar la recepción de documentación del candidato para el debido contrato de trabajo, en el cual la empresa decidirá el modelo de contrato



#### 4.7. REALIZAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL PROCESO ACTUAL Y EL NUEVO DISEÑO.

En base a la información obtenida de la empresa y el nuevo diseño del proceso de atracción y selección para el personal de la empresa de servicios de salud, se pudo realizar la comparación entre el proceso actual y el nuevo, con la finalidad de optimizar dicho proceso con la contratación de personas idóneas para la vacante de cualquier área de la empresa.

**Cuadro 4.2. Comparación de procesos de selección de personal**

<b>Proceso Actual</b>	<b>Proceso Nuevo</b>
<p>Este proceso cumple con el siguiente procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de personal para vacante</li> <li>• Inicia la búsqueda de candidatos</li> <li>• Conocimiento sobre rango salarial</li> <li>• Contacta a mejores candidatos</li> <li>• Entrevista a los candidatos</li> <li>• Evalúa a los candidatos</li> <li>• Elabora un informe</li> <li>• Coordina entrevista con la jefatura luego con el candidato</li> <li>• Contrata y finaliza con la selección del personal</li> </ul>	<p>En el nuevo diseño se establece las acciones según función de cada uno de los encargados que intervienen en el procedimiento cumpliendo las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia con el jefe del área solicitando personal</li> <li>• El jefe de RR.HH recepta y se informa acerca del perfil del personal faltante</li> <li>• Luego interviene el encargado de reclutar quien examina si hay posibles candidatos en la base de datos de la empresa, en caso que no existirá se procede a convocar a candidatos nuevos.</li> <li>• Luego sigue el proceso con el encargado de evaluar quien se encarga de evaluar y calificar las pruebas y después entregar los resultados</li> <li>• Posteriormente va al encargado de seleccionar quien notifica la selección del expediente y llama al candidato seleccionado</li> </ul>

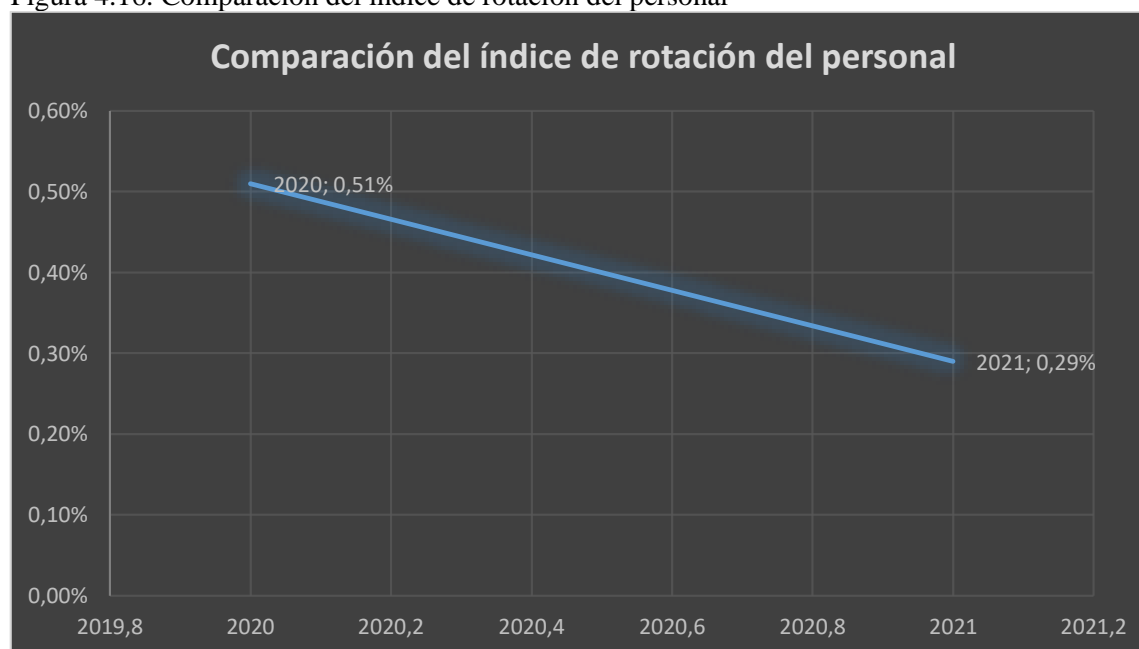
En base a la comparación que se realizó en la Cuadro se puede concluir que el proceso de atracción y selección actual es muy básico, en donde solo intervienen dos personas, aparentemente limitando un proceso minucioso para la selección de un buen candidato idóneo y que pueda desempeñar sus funciones adecuadamente, por lo contrario el nuevo diseño del proceso intervienen varias personas, cada una encargada de realizar su función en cada etapa de la selección del personal, lo cual, brinda confianza en la selección ya que el proceso toma un poco más de tiempo pero con la finalidad de contratar al candidato que esté dispuesto y calificado para desempeñar sin problemas y con experiencia las funciones que el cargo lo requiera.

Para finalizar este capítulo, es importante que se plasme las mejoras que la empresa ha registrado en base a la aplicación del nuevo diseño del proceso de atracción y selección del personal del área de salud, en el año 2021 con relación al 2020, en vista que el presente año está en curso, se realizara una comparación con los datos mensuales que comprenden los dos primeros (enero, febrero) del año 2020 y 2021

#### **Cuadro 4.3. Comparación del índice de rotación del personal**

Año	Real	Meta	%
2020	14	7	0.51
2021	5	0	0.33

Figura 4.16. Comparación del índice de rotación del personal



Con la aplicación del nuevo diseño del proceso de atracción y selección del personal se estima la reducción de salida de la empresa, para lo cual se realizó una comparación entre el año 2020 y el 2021, mediante la aplicación del indicador del índice de rotación del personal, con datos obtenidos de los registros de la organización de los dos primeros meses correspondiente a enero y febrero, con la finalidad de visualizar si el nuevo diseño presenta mejoras con su aplicación en la empresa. Resultado que se proyecta en la gráfica 14, en donde, expresa que en el año 2020 se obtuvo un índice de rotación del 0.51% durante enero y febrero, y para el año 2021 se registró un índice del 0.29%, lo cual, presenta una reducción significativa entre ambos años, por lo que, se deduce que el nuevo diseño tiene éxito en su aplicación.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Ob.E1. con respecto al estado actual del proceso de atracción y selección, se pudo llegar a la conclusión que dicho procedimiento, tiene algunas carencias, debido a que está obsoleto, por ende no explota, ni aplica estrategias para mejorar, como el proceso de atracción no utiliza los medios tecnológicos para atraer candidatos idóneos que se ajusten al perfil del puesto que se oferta, de la misma manera para la selección del personal, no aplican el reclutamiento interno, que es más beneficioso para la empresa, ya que es una forma de motivar al personal existente y por el factor económico que le resulta aplicarla.

Ob.E2. Acerca de los tiempos de selección con el proceso actual, se pudo determinar este tiempo mediante la aplicación de un indicador en la cual registro que el procedimiento tiene una duración de aproximadamente 4 días para la contratación del personal que comprende desde el día de la divulgación hasta la contratación, lo cual, es perjudicial para la empresa porque demanda mucho tiempo y gasto para contratar a una sola persona, lo recomendable es invertir en un solo proceso para algunos vacantes, así se reduce gastos del proceso.

Ob.E3. En cuanto a la rotación del personal se analizó la entrevista a los exempleados, en donde se determinó que la salida de la empresa se debió a múltiples motivos el de mayor concurrencia fue por un mejor puesto, lo cual implica otros factores como el mejor sueldo, con mejores oportunidades de crecimiento profesional y personal, ya que, el ambiente laboral en el área de salud se presentaba muy hostil entre los compañeros, además, de que la empresa no cumplía con todos los beneficios de ley y el sueldo no eran muy representativos para la labor que desarrollaban en la empresa, como tampoco invertían en programa de capacitaciones, para mantener al personal actualizado.

Ob.E4. en cuanto al análisis cuantitativo de la rotación del personal que se realizó en el área de salud, mediante indicadores de gestión se obtuvo resultados favorables en un promedio anual entre el 2018 al 2020 del 2.16%, 2.09% y 2.51% respectivamente, lo que indica que la empresa registra su índice de rotación de un solo departamento dentro del rango límite que el del 5%, no obstante, es necesario que se disminuya este porcentaje con relación al último año, ya que, tiende a incrementarse, además hay que hacer hincapié que únicamente se analizó una área que al unificarlas con los demás departamentos que

conforman la empresa este porcentaje puede incrementarle, lo cual representaría una demanda de costos elevados en el proceso de atracción y selección.

Ob.E5. Se desarrolló un nuevo diseño para los procesos de atracción, selección y contratación de personal para la empresa en general, basándose en el análisis de dicho proceso aplicado en el área de salud, con la finalidad de mejorar los tiempos de selección, el índice de rotación, se planteó nuevas diligencias a seguir durante este proceso: como la asignación de actividades a demás personales que laboran en el departamento de talento humano tal como se indica en el flujograma, además, se integró nuevos formatos que se requiere en el procedimiento tanto de atracción, selección hasta la contratación del personal, entre los cuales se hace referencia a una entrevista por competencia, con la fin de determinar si el candidato es el idóneo para el cargo en oferta, conjuntamente con las pruebas necesarias como las de conocimiento, las psicométricas que permiten evaluar las aptitudes, la personalidad, las relaciones sociales, la capacidad de percusión e influencia positiva al personal, serán evaluadas mediante el programa online amitai que la empresa deberá manejar, en donde se obtendrá una puntuación que sumara al resto de análisis de que se realiza al candidato en su postulación, obteniendo así un candidato adecuado al finalizar el proceso.

Ob.E6. En lo que respecta al análisis comparativo entre el proceso actual y el nuevo diseño, se concluyó que el nuevo diseño tiene éxito en su aplicación, ya que, en la comparación que se realizó entre el 2020 y 2021, se registró aproximadamente el 50% de reducción en el índice de rotación de personal en los dos primeros meses del año

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que se realice un análisis acerca del reclutamiento, selección y contratación del personal en otros departamentos, ya que se están presentando muchas rotaciones específicamente en los asesores comerciales, los ejecutivos de caja y laboratorista de la empresa de servicio de salud, lo cual no es recomendable que se eleve el índice de rotación del personal.

Que se implemente la propuesta del nuevo diseño del proceso de atracción, selección y contratación del personal en todas las diferentes áreas, que lo planteado sea utilizado como una herramienta para que la empresa aplique el sistema de un modelo de

selección por competencia, el cual, permitirá la contratación de personal idóneo para cada vacante que se llegue a ofertar.

Se recomienda que la empresa cree una cultura de competencia y alinear a todo su personal con sus capacidades y conocimiento con la finalidad de lograr los objetivos empresariales es un propósito que solicita de atención y trabajo, para el personal de Talento Humano, que bien valdría la gestión, ya que, se tendría personal motivado desempeñando funciones que permiten sus capacidades y habilidades laborales.



## REFERENCIAS

- Anaya, A. & Bolaños, G., 2011. *Gestión del Talento Humano como herramienta de competitividad en las empresas*. [En línea]  
Available at:  
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/05/INI/ADAG0000538.htm>[Último acceso: 11 2020].
- Anon., 2012. *equipos&talento*. [En línea]  
Available at: <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2012/08/22/las-diez-cualidades-mas-valoradas-por-los-seleccionadores-de-personal>
- Anon., 2014. *Guía para citas y referencias*. [En línea]  
Available at: [http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia\\_rapida\\_de\\_citas\\_apa.pdf](http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia_rapida_de_citas_apa.pdf)
- Bermúdez, H., 2013. **La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico**. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 3(21), pp. 117-142.
- Calderón, G., 2010. *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características retos y aportes*. Colombia : Universidad del Valle.
- Calderón, G., Naranjo, A. & Álvarez, M., 2010. *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. *Cuadernos de administración*, 23(41), pp. 13-36.
- Camino, T., 2018. *Easyrecrue*. [En línea]  
Available at: <https://www.easyrecrue.com/es/blog/tecnicas-de-reclutamiento>
- Castillo, E. & Daza, J., 2011. *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. *Revista Escenarios*, 9(1), pp. 18-23.
- Cerrejón, 2011. *Informe de sostenibilidad*. [En línea]  
Available at:  
[http://www.cerrejon.com/site/Portals/0/Documents/pdf/informes\\_sostenibilidad/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2010.pdf#page=57](http://www.cerrejon.com/site/Portals/0/Documents/pdf/informes_sostenibilidad/informe_de_sostenibilidad_2010.pdf#page=57)  
[Último acceso: 11 2020].
- Chiavenato, I., 2007. *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones Octava edición*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., 2016 . *Gestión del Talento Humano*. Octava ed. España: Mc Graw Hill.

- CIB, 2014. *Centro de información bibliotecaria*. [En línea]  
Available at: <http://www.cib.espol.edu.ec/cib/Manualtesis.aspx>
- Ecopetrol, 2013. *Reporte integrado de gestión sostenible 2012*. [En línea]  
Available at: <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/html3/sobre-ecopetrol/informeannual-de-gobierno-corporativo.html>.  
[Último acceso: 11 2020].
- EKOS, R., 2012. *Los retos de la gestión del talento*. *Revista Ekos*, p. 17.
- Figuerola, H., 2014. *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera Colombiana*. *Ecónomicas CUC*, pp. 61-77.
- Flores, R. J. L. A. y. M. H. B., 2008. *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Ciudad de México: s.n. Harvard, N., s.f. [En línea]  
Available at:  
[http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65:citar-recursos-normas-harvard&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65](http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=65:citar-recursos-normas-harvard&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65)
- Llanos, J., 2015. *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax.
- López, F. & Figuerola, C., 2016. *Persona y Profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación*. España: TEA.
- López, J., 2011. *Propuesta para reducir la rotación de personal*. *Revista Vinculando*.
- Mendoza, R., 2003. *¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?*. *Revista Escuela de Administración De Negocios*.
- Meneses, K., 2019. *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*, s.l.: s.n.
- Monje, C., 2018. *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Primera ed. Colombia: Universidad SurColombiana.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., 2016. *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*. Estados Unidos : Mc Graw Hill.
- Palacios, A. (., 2011. *¿Cómo valorar el coste de rotación de personal?*. *Revista Capital humano*, 14(145), pp. 78-80.
- R. WAYNE MONDY, S., 2010. *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S. P. y. C. M., 2018. *Administración*. s.l.:Person Educación de Mexico, S.A. de C.V..
- Torres, Z., 2014. *Administración Estratégica*, México: PATRIA.

Vallejo, V. & Portalanza, A., 2016. *Importancia de la Gestión de Talento Humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador*, Guayaquil: PODIUM.

Ventura, E. & Delgado, S., 2012. *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*,. España: Paraninfo.

Vieira, C., 2014. *Gestión de los Recursos Humanos: Indicadores y Herramientas*, Carabobo: Observatorio Laboral Revista Venezolana.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Formato de entrevista para jefe del departamento de RR. HH**

#### **Cuestionario de preguntas para entrevista al jefe de RR. HH. De la empresa**

1. ¿Cuánto tiempo viene desempeñando sus funciones como jefe del departamento de RR. HH?
2. ¿Cuál es el proceso de selección del personal?
3. ¿Qué herramientas utiliza para el proceso de selección?
4. ¿Considera que dentro del proceso de selección hay procedimientos que no aportan valor?
5. ¿Cree que se presentan limitaciones para la selección del personal?
6. ¿De acuerdo a sus registros en que área hay mayor rotación de personal?
7. ¿Cuál es el índice de rotación del personal anual en los últimos 3 años?
8. ¿Considera que la empresa tiene problemas con respecto a la rotación del personal?
9. ¿Considera que el ambiente laboral dentro de la empresa en todas las áreas es favorable?

## **Anexo 2. Formato de encuesta a empleados de la empresa de servicios salud**

### **Cuestionario de preguntas para encuesta a empleados de la empresa**

**1. ¿Cuánto tiempo trabajo como empleado de la empresa de servicio de salud?**

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 en adelante

**2. ¿Durante el tiempo que estuvo e la empresa, recibió capacitación para mejorar su desempeño?**

No

Si

Cuantas veces al año

**3. ¿En qué condiciones se separó de la empresa?**

Renuncia voluntaria

Iniciativa de la empresa

Otra (especifique)

**4. ¿Cuál fue la causa principal de dicha separación?**

Renuncia voluntaria

Abandono de empleo

Despedido

Otra (especifique)

**5. ¿Al terminar su compromiso de trabajo con la organización, lo entrevistaron para conocer su opinión?**

Si

No

**6. ¿Qué opina de la empresa, sus normas y políticas de personal en la relación al tiempo que trabajo dentro de la misma?**

Es una organización desorganizada

Es una organización en constante crecimiento

Es una organización con un buen ambiente de trabajo

Le falta control en el reclutamiento y selección para contratar personas capacitadas para el puesto

Le falta capacitación a su personal

**7. ¿Qué oportunidad de promoción a otro puesto tuvo dentro de la organización?**

Nunca tuve la oportunidad para cambiar de puesto

Nunca tuve la oportunidad de ascender de puesto

Me ofrecieron un cambio de puesto pero no acepte

Decidí quedarme en un solo puesto

Otra

**8. ¿Considera a la empresa con problemas de rotación de personal?**

No, porque no había gente que renunciara

No, porque no había personal de nuevo ingreso

No porque había muy buen salario

Sí, porque el trabajo era muy pesado

Sí, porque siempre había personal de nuevo ingreso

Sí, porque la gente se salía debido al bajo salario

**9. ¿Cuáles son las principales causas que considera sean las que provocan la rotación de personal?**

Problemas de salud personal

Problemas de salud en familiares

Cambio de residencia

Problemas en el cuidado de sus hijos

Despido por robo

Mejor salario en otro trabajo

**10. ¿Cómo ex-empleado qué sugiere a la empresa para disminuir o aminorarla Rotación de Personal?**

Retener al personal responsable con mejores salarios

Dar a conocer manuales para los diferentes puestos

Cambiar de puesto al personal que lo solicite

Que se capacite al personal desde el departamento de Gerencia hasta el departamento de intendencia

Motivar al personal por medio de despensas, bonos económicos, descuentos en ropa, reconocimientos por desempeño en el trabajo, antigüedad, por cero faltas.

### **Anexo 3. Formato de entrevista para exempleados de la empresa**

Cuestionario de preguntas para entrevista para exempleados de la empresa

#### **Señale (X) la causa por la que deja su empleo**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

#### **Ambiente laboral: Su opinión acerca de su jefe**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

#### **Su opinión acerca de gerente**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

#### **Ambiente laboral: el compañerismo en su área de trabajo**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

#### **Su lugar de trabajo**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

#### **Los beneficios que ofrece la empresa a sus empleados: Plan de Asistencia Médica, Seguro de Vida, Fondo de ahorro, Uniformes (personal femenino y personal de seguridad)**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

**Los sueldos son**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

**La Capacitación: INDUCCIÓN (inicial) y CAPACITACIÓN (otra)**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo



#### Anexo 4. Datos de ingresos y salidas de personal de cada área de la empresa durante el año 2018 al 2020

**Cuadro 6.1. Ingresos y salidas de personal periodo 2018**

Cargo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general	
ANESTESIOLOGO							1						1	
CARDIOLOGO	1	1			1								3	
CIRUJANO ORAL												1	1	
DERMATOLOGO	1			1	1	1				2			6	
ENDOCRINOLOGO		1											1	
GASTROENTEROLOGO												1	1	
GINECOLOGO	1				1								2	
MEDICO DE EMPRESA		1	1		3	1		1				2	9	
MEDICO GENERAL		1		1	1	1		1		2	2	1	10	
MEDICO GENERAL DE EMPRESA	1		1	1	2	1		3	1	1	1		12	
MEDICO OCUPACIONAL			1	1									2	
NUTRICIONISTA										1			1	
ODONTOLOGO	1							1					2	
ODONTOPEDIATRA					1				1				2	
OFTALMOLOGO									1			1	2	
OTORRINOLARINGOLOGO						1		1					2	
PEDIATRA	1				2	1	2		1	2		1	10	
PSICOLOGO CLINICO						1							1	
RADIOLOGO				1				1					2	
TERAPISTA	1			2					1				4	
TRAUMATOLOGO		1	1		1		1			1			5	
UROLOGO									1				1	
<b>Total salidas</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>80</b>	<b>T.P.S. anual</b>
<b>Total entradas</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>52</b>	<b>442</b>	<b>T.P.E. anual</b>

**Cuadro 6.2. Ingresos y salidas de personal periodo 2019**

Cargo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general	
DERMATOLOGO	1					1		1	1				4	
ENDOCRINOLOGO						1	1	1	1				4	
GASTROENTEROLOGO	1						1						2	
GINECOLOGO	1		2		1								4	
MEDICO DE EMPRESA					1		2	1	1		2		7	
MEDICO GENERAL	1	2	1	2					1				7	
MEDICO GENERAL DE EMPRESA	1				1		1	1			1		5	
MEDICO OCUPACIONAL											1		1	
NEUROCIRUJANO	1												1	
NEUROLOGO									1				1	
NUTRICIONISTA								1					1	
ODONTOLOGO				1				1	1				3	
OFTALMOLOGO								1		1			2	
OPTOMETRA			1										1	
ORTODONCISTA	2												2	
OTORRINOLARINGOLOGO						1							1	
PEDIATRA	1			2	1	2							6	
RADIOLOGO			7	2									9	
TERAPISTA				1		1				1		1	4	
TRAUMATOLOGO							1						1	
UROLOGO			1										1	
<b>Total salidas</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>67</b>	<b>T.P.S. anual</b>
<b>Total entradas</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>57</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>386</b>	<b>T.P.E. anual</b>

**Cuadro 6.3. Ingresos y salidas de personal periodo 2020**

Cargo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
ANESTESIOLOGO										1			1
BIOLOGO											1		1
CARDIOLOGO		1			1			1			1	1	5
CIRUJANO MAXILOFACIAL			1										1
DERMATOLOGO											1		1
ECOGRAFISTA				1									1
ENDOCRINOLOGO	1												1
ENDODONCISTA			1			1							2
GASTROENTEROLOGO	1						1				1		3
GESTOR DE CALIDAD		1				1	1						3
GINECOLOGO			1									2	3
MEDICO DE EMPRESA		1	2					1					4
MEDICO GENERAL	1	1					1	1		1	1	2	8
MEDICO GENERAL DE EMPRESA	1				1	2	2	1		1	1		9
ODONTOLOGO		2							1				3
OFTALMOLOGO			1						1				2
OPTOMETRA			1				1						2
ORTODONCISTA			1										1
OTORRINOLARINGOLOGO			1										1
PEDIATRA	1	1				2		1	1	1	1		8
PERIODONCISTA		1											1
TERAPISTA			2	1									3
TRAUMATOLOGO	1						1				1	1	4
<b>Total salidas</b>	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>68</b>
<b>Total entradas</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>71</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>324</b>

## Anexo 5. Nómina de personal actual por ciudad

### Cuadro 6.4. Nómina del personal actual

Nombre Ciudad	Nombre Completo	Departamento	Cargo	Cargo Jefe	Mail	Fecha Antigüedad	Fecha Ingreso Laboral
GUAYAQUIL	ALARCON HERNANDEZ LEONOR ZOILA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	leonor.alarcon@veris.com.ec	10/23/06	08/01/08
GUAYAQUIL	ALMIRA GONZALEZ FIDEL	CENTRO MEDICO	ONCOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	fidel.almira@veris.com.ec	11/10/2014	09/01/17
GUAYAQUIL	ANDAGOYA MURILLO AURORA JOHANNA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	aurora.andagoya@veris.com.ec	08/16/17	08/16/17
GUAYAQUIL	ARIAS GAIBOR LIZ PAMELA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	pamela.arias@veris.com.ec	11/12/2019	11/12/2019
GUAYAQUIL	ARIAS LOYOLA MARIA LUISA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.arias@veris.com.ec	05/17/10	05/17/10
GUAYAQUIL	ARIAS OROSCO MARIELA IVONNE	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	mariela.arias@veris.com.ec	12/01/12	03/01/16
GUAYAQUIL	ARIAS QUINTANA CECILIA MARIA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	cecilia.arias@veris.com.ec	03/01/18	03/01/18
GUAYAQUIL	ASAN ARELLANO XAVIER FERNANDO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	xavier.asan@veris.com.ec	02/01/19	02/01/19
GUAYAQUIL	BAJAÑA QUINTO MARICELA CAROLINA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	marcela.bajana@veris.com.ec	12/01/18	02/01/20
GUAYAQUIL	BARBERAN VELIZ WILSON ENRIQUE	CENTRO MEDICO	CIRUJANO GENERAL	JEFE TECNICO DE PRODUCTO	wilson.barberan@veris.com.ec	11/01/12	11/01/12
GUAYAQUIL	BARBERI BAQUERIZO JENNIFER IVETTE	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	jennifer.barberi@veris.com.ec	04/10/19	04/10/19
GUAYAQUIL	BARZALLO NUÑEZ JAVIER EDUARDO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	javier.barzallo@veris.com.ec	08/20/18	08/20/18
GUAYAQUIL	BENITES MARTINEZ DANIELA ANDREA	CENTRO MEDICO	ORTODONCISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	daniela.benites@veris.com.ec	10/01/14	01/01/15
GUAYAQUIL	BRIONES RODRIGUEZ FABRICIO GIOVANNI	CENTRO MEDICO	CIRUJANO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	fabricio.briones@veris.com.ec	10/01/00	02/03/14
GUAYAQUIL	BRITO AGUIRRE RAUL ALFREDO	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	raul.brito@veris.com.ec	09/01/02	09/01/02
GUAYAQUIL	BURBANO HUREL GUSTAVO XAVIER	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	gustavo.burbano@veris.com.ec	09/04/18	09/04/18
GUAYAQUIL	BUSTAMANTE VEGA PRISCILA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	priscila.bustamante@veris.com.ec	06/05/17	06/05/17
GUAYAQUIL	CABEZAS VERA WILSON ROBERTO	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	wilson.cabezas@veris.com.ec	11/01/12	11/01/12
GUAYAQUIL	CABRERA YANEZ INES VIRGINIA	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ines.cabrera@veris.com.ec	05/05/08	06/01/17
GUAYAQUIL	CAMPOS NIAMA ANGEL IGNACIO	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	angel.campos@veris.com.ec	09/01/02	09/01/02
GUAYAQUIL	CANO JACOME EDISON ANTONIO	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	edison.cano@veris.com.ec	05/03/04	08/01/08

GUAYAQUIL	CANTERO CASTRO DAYAMI	CENTRO MEDICO	NEUROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	dayami.cantero@veris.com.ec	10/17/14	10/17/14
GUAYAQUIL	CASTILLO CHALEN ANA MAGDALENA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	ana.castillo@veris.com.ec	03/12/12	03/12/12
GUAYAQUIL	CASTRO ALCIVAR MIRIAM VERONICA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	miriam.castro@veris.com.ec	02/13/19	02/13/19
GUAYAQUIL	CASTRO GARZA GUILLERMO	CENTRO MEDICO	ALERGOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	guillermo.castro@veris.com.ec	06/05/18	06/05/18
GUAYAQUIL	CEDENO OLVERA CRUZ YAMILE	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	yamile.cedeno@veris.com.ec	07/01/09	06/01/17
GUAYAQUIL	CEDEÑO ALCIVAR MARIA EDELMIRA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	edelmira.cedeno@veris.com.ec	01/13/20	01/13/20
GUAYAQUIL	CHICA CUSME JOHNNY FREDERICK	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	johnny.chica@veris.com.ec	08/01/12	08/01/12
GUAYAQUIL	CHIPE ANDRADE JIMMY DANIEL	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	jimmy.chipe@veris.com.ec	09/08/15	09/08/15
GUAYAQUIL	CLAROS LOMAS JORGE ALBERTO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	jorge.claros@veris.com.ec	09/01/18	09/01/18
GUAYAQUIL	COELLO QUIROZ MARIELISA ISABEL	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	marielisa.coello@veris.com.ec	03/03/09	01/01/15
GUAYAQUIL	CORDOVA CORDOVA JUAN DIEGO	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	juan.cordova@veris.com.ec	03/01/19	05/01/19
GUAYAQUIL	CORNEJO GOMEZ MARIA PAULINA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.cornejo@veris.com.ec	10/02/18	10/02/18
GUAYAQUIL	CORNEJO QUEVEDO DAMARIS ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	damaris.cornejo@veris.com.ec	12/01/18	12/01/18
GUAYAQUIL	CRUZ CHANG WILSON GREGORIO	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	wilson.cruz@veris.com.ec	06/01/09	05/01/12
GUAYAQUIL	DAJARO CASTRO LEONEL ALBERTO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	leonel.dajaro@veris.com.ec	03/19/19	03/19/19
GUAYAQUIL	DAVIS AGURTO FANNY CAROLINA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	fanny.davis@veris.com.ec	06/05/18	06/05/18
GUAYAQUIL	DEFRANC AGUIRRE OLIUSKA SOFIA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	oliuska.defranc@veris.com.ec	09/01/13	09/01/13
GUAYAQUIL	DELGADO MENOSCAL MAGNA PATRICIA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	magna.delgado@veris.com.ec	10/01/00	10/01/00
GUAYAQUIL	DIAZ OZAETTA JEANETH ELIZABETH	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	jeaneth.diaz@veris.com.ec	06/03/14	06/03/14
GUAYAQUIL	DONOSO MORAN VERONICA DANIELA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	veronica.donoso@veris.com.ec	03/15/18	03/15/18
GUAYAQUIL	ECHEVERRIA SALDARRIAGA LUIS RICARDO	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	luis.echeverria@veris.com.ec	09/18/17	09/18/17
GUAYAQUIL	ESCOBAR VERA ESTUARDO ARAFAT	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	estuardo.escobar@veris.com.ec	08/03/15	12/01/16
GUAYAQUIL	ESPINOSA GOMEZ MARIUXI PANOSA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	mariuxi.espinosa@veris.com.ec	05/15/17	05/15/17
GUAYAQUIL	FERNANDEZ MONTENEGRO JACQUELINE ROSANA	OPERACIONES	MEDICO OCUPACIONAL	LIDER DE CHEQUEOS	jacqueline.fernandez@veris.com.ec	05/01/19	05/01/19

GUAYAQUIL	FIALLOS FIALLOS MIRIAM REBECA	CENTRO MEDICO	ORTODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	miriam.fiallos@veris.com.ec	10/02/14	01/01/15
GUAYAQUIL	FIALLOS SANCHEZ STEFANNY ELIZABETH	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	stefanny.fiallos@veris.com.ec	08/20/18	08/20/18
GUAYAQUIL	FIGUEROA INTRIAGO WITHER LUIS	CENTRO MEDICO	NEUROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	wither.figueroa@veris.com.ec	02/13/19	02/13/19
GUAYAQUIL	FLORES CORRAL EDUARDO ANTONIO	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	eduardo.flores@veris.com.ec	07/01/12	07/01/12
GUAYAQUIL	FRANCO PARRA VIRGINIA MAYDELINE	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	virginia.franco@veris.com.ec	08/01/12	08/01/12
GUAYAQUIL	FREIRE MOREJON PAUL XAVIER	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	paul.freire@veris.com.ec	11/10/2014	11/10/2014
GUAYAQUIL	FREIRE SALAZAR KATHERINE PAOLA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	katherine.freire@veris.com.ec	05/02/16	05/02/16
GUAYAQUIL	FRESNEDA DORADO JOSE MANUEL	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jose.fresneda@veris.com.ec	03/04/15	03/04/15
GUAYAQUIL	GALARZA HINOJOSA MARIA DEL CARMEN	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.galarza@veris.com.ec	07/03/18	07/03/18
GUAYAQUIL	GALARZA SABANDO VANESSA DENNISSE	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	vanessa.galarza@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
GUAYAQUIL	GARCIA ESTRELLA MILTON EDUARDO	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	milton.garcia@veris.com.ec	08/03/20	08/03/20
GUAYAQUIL	GARCIA HARO MARIA DE LOS ANGELES	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	angeles.garcia@veris.com.ec	11/01/18	11/01/18
GUAYAQUIL	GAVILANES PESANTES BLANCA ZULLAY	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	blanca.gavilanes@veris.com.ec	02/19/08	08/01/08
GUAYAQUIL	GIL MORENO MARIA TATIANA ESTHER	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.gil@veris.com.ec	09/01/08	01/01/15
GUAYAQUIL	GOMEZ MORAN GILDA DEL CARMEN	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	gilda.gomez@veris.com.ec	09/09/09	09/09/09
GUAYAQUIL	GONZALEZ GONZALEZ CECIBEL GERMANIA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	cecibel.gonzalez@veris.com.ec	06/01/10	09/01/12
GUAYAQUIL	GONZALEZ RIVERO LEVI	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	levi.gonzalez@veris.com.ec	03/02/15	03/02/15
GUAYAQUIL	GOROTIZA GRANDA MONICA MIRELLA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	monica.gorotiza@veris.com.ec	09/03/18	09/03/18
GUAYAQUIL	GUADAMUD GALLARDO TANIA ISOLINA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	tania.guadamud@veris.com.ec	01/01/11	01/01/11
GUAYAQUIL	GUAYLLAS DUTAN KARINA MERCEDES	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	karina.guayllas@veris.com.ec	06/04/20	06/04/20
GUAYAQUIL	HIDALGO ROLDAN LUIS FERNANDO	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.hidalgo@veris.com.ec	10/02/18	10/02/18
GUAYAQUIL	HUACON CHERREZ VERONICA ROXANA	CENTRO MEDICO	PERIODONCISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	veronica.huac@veris.com.ec	05/11/17	05/11/17

GUAYAQUIL	IGLESIAS MARIMON TEBELIO ENRIQUE	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	tebelio.iglesias@veris.com.ec	03/09/15	03/09/15
GUAYAQUIL	INTRIAGO MOLINA JAIME LEONARDO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jaime.intriago@veris.com.ec	09/13/19	09/13/19
GUAYAQUIL	IRIGOYEN CORONADO NELSON AUGUSTO	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	nelson.irigoyen@veris.com.ec	01/01/14	01/01/14
GUAYAQUIL	IZURIETA PAREDES DOLORES DE LOURDES	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	dolores.izurieta@veris.com.ec	11/04/04	08/01/08
GUAYAQUIL	JACOME VALENCIA JEFFERSON PAUL	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	jefferson.jacome@veris.com.ec	11/01/12	11/01/12
GUAYAQUIL	JIMENEZ VASQUEZ KATHIUSKA CECILIA	CENTRO MEDICO	EPIDEMIOLOGO/A	VICEPRESIDENTE DE GESTION CLINICA	kathiuska.jimenez@veris.com.ec	04/06/20	04/06/20
GUAYAQUIL	JOSEPH VELASQUEZ ANA BEATRIZ	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	ana.joseph@veris.com.ec	05/08/18	05/08/18
GUAYAQUIL	LAINEZ CASTRO SILVIA TERESA	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	silvia.lainez@veris.com.ec	10/23/06	07/01/12
GUAYAQUIL	LICOA RUBIRA MARJORIE DE LOURDES	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	marjorie.licoa@veris.com.ec	06/01/17	06/01/17
GUAYAQUIL	LITUMA SILVA RUTH MERCEDES	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	ruth.lituma@veris.com.ec	06/01/13	06/01/13
GUAYAQUIL	LOAIZA CASTAÑO DIANA CAROLINA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	diana.loaiza@veris.com.ec	05/15/17	05/15/17
GUAYAQUIL	LOJA RIVERA VICTOR MANUEL	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	victor.loja@veris.com.ec	06/14/10	06/14/10
GUAYAQUIL	LOOR CEVALLOS RUTH LISSETTE	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	ruth.loor@veris.com.ec	11/01/12	11/01/12
GUAYAQUIL	LUCERO PETTAO EILING CRISTINA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	eiling.lucero@veris.com.ec	08/12/15	08/12/15
GUAYAQUIL	MACHUCA GALDOS LUIS ANTONIO	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.machuca@veris.com.ec	04/02/13	04/02/13
GUAYAQUIL	MALDONADO QUIIJE DEISY FATIMA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	deisy.maldonado@veris.com.ec	07/22/14	06/01/15
GUAYAQUIL	MARQUEZ FALQUEZ DENNYS MIGUEL	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	dennys.marquez@veris.com.ec	08/20/18	08/20/18
GUAYAQUIL	MARQUEZ JERVIS JOSE EDDY	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jose.marquez@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
GUAYAQUIL	MARTILLO ALVARADO MILTON RODOLFO	CENTRO MEDICO	ENDODONCISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	milton.martillo@veris.com.ec	05/15/17	05/15/17
GUAYAQUIL	MARTINEZ LOPEZ PRISCILA CAROLINA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	priscila.martinez@veris.com.ec	06/15/18	06/15/18
GUAYAQUIL	MATEUS CHERREZ XAVIER FRANCISCO	CENTRO MEDICO	UROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	xavier.mateus@veris.com.ec	06/04/12	06/04/12
GUAYAQUIL	MAYOR LADINES PATRICIA LORENA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	patricia.mayor@veris.com.ec	06/01/07	01/01/15
GUAYAQUIL	MEDINA FLORES DANIEL FRANCISCO	CENTRO MEDICO	MEDICO DE ATENCION PRIORITARIA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	daniel.medina@veris.com.ec	04/01/08	08/01/08
GUAYAQUIL	MEDINA RODRIGUEZ NANCY TATIANA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	nancy.medina@veris.com.ec	09/01/18	09/01/18
GUAYAQUIL	MEDINA SANCHEZ CRISTINA ADELAIDA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	cristina.medina@veris.com.ec	09/01/08	01/01/15
GUAYAQUIL	MENA MUÑOZ NORMA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	NEUROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	norma.mena@veris.com.ec	06/01/19	06/01/19
GUAYAQUIL	MENDOZA GARCIA VIVIANA LIDUVINA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	viviana.mendoza@veris.com.ec	11/01/12	07/17/17

GUAYAQUIL	MOLINA MARIN DANIEL	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	daniel.molina@veris.com.ec	08/03/20	08/03/20
GUAYAQUIL	MONCAYO PIONCE FATIMA ALEXIS	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	fatima.moncayo@veris.com.ec	06/01/20	06/01/20
GUAYAQUIL	MORALES MACIAS LEONELA CECIBEL	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	leonela.morales@veris.com.ec	08/22/16	08/22/16
GUAYAQUIL	MOREIRA GARCIA VILMA SORAYA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	vilma.moreira@veris.com.ec	11/12/2019	11/12/2019
GUAYAQUIL	MORENO ARTEAGA JOHANNA VERONICA	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	johanna.moreno@veris.com.ec	09/11/19	09/14/20
GUAYAQUIL	MORENO OBANDO JAIME ROBERTO	CENTRO MEDICO	ALERGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jaime.moreno@veris.com.ec	02/22/17	02/22/17
GUAYAQUIL	MOROCHO GUALLPA NOEMI ELISA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	noemi.morocho@veris.com.ec	04/10/18	04/10/18
GUAYAQUIL	MORRIS DIAZ ANNEMARIE JESUCITA	CENTRO MEDICO	NEUMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	annemarie.morris@veris.com.ec	11/04/20	11/04/20
GUAYAQUIL	MUÑOZ SUAREZ JOSE GABRIEL	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	jose.munoz@veris.com.ec	08/01/08	06/01/12
GUAYAQUIL	MURILLO SALAS MARISOL JULIETA	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	marisol.murillo@veris.com.ec	10/14/09	10/14/09
GUAYAQUIL	NARVAEZ MENDEZ PABLO MARCELO	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	pablo.narvaez@veris.com.ec	07/11/12	07/11/12
GUAYAQUIL	OCHOA CABRERA FLOR DEL ROCIO	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	flor.choa@veris.com.ec	03/14/17	03/14/17
GUAYAQUIL	OCHOA VALVERDE ESTEFANIA ANDREINA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	estefania.choa@veris.com.ec	09/01/20	09/01/20
GUAYAQUIL	ORDONEZ ARMIJOS CESAR ANTONIO	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE DE CENTRO MEDICO	cesar.ordonez@veris.com.ec	03/04/10	03/04/10
GUAYAQUIL	ORDOÑEZ LEGARDA JUAN CARLOS	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	juan.ordonez@veris.com.ec	06/18/18	06/18/18
GUAYAQUIL	ORDOÑEZ MATAMOROS GEORGE RODRIGO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	george.ordonez@veris.com.ec	10/15/14	10/15/14
GUAYAQUIL	ORDOÑEZ NAVAS EDUARDO IVAN	CENTRO MEDICO	NEUROCIRUJANO	JEFE DE CENTRO MEDICO	eduardo.ordonez@veris.com.ec	07/10/15	07/10/15
GUAYAQUIL	OROZCO MITE LUIS ALBERTO	CENTRO MEDICO	MEDICO DE ATENCION PRIORITARIA	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.orozco@veris.com.ec	08/16/05	08/01/08
GUAYAQUIL	OSPINA JARAMILLO LUZ ELENA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	luz.ospina@veris.com.ec	02/13/12	02/13/12
GUAYAQUIL	OVIEDO RIVERA GIVANNA BRIGITTE	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	giovanna.oviedo@veris.com.ec	07/01/20	07/01/20
GUAYAQUIL	PAEZ LOAIZA RAQUEL MARIA	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	raquel.paez@veris.com.ec	08/01/08	01/01/15
GUAYAQUIL	PALACIO ALCIVAR PAOLA KARINA	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	paola.palacio@veris.com.ec	11/01/12	11/01/12
GUAYAQUIL	PALACIOS GAVILANES VERONICA ISABEL	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	veronica.palacios@veris.com.ec	09/16/15	09/16/15
GUAYAQUIL	PALACIOS MENDOZA FERNANDO MICHAEL	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	fernando.palacios@veris.com.ec	09/02/19	09/02/19



GUAYAQUIL	PALACIOS ZAMBRANO SILVIA ALEJANDRA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	silvia.palacios@veris.com.ec	08/03/15	08/03/15
GUAYAQUIL	PAREDES BAIDAL PAOLA KATIUSKA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	paola.paredes@veris.com.ec	07/03/18	07/03/18
GUAYAQUIL	PARRAGA PINCAY MARIA FERNANDA	CENTRO MEDICO	NUTRICIONISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.parraga@veris.com.ec	09/14/06	08/01/08
GUAYAQUIL	PASMAY AVILA PAULINA KATHERINE	LABORATORIO	MEDICO GENERAL	JEFE TECNICO NACIONAL DE LABORATORIO	paulina.pasmay@veris.com.ec	04/09/18	04/09/18
GUAYAQUIL	PERALTA CARDENAS RUTH JACINTA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ruth.peralta@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
GUAYAQUIL	PINTO ROJAS MARIO ROBERTO	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	mario.pinto@veris.com.ec	03/09/15	03/09/15
GUAYAQUIL	PLAZA CHUMBI FRANCO GEOVANNY	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	franco.plaza@veris.com.ec	05/03/11	03/01/16
GUAYAQUIL	PLAZA CORREA ANGELA MARLENE	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	angela.plaza@veris.com.ec	12/04/09	12/04/09
GUAYAQUIL	PLAZA MANTILLA MARIA DEL CARMEN	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	mariadelcarmen.plaza@veris.com.ec	07/01/18	07/01/18
GUAYAQUIL	PROANO SUAREZ JESSICA ROXANA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	jessica.proano@veris.com.ec	08/01/11	08/01/11
GUAYAQUIL	PULLA QUEZADA DIEGO MILTON	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	diego.pulla@veris.com.ec	04/02/18	04/02/18
GUAYAQUIL	PUPO TRIGUERO RAUL JORGE	CENTRO MEDICO	CIRUJANO MAXILOFACIAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	raul.pupo@veris.com.ec	04/09/19	04/09/19
GUAYAQUIL	QUINGA MEDINA REINALDO MIGUEL	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	reinaldo.quinga@veris.com.ec	09/09/13	09/09/13
GUAYAQUIL	QUIROZ GARCIA ANDRES LAUTARO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	andres.quiroz@veris.com.ec	12/01/18	12/01/18
GUAYAQUIL	QUIROZ HEINERT MARIA ISABEL	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.quiroz@veris.com.ec	07/16/12	02/01/16
GUAYAQUIL	QUISHPE JARA EVELYN MARITZA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	evelyn.quishpe@veris.com.ec	10/12/2005	08/01/08
GUAYAQUIL	QUISHPE SANTOS NELLY ELIZABETH	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	nelly.quishpe@veris.com.ec	05/15/17	05/15/17
GUAYAQUIL	QUIZHPE SANCHEZ JOSE VICENTE	CENTRO MEDICO	UROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	jose.quizphe@veris.com.ec	11/04/04	08/01/08
GUAYAQUIL	RAMIREZ TORRES XAVIER ROBERTO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	xavier.ramirez@veris.com.ec	07/09/04	08/01/08
GUAYAQUIL	RAMIREZ VASQUEZ DENISSE JOHANNA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	denisse.ramirez@veris.com.ec	04/08/15	04/08/15
GUAYAQUIL	RAMOS SANCHEZ MARCELINA CARIDAD	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	marcelina.ramos@veris.com.ec	12/01/14	12/01/14
GUAYAQUIL	REQUENA MORAN JENNIFFER LISETH	PRODUCTO EMPRESARIAL	PSICOLOGO CLINICO	JEFE TECNICO DE PRODUCTO	jenpok@hotmail.com	09/13/19	09/13/19

GUAYAQUIL	RIOS HEREDIA WILMA MARIA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	EMPRESARIAL (DISPENSARIOS) JEFE DE CENTRO MEDICO	wilma.rios@veris.com.ec	02/18/10	02/18/10
GUAYAQUIL	RIVADENEIRA MANRIQUE WENDY ELIZABETH	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	wendy.rivadeneira@veris.com.ec	06/16/17	06/16/17
GUAYAQUIL	RIVERA MENDOZA VIVIANA VANESSA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	viviana.rivera@veris.com.ec	02/06/19	02/06/19
GUAYAQUIL	RIVERA MOREIRA LILY STEPHANIA	GESTION HUMANA	MEDICO DE EMPRESA	VICEPRESIDENTE DE GESTION HUMANA	lily.rivera@veris.com.ec	04/16/18	04/16/18
GUAYAQUIL	RODRIGUEZ ROSALES INGRID ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	ingrid.rodriguez@veris.com.ec	06/18/12	06/18/12
GUAYAQUIL	ROJAS CARDENAS NATHALY CUMANDA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	nathaly.rojas@veris.com.ec	06/01/17	06/01/17
GUAYAQUIL	ROMERO AGURTO MARIA DANIELA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	daniela.romero@veris.com.ec	01/10/14	01/10/14
GUAYAQUIL	ROMERO GAIBOR MARIA INES	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ines.romero@veris.com.ec	11/01/12	05/02/17
GUAYAQUIL	ROMERO JIMENEZ ANGELICA ANDREA	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	angelica.romero@veris.com.ec	10/02/18	10/02/18
GUAYAQUIL	ROMO CAICEDO GERARDO RICARDO	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	gerardo.romo@veris.com.ec	12/08/11	12/08/11
GUAYAQUIL	RONQUILLO NARANJO DEYSI LESBETH	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	deysi.ronquillo@veris.com.ec	06/08/20	06/08/20
GUAYAQUIL	RONQUILLO SALTOS LOIRA JACQUELINE	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	loira.ronquillo@veris.com.ec	10/12/2004	08/01/08
GUAYAQUIL	ROSERO PERALTA MARIA MERCEDES	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.rosero@veris.com.ec	10/01/19	10/01/19
GUAYAQUIL	ROSS LOPERA JOFFRE GABRIEL	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	joffre.ross@veris.com.ec	03/01/19	03/01/19
GUAYAQUIL	SALAS MARTINEZ NADIA MILENA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	nadia.salas@veris.com.ec	06/01/20	06/01/20
GUAYAQUIL	SALAZAR CARRILLO MARIA ANDREA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.salazar@veris.com.ec	12/01/11	12/01/11
GUAYAQUIL	SALAZAR MOREIRA GABRIELA ROXANA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	roxana.salazar@veris.com.ec	02/02/15	02/02/15
GUAYAQUIL	SALINAS APONTE ESTUARDO FABIAN	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	estuardo.salinas@veris.com.ec	06/01/14	06/01/14
GUAYAQUIL	SANCHEZ ERAS JANETH DEL ROCIO	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	janeth.sanchez@veris.com.ec	03/01/18	03/01/18
GUAYAQUIL	SANCHEZ GILER JOSE DAVID	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	jose.sanchez@veris.com.ec	03/08/17	03/08/17

GUAYAQUIL	SANCHEZ OCHOA FRANCISCO GERMAN	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	francisco.sanchez@veris.com.ec	11/01/12	01/01/15
GUAYAQUIL	SANTANA ALAVA MARIO ALBERTO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	mario.santana@veris.com.ec	10/03/16	10/03/16
GUAYAQUIL	SANTOS PINARGOTE JAIME OLIVER	LABORATORIO	BIÓLOGO/A MOLECULAR	JEFE TECNICO NACIONAL DE LABORATORIO	jaime.santos@veris.com.ec	12/08/20	12/08/20
GUAYAQUIL	SANTOS SANTOS KATIUSKA LILIANA	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	katiuska.santos@veris.com.ec	03/20/17	03/20/17
GUAYAQUIL	SIGUENZA ENCALADA MONICA ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	monica.siguenza@veris.com.ec	07/01/18	07/01/18
GUAYAQUIL	SOLORZANO BLANCO MOISES IGNACIO	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	moises.solorzano@veris.com.ec	09/18/18	09/18/18
GUAYAQUIL	SORIA PESANTES LUIS ALFONSO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.soria@veris.com.ec	08/01/18	08/01/18
GUAYAQUIL	SOTO VERA VERONICA JAZMIN	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	veronica.soto@veris.com.ec	03/01/11	01/15/16
GUAYAQUIL	SOTOMAYOR BUSTAMANTE HARRYNSON ENMANUEL	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	harrynson.sotomayor@veris.com.ec	02/13/19	02/13/19
GUAYAQUIL	SUAREZ CAIZA MARIUXI MARIBEL	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	mariuxi.suarez@veris.com.ec	06/01/13	06/01/13
GUAYAQUIL	SURIAGA AUTHEMAN CAROLINA MICHELLE	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	carolina.suriaga@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
GUAYAQUIL	TACURI TENESACA MARIA DE LOURDES	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.tacuri@veris.com.ec	02/06/19	02/06/19
GUAYAQUIL	TERRANOVA BARREZUETA ENMA GEOCONDA	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	enma.terranova@veris.com.ec	12/27/04	08/01/08
GUAYAQUIL	TIBANQUIZA PENA CYNTHIA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	cynthia.tibanquiza@veris.com.ec	06/01/11	06/01/11
GUAYAQUIL	TOAPANTA BERNABE PAOLA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	paola.toapanta@veris.com.ec	03/01/16	03/01/16
GUAYAQUIL	TOLEDO NAVARRETE TANIA MAGALY	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	tania.toledo@veris.com.ec	07/14/20	07/14/20
GUAYAQUIL	TORRES RUIZ LESLY ELENA	CENTRO MEDICO	NUTRICIONISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	lesly.torres@veris.com.ec	10/01/19	10/01/19
GUAYAQUIL	TOVAR SANCHEZ ANDREA ELIZABETH	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	andrea.tovar@veris.com.ec	09/02/19	09/02/19
GUAYAQUIL	TRUJILLO ENDARA GUSTAVO RICARDO	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	gustavo.trujillo@veris.com.ec	09/02/02	09/02/02
GUAYAQUIL	UNAMUNO LOPEZ MILUSKA QUINTILIANA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	miluska.unamuno@veris.com.ec	05/13/15	05/13/15
GUAYAQUIL	URRIBARRI APARICIO AIDA CAROLINA	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	aida.urribarri@veris.com.ec	10/02/18	10/02/18
GUAYAQUIL	VALDIVIESO MORALES KARINA JAZMIN	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	karina.valdivieso@veris.com.ec	07/08/13	08/01/17
GUAYAQUIL	VALVERDE CANALES MABEL YADIRA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	mabel.valverde@veris.com.ec	08/01/17	08/01/17

GUAYAQUIL	VELIZ DORADO GABRIELA BELEN	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriela.veliz@veris.com.ec	07/03/18	07/03/18
GUAYAQUIL	VERA CABELLO CARLOS RAUL	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	carlos.vera@veris.com.ec	09/01/11	01/01/15
GUAYAQUIL	VERA FERNANDEZ JAVIER ANTONIO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	javier.vera@veris.com.ec	07/14/15	07/14/15
GUAYAQUIL	VERA LOPEZ GRACIELA MARGOTH	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	graciela.vera@veris.com.ec	12/01/14	12/01/14
GUAYAQUIL	VERGARA VERA FREDDY GIOVANNY	PRODUCTO EMPRESARIAL	ODONTOLOGO DISPENSARIO	JEFE DE CENTRO MEDICO (DISPENSARIOS)	freddy.vergara@veris.com.ec	10/01/10	10/01/10
GUAYAQUIL	VILLACIS INFANTE OSCAR ALBERTO	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	oscar.villacis@veris.com.ec	07/01/11	07/01/11
GUAYAQUIL	VILLACRES JURADO MARGARITA ISABEL	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	margarita.villacres@veris.com.ec	04/04/14	04/04/14
GUAYAQUIL	VILLAO PLUAS ALBERTO JESUS	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	alberto.villao@veris.com.ec	06/05/19	06/05/19
GUAYAQUIL	VILLAVICENCIO CEPEDA MARIA PAULINA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	maria.villavicencio@veris.com.ec	11/13/17	11/13/17
GUAYAQUIL	VILLENA MUNOZ NANCY SARA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	nancy.villena@veris.com.ec	10/02/13	10/02/13
GUAYAQUIL	VILLON ASECIO ABEL ARMANDO	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	abel.villon@veris.com.ec	07/01/12	07/01/12
GUAYAQUIL	VILLON VALDEZ CARLOS ALBERTO	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	carlos.villon@veris.com.ec	04/01/16	04/01/16
GUAYAQUIL	VITERI GOMEZ GIOMAR REBECA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	giomar.viteri@veris.com.ec	12/01/18	12/01/18
GUAYAQUIL	VITERI PALOMEQUE SILVIA PATRICIA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	patricia.viteri@veris.com.ec	10/14/13	05/08/17
GUAYAQUIL	VIVAR PESANTES ROCIO DE LAS MERCEDES	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	rocio.vivar@veris.com.ec	08/01/12	08/01/12
GUAYAQUIL	YANEZ MORALES GIOMAR GRICELDA ALBA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	giomar.yanez@veris.com.ec	07/16/18	07/16/18
GUAYAQUIL	YEPEZ BORJA ILIANA PAOLA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	iliana.yepez@veris.com.ec	05/07/13	05/07/13
GUAYAQUIL	ZAPATA PINOS HENRY GEOVANY	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	henry.zapata@veris.com.ec	10/20/04	08/01/08
GUAYAQUIL	ZEASANTILLAN PAMELA DENISS	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	pamela.zea@veris.com.ec	07/10/18	07/10/18
GUAYAQUIL	ZEBALLOS SORIANO XAVIER SIMON	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	xavier.zeballos@veris.com.ec	05/03/04	11/01/20
GUAYAQUIL	ZURITA ARAUZ TANIA MARICELA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	tania.zurita@veris.com.ec	07/01/15	02/06/19

Nombre Ciudad	Nombre Completo	Departamento	Cargo	Cargo Jefe	Mail	Fecha Antigüedad	Fecha Ingreso Laboral
QUITO	ACEVEDO GONZALEZ LEISLIE	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	leislie.acevedo@veris.com.ec	03/01/20	03/01/20
QUITO	ADUM VILLEGAS CAROLINA JOAN	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	carolina.adum@veris.com.ec	08/01/19	08/01/19
QUITO	AGUIRRE BARRIONUEVO ARACELI JANETH	CENTRO MEDICO	ORTODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	araceli.aguirre@veris.com.ec	10/06/15	10/06/15
QUITO	ALARCON FUENTES KAREN VANESSA	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	kvalarcon@outlook.com	08/12/20	08/12/20
QUITO	ALARCON MALDONADO DIEGO FELIPE	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	diego.alarcon@veris.com.ec	06/01/18	06/01/18
QUITO	ALMEIDA CABANA CARLOS ALBERTO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	carlos.almeida@veris.com.ec	10/01/00	01/01/07
QUITO	ALMEIDA GONZALEZ PAMELA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	ENDODONCISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	elizabeth.almeida@veris.com.ec	04/03/17	04/03/17
QUITO	ALTAMIRANO ARCOS CHRISTIAN ANDRES	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	christian.altamirano@veris.com.ec	04/01/19	04/01/19
QUITO	ALTUNA VALLEJO DANIELA SOFIA	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	daniela.altuna@veris.com.ec	05/08/13	05/08/13
QUITO	ALULEMA CABRERA MARIA GABRIELA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.alulema@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
QUITO	ALVAREZ HERRERA XIMENA MARGARITA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ximena.alvarez@veris.com.ec	03/01/19	03/01/19
QUITO	ALVAREZ VALLEJO MARIA ISABEL	CENTRO MEDICO PRODUCTO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL	isabel.alvarez@veris.com.ec	08/14/19	08/14/19
QUITO	ANALUISA MANZANO ELENA DEL ROCIO	EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	EMPRESARIAL Y MASIVOS	elena.analuisa@veris.com.ec	04/01/12	02/03/17
QUITO	ANDRADE GALARZA GABRIEL ALEJANDRO ANDRADE PIEDRA VILLAFUERTE CRISTINA SOLEDAD	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriel.andrade@veris.com.ec	09/06/17	08/01/18
QUITO	ANGULO TAPIA LORENA FERNANDA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	cristina.andrade@veris.com.ec	09/04/19	09/04/19
QUITO	ARAUJO UNDA MARIA GABRIELA	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	lorena.angulo@veris.com.ec	09/01/19	09/01/19
QUITO	ARAUJO UNDA MARIA GABRIELA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.araujo@veris.com.ec	02/05/18	02/05/18
QUITO	ARBOLEDA ESPINOZA CARMEN YOLANDA	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	carmen.arboleda@veris.com.ec	02/08/10	02/08/10
QUITO	ARGOTI NARANJO JOHANA SOLEDAD	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA JEFE REGIONAL DE GESTION HUMANA	johana.argoti@veris.com.ec	03/05/18	03/05/18
QUITO	ARGUELLO MOSCOSO ADELA NATALIA	GESTION HUMANA	MEDICO DE EMPRESA	JEFE DE CENTRO MEDICO	natalia.arguello@veris.com.ec	02/01/20	02/01/20
QUITO	ARIAS CARDENAS AUGUSTO ALEJANDRO	CENTRO MEDICO	NEUROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	augusto.arias@veris.com.ec	11/01/20	11/01/20
QUITO	ARMAS DE VACAS ANDRES ALEJANDRO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	andres.arms@veris.com.ec	02/12/20	02/12/20
QUITO	ARMIJOS TIPAN DIANA PATRICIA ASTUDILLO GALARZA MONICA DEL CONSUELO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	diana.armijos@veris.com.ec	04/01/19	04/01/19
QUITO	ARMIJOS TIPAN DIANA PATRICIA ASTUDILLO GALARZA MONICA DEL CONSUELO	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	monica.astudillo@veris.com.ec	08/06/19	08/06/19
QUITO	BACA MUÑOZ LUIS FERNANDO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.baca@veris.com.ec	06/06/18	06/06/18
QUITO	BADILLO LEON ALVARO SADOC	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	alvaro.badillo@veris.com.ec	09/17/19	09/17/19
QUITO	BARRAGAN CABEZAS WILSON OMAR BARRAGAN ORDONEZ FRANKLIN GUSTAVO	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	wilson.barragan@veris.com.ec	04/03/17	04/03/17
QUITO	BARRAGAN CABEZAS WILSON OMAR BARRAGAN ORDONEZ FRANKLIN GUSTAVO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	franklin.barragan@veris.com.ec	05/03/10	05/03/10
QUITO	BARRAGAN VALLEJO LEONELA MISHELLE	CENTRO MEDICO	NUTRICIONISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	leonela.barragan@veris.com.ec	08/07/18	08/07/18
QUITO	BARRERA GUARDERAS MARIA SOLEDAD	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.barrera@veris.com.ec	07/01/19	07/01/19
QUITO	BARRIONUEVO VACA OLGA VERENICE	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	olga.barrionuevo@veris.com.ec	07/12/17	07/12/17

QUITO	BASTIDAS MEDRANO SANTIAGO RAFAEL BELTRAN LAMBOGLIA FERNANDO MARCELO	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	santiago.bastidas@veris.com.ec	07/01/13	08/16/17
QUITO	BONIFAZ ARAUJO JORGE FABIAN	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	fernando.beltran@veris.com.ec	01/14/12	09/05/18
QUITO	BOSCH LOZANO ELISABEL	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jorge.bonifaz@veris.com.ec	07/09/12	03/01/20
QUITO	BOSCH LOZANO ELISABEL	CENTRO MEDICO	ORTODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	elizabeth.bosch@veris.com.ec	06/10/15	02/01/18
QUITO	BRAVO PITA ROSAURA YOKASTA	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	rosaura.bravo@veris.com.ec	02/09/15	03/01/20
QUITO	BUITRON VERA ANA MARIA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	ana.buitron@veris.com.ec	09/02/20	12/01/20
QUITO	CABEZAS GUAMANZARA MARIA JOSEFINA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.cabezas@veris.com.ec	08/02/17	08/02/17
QUITO	CABRERA ORTIZ PAULO ROBERTO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	paulo.cabrera@veris.com.ec	03/01/17	03/01/17
QUITO	CALERO JIMENEZ EDISON FERNANDO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	edison.calero@veris.com.ec	08/15/19	08/15/19
QUITO	CALERO PAREDES VIVIANA GABRIELA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	viviana.calero@veris.com.ec	06/15/15	06/15/15
QUITO	CALVA CALVA BYRON FABIAN	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	byron.calva@veris.com.ec	09/01/20	09/01/20
QUITO	CAMPAÑA LOPEZ MICHELE KARINA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	michele.campana@veris.com.ec	09/03/18	09/03/18
QUITO	CAMPOS TIRADO CARLA VERONICA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	carla.campos@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
QUITO	CANDO MAILA GUILLERMO EDUARDO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	guillermo.cando@veris.com.ec	01/20/08	08/01/08
QUITO	CARDENAS VILLAMAR CARLOS EMILIO	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	emilio.cardenas@veris.com.ec	09/03/18	09/03/18
QUITO	CASTRO PROAÑO CHRISTIAN FERNANDO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	christian.castro@veris.com.ec	10/14/20	10/14/20
QUITO	CEDEÑO REYES MARIA GABRIELA	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.cedeno@veris.com.ec	03/13/18	03/13/18
QUITO	CELI GORDON NAYBORI ROXANA CESPEDES RIBADENEIRA VERONICA ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	naybori.celi@veris.com.ec	06/22/15	06/22/15
QUITO	CHACON BECERRA MAURICIO ANDRES	CENTRO MEDICO	ENDODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	veronica.cespedes@veris.com.ec	07/04/17	07/04/17
QUITO	CHACON BECERRA MAURICIO ANDRES	CENTRO MEDICO	NUTRICIONISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	mauricio.chacon@veris.com.ec	08/01/08	02/01/11
QUITO	CHAMORRO TINAJERO LILIAN MARLENE	CENTRO MEDICO	MEDICO FAMILIAR	JEFE DE CENTRO MEDICO	lilian.chamorro@veris.com.ec	08/01/12	08/01/13
QUITO	CHAVEZ ABRIL JORGE ARMANDO	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jorge.chavez@veris.com.ec	01/01/04	08/01/08
QUITO	CHAVEZ CHAPA DUNIA VANESSA	PRODUCTO EMPRESARIAL	PARAMEDICO	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	dunia.chavez@veris.com.ec	11/01/18	11/01/18
QUITO	CHAVEZ PACHECO YADIRA GIOCONDA	CENTRO MEDICO	ORTODONCISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	yadira.chavez@veris.com.ec	04/18/16	04/18/16
QUITO	CHILUIZA JACOME MARJORY PAULINA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	marjory.chiluiza@veris.com.ec	08/01/18	08/01/18
QUITO	CHIRIBOGA LARREA GUSTAVO ALBERTO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	gustavo.chiriboga@veris.com.ec	10/01/08	10/01/08
QUITO	COELLO CASTILLO JANELA AILEN	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	janela.coello@veris.com.ec	08/16/18	08/16/18
QUITO	CORONEL LOPEZ ANA LUCIA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	ana.coronel@veris.com.ec	08/01/18	08/01/18
QUITO	CORREA GUAMAN LUIS REINALDO	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	reinaldo.correa@veris.com.ec	02/01/19	03/01/20
QUITO	CORREA PADILLA PILAR SILVANA	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	pilar.correa@veris.com.ec	05/15/19	05/15/19
QUITO	CRUZ TILLAN RAYMOND RAFAEL	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	raymond.cruz@veris.com.ec	09/03/18	09/03/18
QUITO	CUENCA RIOFRIO JESSICA ELIZABETH	PRODUCTO EMPRESARIAL	PARAMEDICO	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	jessica.cuenca@veris.com.ec	11/01/18	11/01/18

QUITO	DAVILA OLMEDO MELISSA VALERIA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	melissa.davila@veris.com.ec	03/11/20	03/11/20
QUITO	DE LA TORRE GODOY JAIME RAFAEL DE LA TORRE VILLAGOMEZ DIEGO BLADIMIR	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jaime.delatorre@veris.com.ec	06/01/10	06/01/10
QUITO	DIAZ GONZALEZ JORGE LUIS	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	diego.delatorre@veris.com.ec	08/01/07	08/01/08
QUITO	DIAZ MARAÑON FERNANDO	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jorge.diaz@veris.com.ec	11/06/19	11/06/19
QUITO	DIAZ MONTESDEOCA MARIA FERNANDA	CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL	OFTALMOLOGO MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	fernando.diaz@veris.com.ec	09/03/18	09/03/18
QUITO	DIAZ MONTESDEOCA MARIA FERNANDA	CENTRO MEDICO	EMPRESARIAL	EMPRESARIAL Y MASIVOS	maria.diaz@veris.com.ec	02/14/18	02/14/18
QUITO	ENRIQUEZ PINCAY EVELYN DEL JESUS	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	evelyn.enriquez@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
QUITO	ERAZO SANTOS CARLOS XAVIER	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	carlos.erazo@veris.com.ec	02/13/12	02/13/12
QUITO	ESCOBAR RONQUILLO DELIA GIOV ANNA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	delia.escobar@veris.com.ec	08/01/19	08/01/19
QUITO	ESPIN ROSERO GABRIELA ALEJANDRA	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriela.espin@veris.com.ec	08/06/19	08/06/19
QUITO	FERNANDEZ PACHECO LUIS ANIBAL	CENTRO MEDICO	ANESTESIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	anibal.fernandez@veris.com.ec	06/01/14	06/01/14
QUITO	FERNANDEZ QUIÑONES YAIMA THAIMI	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	yaima.fernandez@veris.com.ec	04/16/19	04/16/19
QUITO	FERNANDEZ URANGA SUZETTE	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	suzette.fernandez@veris.com.ec	11/05/14	05/01/15
QUITO	FLORES RECALDE IVAN ORLANDO	CENTRO MEDICO	UROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	ivan.flores@veris.com.ec	02/04/09	03/01/15
QUITO	FOSSI MEDINA MARIA CRISTINA	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.fossi@veris.com.ec	09/08/20	09/08/20
QUITO	FREILE MOSCOSO MARIA ISABEL	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.freile@veris.com.ec	07/11/17	07/11/17
QUITO	GALAN TRIVIÑO ALEJANDRA CAROLINA	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	alejandra.galan@veris.com.ec	02/01/20	09/02/20
QUITO	GALARRAGA SOSA MONICA FERNANDA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	monica.galarraga@veris.com.ec	06/17/13	06/17/13
QUITO	GALARZA VILLAGOMEZ ANA MARIA	PRODUCTO EMPRESARIAL	PARAMEDICO	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	ana.galarza@veris.com.ec	11/01/18	11/01/18
QUITO	GALLARDO VINUEZA JAIRO DAVID	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	jairo.gallardo@veris.com.ec	12/08/20	12/08/20
QUITO	GALLEGOS INTRIAGO MARTHA ELENA	CENTRO MEDICO	ENDODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	martha.gallegos@veris.com.ec	02/01/15	04/01/17
QUITO	GALLO ACHIG LESLY JOMAYRA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	lesly.gallo@veris.com.ec	12/01/17	03/01/18
QUITO	GANGOTENA MOYA BYRON PATRICIO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	byron.gangotena@veris.com.ec	07/03/09	07/03/09
QUITO	GARCIA GONZALEZ ARIANNA DALGIS	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	arianna.garcia@veris.com.ec	11/05/14	11/05/14
QUITO	GARCIA PAREDES FERNANDO FABIAN	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	fernando.garcia@veris.com.ec	01/01/04	08/01/08
QUITO	GARZON RECALDE FERNANDO DAVID	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	fernando.garzon@veris.com.ec	09/15/20	09/15/20
QUITO	GONZALEZ MOSQUERA BRUNO GONZALO	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	bruno.gonzalez@veris.com.ec	04/05/10	09/01/20
QUITO	GORDON CAZAR OMAR DANIEL	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	omar.gordon@veris.com.ec	09/01/11	08/17/16
QUITO	GRANDA SILVA LUIS FELIPE	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.granda@veris.com.ec	12/01/09	02/01/15
QUITO	GUALOTUÑA CHIGUANO MARIO SANTIAGO	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	mario.gualotuna@veris.com.ec	04/15/14	04/15/14
QUITO	GUALOTUÑA LLUMIQUINGA DIEGO MAURICIO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	diego.gualotuna@veris.com.ec	08/14/19	08/14/19
QUITO	GUAMANGALLO SINCHIGUANO VERONICA LISBETH	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	veronica.guamangallo@veris.com.ec	07/11/16	07/11/16

QUITO	GUERRA ZAVALA MARIA CELESTE	CENTRO MEDICO	MEDICO OCUPACIONAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.guerra@veris.com.ec	04/02/18	10/01/19
QUITO	GUERRERO AISAGA MARIA AUGUSTA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.guerrero@veris.com.ec	08/01/12	08/01/12
QUITO	GUERRERO GRIJALVA JOSE FERNANDO	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	jose.guerrero@veris.com.ec	10/01/12	12/01/20
QUITO	GUTIERREZ MILDRED JOSEFINA	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	mildred.gutierrez@veris.com.ec	09/04/19	09/04/19
QUITO	GUTIERREZ ALIAGA Y ANARA LUISA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	yanara.gutierrez@veris.com.ec	07/09/19	07/09/19
QUITO	GUTIERREZ PEREZ DIANELYS	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	dianelys.gutierrez@veris.com.ec	12/08/20	12/08/20
QUITO	HERNANDEZ BLANQUICET HENRY	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	henry.hernandez@veris.com.ec	07/01/19	07/01/19
QUITO	HERNANDEZ DIAZ MARBELIS	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	marbelis.hernandez@veris.com.ec	09/01/14	08/19/14
QUITO	HERNANDEZ HURTADO NANCY GABRIELA	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	nancy.hernandez@veris.com.ec	10/01/18	10/01/18
QUITO	HERRERA VACA JOHANNA ALEXANDRA HIDALGO ALTAMIRANO VERONICA ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	johanna.herrera@veris.com.ec	08/01/12	01/01/15
QUITO	HIDALGO PEREZ OSWALDO BOLIVAR	CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	veronica.hidalgo@veris.com.ec	08/06/19	08/06/19
QUITO	ITURRALDE PANCHI JAIME RAUL ITURRALDE YANDUN SILVIA DE LAS MERCEDES	CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	oswaldo.hidalgo@veris.com.ec	02/07/13	02/07/13
QUITO	ITURRALDE PANCHI JAIME RAUL	CENTRO MEDICO PRODUCTO	CIRUJANO VASCULAR	LIDER DE CENTRAL MEDICA JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	jaime.iturralde@veris.com.ec	08/01/17	08/01/17
QUITO	JARAMILLO ALBUJA JUAN FERNANDO	CENTRO MEDICO	MEDICO DE EMPRESA	EMPRESARIAL Y MASIVOS	silvia.iturralde@veris.com.ec	01/05/15	01/05/15
QUITO	JARAMILLO CALERO LUIS FERNANDO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	jfernando.jaramillo@veris.com.ec	08/06/19	08/06/19
QUITO	JARAMILLO LUNA MARIANELA PAOLA	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.jaramillo@veris.com.ec	08/01/19	08/01/19
QUITO	JARAMILLO MENA KARINA VIOLETA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE REGIONAL DE GESTION HUMANA	marianela.jaramillo@veris.com.ec	02/01/17	04/10/17
QUITO	JARAMILLO NIETO JUAN PABLO	GESTION HUMANA	MEDICO DE EMPRESA	HUMANA	karina.jaramillo@veris.com.ec	08/01/20	08/01/20
QUITO	JARAMILLO TERAN FERNANDO DANIEL	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	juan.jaramillo@veris.com.ec	07/02/18	07/02/18
QUITO	JJON VALDIVIA SANTIAGO EDUARDO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	fernando.jaramillo@veris.com.ec	06/15/15	06/15/15
QUITO	JUMBO SOLANO JINNSON JAVIER	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	santiago.jjon@veris.com.ec	07/01/09	07/01/09
QUITO	LAFEBRE NAULA RUTH ANGELICA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jinnson.jumbo@veris.com.ec	10/01/18	10/01/18
QUITO	LARA MARTINEZ PEDRO NAPOLEON	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ruth.lafebre@veris.com.ec	07/01/15	07/01/15
QUITO	LASTRA ORTEGA LUIS LUTGARDO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	pedro.lara@veris.com.ec	10/13/12	10/13/12
QUITO	LEAL DENIS YUDIT	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	luis.lastra@veris.com.ec	11/01/08	01/01/15
QUITO	LEIVA FARIÑAS ROCIO DEL CARMEN	CENTRO MEDICO	ORTODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	yudit.leal@veris.com.ec	02/01/19	02/01/19
QUITO	LEMUS GONZALEZ TANIA	CENTRO MEDICO	NEUROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	rocio.leiva@veris.com.ec	01/12/15	05/01/15
QUITO	LIMA VERGARA JENNY NATALIA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	tania.lemus@veris.com.ec	08/04/14	08/04/14
QUITO	LLAMUCA NARANJO EDISON MARCELO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	jenny.lima@veris.com.ec	05/18/16	07/02/18
QUITO	LOYZA MENDOZA SULY MARIUXI	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	edison.llamuca@veris.com.ec	09/01/20	09/01/20
QUITO	LOOR UBIDIA JOHN	CENTRO MEDICO	ENDODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	suly.loayza@veris.com.ec	08/09/17	08/09/17
QUITO	LOPEZ MIÑO MARIA VERONICA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	john.loor@veris.com.ec	12/11/2018	12/11/2018
QUITO		CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.lopez@veris.com.ec	07/06/20	07/06/20



QUITO	LOPEZ MONTAÑO RAUL FERNANDO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	raul.lopez@veris.com.ec	10/03/19	10/03/19
QUITO	LOPEZ TOSCANO ALEXANDRA PAULINA	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	alexandra.lopez@veris.com.ec	06/18/12	06/18/12
QUITO	LOYOLA CHECA FABIAN ISRAEL	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	fabian.loyola@veris.com.ec	10/01/19	10/01/19
QUITO	LUNA GUERRA MARIO ALBERTO	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	VICEPRESIDENTE DE VENTAS	mario.luna@veris.com.ec	01/01/20	01/01/20
QUITO	LUNA VILLARREAL DIEGO FIDEL	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	diego.luna@veris.com.ec	06/01/10	06/01/10
QUITO	MALES MALDONADO DAVID ALEJANDRO	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	david.males@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
QUITO	MANTILLA RIOS VICTOR FABIAN	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	victor.mantilla@veris.com.ec	07/06/10	07/06/10
QUITO	MARRERO FALCON MIGUEL ANGEL	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	miguel.marrero@veris.com.ec	10/01/18	10/01/18
QUITO	MARTINEZ JIMENEZ CARLA ELIZABETH	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	carla.martinez@veris.com.ec	08/01/19	08/01/19
QUITO	MARTINEZ SALAZAR ORLANDO XAVIER	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	orlando.martinez@veris.com.ec	09/10/19	09/10/19
QUITO	MEDEROS SOUTUYO MIGUEL ALBERTO	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	miguel.mederos@veris.com.ec	12/15/20	12/15/20
QUITO	MEDINA ALI FRANK ERNESTO	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	frank.medina@veris.com.ec	07/01/16	07/01/18
QUITO	MEDINA ITURRE MARCO HORACIO	CENTRO MEDICO	CIRUJANO VASCULAR	JEFE DE CENTRO MEDICO	marco.medina@veris.com.ec	08/14/19	08/14/19
QUITO	MEJIA OÑA SILVANA FERNANDA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	silvana.mejia@veris.com.ec	08/15/11	01/01/15
QUITO	MENDOZA ANDRAMUNO JOSE ALFREDO	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jose.mendoza@veris.com.ec	01/01/05	08/01/08
QUITO	MERA VALENCIA ANDREA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	andrea.mera@veris.com.ec	09/06/17	09/06/17
QUITO	MERIZALDE GUERRA JOSE ANDRES	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	jose.merizalde@veris.com.ec	06/01/18	06/01/18
QUITO	MIRANDA SALAZAR IVAN GONZALO	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	ivan.miranda@veris.com.ec	09/01/20	09/01/20
QUITO	MOLINA PATIÑO SEBASTIAN MARCELO	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	sebastian.molina@veris.com.ec	10/10/2017	10/10/2017
QUITO	MOLINA VILLAFUERTE JUAN CARLOS	CENTRO MEDICO	NEUMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	juan.molina@veris.com.ec	08/01/10	08/01/10
QUITO	MONCAYO SANCHEZ NORMA GUADALUPE	CENTRO MEDICO	ALERGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	norma.moncayo@veris.com.ec	06/01/13	06/01/13
QUITO	MONTENEGRO ROSERO CRISTINA GABRIELA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	VICEPRESIDENTE DE VENTAS	cristina.montenegro@veris.com.ec	02/01/20	02/01/20
QUITO	MORA ORTIZ ANA JUDITH	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	ana.mora@veris.com.ec	08/01/10	01/01/16
QUITO	MORALES DE LA CRUZ DANIELA FERNANDA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	daniela.morales@veris.com.ec	11/01/13	11/01/13
QUITO	MORENO MONTIEL ERIK LEANDRO	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	erik.moreno@veris.com.ec	09/01/20	09/01/20
QUITO	MORENO MONTIEL ERIKA ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	erika.moreno@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
QUITO	MORILLO VILLAGOMEZ MIGUEL ANGEL	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	miguel.morillo@veris.com.ec	05/01/02	04/01/13
QUITO	MOYANO MORENO MARIA ISABEL	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.moyano@veris.com.ec	08/01/19	08/01/19
QUITO	MULLO ZAMBRANO MARIA BELEN	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.mullo@veris.com.ec	08/11/15	08/11/15
QUITO	MUNOZ RAMOS JUAN JOSE	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	juan.munoz@veris.com.ec	01/05/09	01/01/15
QUITO	MUNOZ RODRIGUEZ VIVIANA LISBETH	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	viviana.munoz@veris.com.ec	04/20/09	04/20/09
QUITO	MUÑOZ JARAMILLO CARLOS MANUEL	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	carlos.munoz@veris.com.ec	10/01/12	10/01/12
QUITO	MUÑOZ VIVANCO MARCO LEONARDO	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	marco.munoz@veris.com.ec	08/15/13	08/15/13

QUITO	NARANJO VITERI JOANA RAQUEL	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	joana.naranjo@veris.com.ec	04/04/17	04/04/17
QUITO	NARVAEZ ACHIG ERIKA TERESA NAVARRETE RENGEL MICAELA ALEJANDRA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	erika.narvaez@veris.com.ec	07/02/18	09/01/18
QUITO	NOGALES VARGAS KARLA ELIZABETH	CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	micaela.navarrete@veris.com.ec	12/01/20	12/01/20
QUITO	OLIVARES AQUILES EDDY WILDER	CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL	PSICOLOGO CLINICO	JEFE DE CENTRO MEDICO	karla.nogales@veris.com.ec	11/01/18	11/01/18
QUITO	ORDOÑEZ LEON LAURA MELISSA	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	eddy.olivares@veris.com.ec	01/01/15	02/01/17
QUITO	ORMAZA MIZHUERO HOLGER DEANI	CENTRO MEDICO	MEDICO DE EMPRESA	JEFE DE CENTRO MEDICO	melissa.ordonez@veris.com.ec	03/02/15	01/02/18
QUITO	ORMAZA MIZHUERO HOLGER DEANI	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	holger.ormaza@veris.com.ec	09/06/17	09/06/17
QUITO	OROZCO FIALLO MARIA BELEN	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.orozco@veris.com.ec	03/12/19	03/12/19
QUITO	ORTEGA YANZZA VERONICA KATIUSKA	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.ortega@veris.com.ec	05/01/13	05/01/13
QUITO	ORTIZ BELALCAZAR SAIRA EUGENIA	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	veronica.ortega@veris.com.ec	05/01/13	05/01/13
QUITO	ORTIZ BELALCAZAR SAIRA EUGENIA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	saira.ortiz@veris.com.ec	07/02/18	07/02/18
QUITO	ORTIZ MELENDEZ ANA CRISTINA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	ana.ortiz@veris.com.ec	08/01/19	08/01/19
QUITO	ORTIZ ROSERO MARIA GABRIELA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriela.ortiz@veris.com.ec	12/05/19	12/05/19
QUITO	ORTIZ ROSERO MARIA GABRIELA	CENTRO MEDICO	ORTODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriela.ortiz@veris.com.ec	12/05/19	12/05/19
QUITO	OSORIO ESPIN GABRIELA BELEN	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	gabriela.osorio@veris.com.ec	08/01/10	08/01/10
QUITO	PAEZ MEDINA MILTON FEDERICO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	milton.paez@veris.com.ec	10/13/05	02/01/13
QUITO	PALACIOS SALAS DIANA MARIBEL	PRODUCTO EMPRESARIAL PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	diana.palacios@veris.com.ec	09/01/12	09/01/12
QUITO	PANCHI CANGUI GRACE CAROLINA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	grace.panchi@veris.com.ec	06/01/12	11/01/18
QUITO	PANTOJA CEPEDA PAOLA ISABEL	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	paola.pantoja@veris.com.ec	01/28/08	08/01/08
QUITO	PAREDES RIOS JOSE FERNANDO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	paola.pantoja@veris.com.ec	07/01/10	07/01/10
QUITO	PASQUEL CORREA CARLOS ADOLFO	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	carlos.pasquel@veris.com.ec	04/01/13	04/01/13
QUITO	PAUCAR MAURET MARIA BELEN	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	carlos.pasquel@veris.com.ec	04/01/13	04/01/13
QUITO	PAUCAR MAURET MARIA BELEN	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	maria.paucar@veris.com.ec	10/01/20	10/01/20
QUITO	PEÑON VIVAS PEDRO ANGEL	CENTRO MEDICO	CIRUJANO MAXILOFACIAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	pedro.penon@veris.com.ec	10/13/14	01/01/15
QUITO	PEREZ BERNIA YUNIEISIS	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	pedro.penon@veris.com.ec	10/13/14	01/01/15
QUITO	PEREZ BERNIA YUNIEISIS	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	yunieisis.perez@veris.com.ec	06/01/14	06/01/14
QUITO	PEREZ MOLINA MILVIA FABIANA PESANTES ANAGUMBLA CORAIMA BRIGITTE	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	milvia.perez@veris.com.ec	10/06/20	10/06/20
QUITO	PEREZ MOLINA MILVIA FABIANA PESANTES ANAGUMBLA CORAIMA BRIGITTE	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	coraima.pesantes@veris.com.ec	12/01/20	12/01/20
QUITO	PESANTEZ AGUILAR SANTIAGO PAUL	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	santiago.pesantez@veris.com.ec	02/01/19	02/01/19
QUITO	PIN PONCE DIANNY MARIA	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	dianny.pin@veris.com.ec	04/30/13	05/01/13
QUITO	PIN PONCE DIANNY MARIA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	dianny.pin@veris.com.ec	04/30/13	05/01/13
QUITO	POLANCO NICOLA MARIA FERNANDA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.polanco@veris.com.ec	08/14/19	08/14/19
QUITO	PROAÑO CASTELO ADRIANA PILAR	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.polanco@veris.com.ec	08/14/19	08/14/19
QUITO	PROAÑO CASTELO ADRIANA PILAR	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	adriana.proano@veris.com.ec	10/01/15	10/01/15
QUITO	PUSDA CAMARGO GERMAN CLEY	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	german.pusda@veris.com.ec	06/06/18	06/06/18
QUITO	QUINTANA CARRILLO ERIKA ALEJANDRA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	german.pusda@veris.com.ec	06/06/18	06/06/18
QUITO	QUINTANA CARRILLO ERIKA ALEJANDRA	CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	erika.quintana@veris.com.ec	09/10/19	09/10/19
QUITO	RAMIREZ LARCO FRANCISCO JAVIER	CENTRO MEDICO	MEDICO DE EMPRESA	JEFE DE CENTRO MEDICO	francisco.ramirez@veris.com.ec	05/10/11	05/10/11
QUITO	RAMIREZ LARCO FRANCISCO JAVIER	CENTRO MEDICO	MEDICO DE EMPRESA	JEFE DE CENTRO MEDICO	francisco.ramirez@veris.com.ec	05/10/11	05/10/11
QUITO	REASCOS ESPINOSA TERESA DE JESUS	CENTRO MEDICO	MEDICO OCUPACIONAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	teresa.reascos@veris.com.ec	10/01/19	10/01/19

QUITO	RECALDE FERNANDEZ MARLON GABRIEL	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	marlon.recalde@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
QUITO	REYES MATUTE CRISTIAN MARCELO RIBADENEIRA CHAVEZ JANETH	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	cristian.reyes@veris.com.ec	08/09/18	08/09/18
QUITO	ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	janeth.ribadeneira@veris.com.ec	04/11/17	04/11/17
QUITO	RIOFRIO PAZ ROGER ENRIQUE	CENTRO MEDICO	CIRUJANO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	roger.riofrío@veris.com.ec	02/01/15	02/01/15
QUITO	RIVADENEIRA CASTILLO JUAN PABLO RIVADENEIRA CEVALLOS MARIA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	juan.rivadeneira@veris.com.ec	07/01/06	08/01/08
QUITO	GABRIELA	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriela.rivadeneira@veris.com.ec	11/01/19	11/01/19
QUITO	RIVAS RUIZ EDUARDO JOSE	CENTRO MEDICO	UROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	eduardo.rivas@veris.com.ec	09/01/20	09/01/20
QUITO	RIVERA DIAZ FRANCIS MARIA	CENTRO MEDICO	ALERGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	francis.rivera@veris.com.ec	09/03/18	09/03/18
QUITO	RIVERA GAVILANEZ NANCY JOHANNA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	nancy.rivera@veris.com.ec	03/11/20	03/11/20
QUITO	RIVERA INCA EVELYNG PAULINA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	evelyng.rivera@veris.com.ec	10/18/10	11/05/12
QUITO	RIVERA VALENCIA GLENDA BELEN	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL DE EMPRESA	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	glenda.rivera@veris.com.ec	09/01/20	09/01/20
QUITO	ROBAYO ORTIZ JORGE SEBASTIAN	CENTRO MEDICO	NEUROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	jorge.robayo@veris.com.ec	08/06/19	08/06/19
QUITO	RODRIGUEZ BECERRA DAVID FERNANDO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	david.rodriguez@veris.com.ec	03/11/20	03/11/20
QUITO	ROMAN PINOS MAURICIO JAVIER RONQUILLO HURTADO CHRISTIAN	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	mauricio.roman@veris.com.ec	05/02/12	07/02/18
QUITO	ROLANDO	PRODUCTO EMPRESARIAL	PARAMEDICO	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	rolando.ronquillo@veris.com.ec	11/01/18	11/01/18
QUITO	ROSERO YEPES HUGO ANDRES	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	hugo.rosero@veris.com.ec	03/16/18	03/16/18
QUITO	RUEDA GARCIA DUNIA EKATIERINA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	dunia.rueda@veris.com.ec	09/14/16	09/14/16
QUITO	SAENZ SALTOS MARCELO FERNANDO SALAZAR CARDENAS ESTEFANY	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	marcelo.saenz@veris.com.ec	05/03/10	05/03/10
QUITO	MICHELLE	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	estefany.salazar@veris.com.ec	11/01/19	11/01/19
QUITO	SALAZAR CHAMBA DIANA ISABEL	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	isabel.salazar@veris.com.ec	08/01/18	08/01/18
QUITO	SALAZAR HILER GABRIELA PAOLA	CENTRO MEDICO	MEDICO OCUPACIONAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriela.salazar@veris.com.ec	09/15/15	09/15/15
QUITO	SALAZAR PINO GUILLERMO RAUL	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	guillermo.salazar@veris.com.ec	01/01/04	08/01/08
QUITO	SALCEDO PADILLA PATRICIA ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	patricia.salcedo@veris.com.ec	10/02/18	10/02/18
QUITO	SANCHEZ CASTRO ANDRES JAVIER SARMIENTO MOGROVEJO MAYRA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	andres.sanchez@veris.com.ec	06/15/15	06/15/15
QUITO	ELIZABETH	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	mayra.sarmiento@veris.com.ec	07/02/18	09/01/18
QUITO	SEGARRA AGUIRRE CAROL ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	carol.segarrá@veris.com.ec	10/07/14	05/01/16
QUITO	SERRANO GAVELA MARIA PAZ	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.serrano@veris.com.ec	07/01/19	07/01/19
QUITO	SEVILLA CUEVA EDISON ISRAEL	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	edison.sevilla@veris.com.ec	10/03/19	01/01/20
QUITO	SORIA GARCES XIMENA PAOLA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	ximena.soria@veris.com.ec	08/01/18	08/01/18
QUITO	SORIA MONTEROS MAYRA ALEXANDRA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO OCUPACIONAL	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	mayra.soria@veris.com.ec	01/04/18	01/04/18
QUITO	SORIA SALTOS TATIANA BELEN	PRODUCTO EMPRESARIAL	ODONTOLOGO DISPENSARIO	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	tatiana.soria@veris.com.ec	06/04/19	06/04/19

QUITO	SOTO PINTO EDWIN MARCELO	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	edwin.soto@veris.com.ec	10/01/18	10/01/18
QUITO	SUBIRAT ESQUIVEL LEDIS	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ledis.esquivel@veris.com.ec	08/16/19	08/16/19
QUITO	TACO ATAPUMA JAVIER ALEJANDRO	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	javier.taco@veris.com.ec	09/01/19	09/01/19
QUITO	TACO TUPIZA MARTHA AURELIA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	martha.taco@veris.com.ec	08/01/10	08/01/10
QUITO	TAMAYO CLAVIJO ROMULO LEONARDO	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	romulo.tamayo@veris.com.ec	08/01/08	02/03/11
QUITO	TOBAR YEPEZ ANA KAREN	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	ana.tobar@veris.com.ec	07/04/18	07/04/18
QUITO	TORRES NOBOA NIDIA JUDITH	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	nidia.torres@veris.com.ec	05/11/09	05/11/09
QUITO	TUFIÑO FREIRE MARICELA KATERINE	CENTRO MEDICO PRODUCTO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL	maricela.tufino@veris.com.ec	04/01/19	04/01/19
QUITO	UCHUPANTA MOLINA NORMA ELIZABETH	EMPRESARIAL	MEDICO DE EMPRESA	EMPRESARIAL Y MASIVOS	norma.uchupanta@veris.com.ec	03/01/15	03/01/15
QUITO	ULCUANGO ANDRANGO ANA CLEMENCIA	CENTRO MEDICO	ENDOCRINOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ana.ulcuango@veris.com.ec	10/01/19	10/01/19
QUITO	URBINA MORENO NELSON CRISTOBAL	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	nelson.urbina@veris.com.ec	03/11/20	09/01/20
QUITO	VACA CASTRO CAROLINA ALEXANDRA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	carolina.vaca@veris.com.ec	07/01/14	07/01/14
QUITO	VACA QUEVEDO PAOLA ELIZABETH	CENTRO MEDICO PRODUCTO	ODONTOLOGO MEDICO GENERAL DE	LIDER DE CENTRAL MEDICA JEFE COMERCIAL REGIONAL	paola.vaca@veris.com.ec	04/13/15	04/13/15
QUITO	VACA REDIN GABRIELA ALEXANDRA	EMPRESARIAL	EMPRESA	EMPRESARIAL Y MASIVOS	gabriela.vaca@veris.com.ec	02/13/17	02/13/17
QUITO	VALDES MONTANET ARIEL VALDIVIESO VARGAS NATHALIA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ariel.valdes@veris.com.ec	02/01/15	02/01/15
QUITO	VALDESA MONTANET ARIEL VALDIVIESO VARGAS NATHALIA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	NUTRICIONISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	nathalia.valdivieso@veris.com.ec	10/17/17	10/17/17
QUITO	VALENCIA AGUIRRE JOHAN CAROLINA VALLEJO BOLAÑOS GEOCONDA ELIZABETH	CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL	TERAPISTA MEDICO DE EMPRESA	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	johan.valencia@veris.com.ec	02/01/19	02/01/19
QUITO	VARGAS CARRERA ANDRES ANTONIO	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	andres.vargas@veris.com.ec	12/01/19	12/01/19
QUITO	VELASTEGUI FREIRE JUAN PABLO	CENTRO MEDICO PRODUCTO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO JEFE COMERCIAL REGIONAL	juan.velastegui@veris.com.ec	09/01/15	09/01/15
QUITO	VERDEZOTO GONZALEZ JENNY CATALINA	EMPRESARIAL	PSICOLOGO CLINICO	EMPRESARIAL Y MASIVOS	jenny.verdezoto@veris.com.ec	10/03/17	09/03/18
QUITO	VICIERRA MENDEZ MARY CARMEN	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	mary.vicierra@veris.com.ec	02/01/19	02/01/19
QUITO	VILLACRES ROMERO PABLO RAMIRO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	pablo.villacres@veris.com.ec	05/15/19	05/15/19
QUITO	VILLACRES SERRANO RAUL MARIANO VILLARREAL CAMPOVERDE NARCIZA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	raul.villacres@veris.com.ec	07/01/06	02/01/13
QUITO	VILLARREAL GUAYASAMIN SOFIA TATIANA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	narcisa.villarreal@veris.com.ec	08/05/14	01/01/15
QUITO	VITERI MONCAYO ANDRES ESTEBAN	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	sofia.villarreal@veris.com.ec	07/13/15	07/13/15
QUITO	VIVAR BIMOS DIEGO SEBASTIAN	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	andres.viteri@veris.com.ec	02/01/19	02/01/19
QUITO	VIZUETE ENRIQUEZ VERONICA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	diego.vivar@veris.com.ec	08/02/17	10/01/17
QUITO	VIZUETE ENRIQUEZ VERONICA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	veronica.vizuete@veris.com.ec	09/03/18	09/03/18
QUITO	VOLPI CARDENAS PAOLA ANTONELLA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	paola.volpi@veris.com.ec	06/22/15	06/22/15
QUITO	YANDUN CARDENAS FRANCISCO	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	francisco.yandun@veris.com.ec	01/01/05	08/01/08
QUITO	YANEZ ERAZO DENNIS JAVIER	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	dennis.yanez@veris.com.ec	09/01/14	09/01/14

QUITO	YANEZ SANIPATIN VERONICA XIOMARA	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	veronica.yanez@veris.com.ec	06/01/18	06/01/18
QUITO	YEPEZ CALDERON LORENA PATRICIA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	lorena.yepez@veris.com.ec	01/09/18	01/09/18
QUITO	ZAMBRANO CAIZA LAURA PATRICIA	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	laura.zambrano@veris.com.ec	05/07/19	05/07/19
QUITO	ZAMBRANO COSTALES MONICA PATRICIA	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	monica.zambrano@veris.com.ec	08/01/08	08/01/08
QUITO	ZAMBRANO FAICAN NORMA BEATRIZ	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	norma.zambrano@veris.com.ec	06/15/12	01/01/16
QUITO	ZAPATA BERMEO ALEJANDRA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	alejandra.zapata@veris.com.ec	07/09/15	07/09/15
QUITO	ZAPATA PACHACAMA MILBER OMAR	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	milber.zapata@veris.com.ec	08/01/08	08/01/19
QUITO	ZAPATA PAREDES PATRICIO RENATO	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	patricio.zapata@veris.com.ec	11/10/2020	11/10/2020
QUITO	ZUMARRAGA PAREDES MARIA JOSE	CENTRO MEDICO	ENDODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.zumarraga@veris.com.ec	08/06/19	11/01/19
QUITO	ZURITA CAJAMARCA ANA GABRIELA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	ana.zurita@veris.com.ec	09/17/19	09/17/19

Nombre Ciudad	Nombre Completo	Departamento	Cargo	Cargo Jefe	Mail	Fecha Antigüedad	Fecha Ingreso Laboral
DAULE	ALVARADO MEJIA DANIEL ANDRES	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	daniel.alvarado@veris.com.ec	02/13/19	02/13/19
DAULE	ALVARADO SALTOS ERIKA MELISSA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	erika.alvarado@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
DAULE	BARZALLO OCHOA DIANA ANDREA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	diana.barzallo@veris.com.ec	04/02/19	04/02/19
DAULE	BERMUDEZ DEMERA FABRICIO ARTURO	CENTRO MEDICO	UROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	fabricio.bermudez@veris.com.ec	09/15/20	09/15/20
DAULE	BORDES MORALES ATILIO EDUARDO	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	atilio.bordes@veris.com.ec	10/12/2004	08/01/08
DAULE	BUENAVENTURA VERA MIRIAM LEONOR	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	miriam.buenaventura@veris.com.ec	10/23/06	08/01/08
DAULE	CAMPUZANO CASTILLO LESLIE EUNICE	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	leslie.campuzano@veris.com.ec	12/01/20	12/01/20
DAULE	CHICA ANDRADE DIANA ELIZABETH	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	diana.chica@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
DAULE	ENDARA ROMO BETSY XIOMARA	CENTRO MEDICO	ODONTOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	betsy.endara@veris.com.ec	09/01/08	01/01/15
DAULE	ESTUPIÑAN MENDEZ STEFANIE MARITZA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	stefanie.estupinan@veris.com.ec	03/01/16	07/01/16
DAULE	FLORES FLORES ANDREA GABRIELA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	gabriela.flores@veris.com.ec	02/04/20	02/04/20
DAULE	GARCIA MALDONADO LEONARDO DAVID	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	leonardo.garcia@veris.com.ec	09/02/20	09/02/20
DAULE	GARCIA RIERA JERSON ALEJANDRO	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	jerson.garcia@veris.com.ec	01/09/19	01/09/19
DAULE	ITURRALDE IRAHOLA JUAN CARLOS	CENTRO MEDICO	OFTALMOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	juan.iturralde@veris.com.ec	12/11/2019	12/11/2019
DAULE	JEREZ VELASQUEZ CRISTIAN GABRIEL	CENTRO MEDICO	CARDIOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	cristian.jerez@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
DAULE	LOZA OCHOA MARIA FERNANDA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.loza@veris.com.ec	06/05/17	12/01/18
DAULE	LOZANO MUÑOZ STEFANNY SOLEDAD	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	stefanny.lozano@veris.com.ec	03/01/20	10/05/20
DAULE	MACANCELA SARANGO EDWIN FRANCISCO	CENTRO MEDICO	NUTRICIONISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	edwin.macancela@veris.com.ec	08/01/08	03/08/12
DAULE	MACIAS MORAN FERNANDO XAVIER	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	fernando.macias@veris.com.ec	09/15/20	09/15/20

DAULE	MEDINA ORTEGA ADRIANA VERONICA	CENTRO MEDICO	ENDODONCISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	adriana.medina@veris.com.ec	11/09/15	11/09/15
DAULE	MESA LUGO ERIKA CECILIA	CENTRO MEDICO	GINECOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	erika.mesa@veris.com.ec	12/01/18	12/01/18
DAULE	ORDOÑEZ PAZ ALEX ADOLFO	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	alex.ordonez@veris.com.ec	03/19/19	03/19/19
DAULE	OYOLA CEVALLOS JOSELYN LISSETTE	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	joselyn.oyola@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
DAULE	PADILLA HERNANDEZ JULIO ANTONIO	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	julio.padilla@veris.com.ec	03/02/15	03/02/15
DAULE	PEREZ MUÑOZ MIRNA ENELL	CENTRO MEDICO	CIRUJANO VASCULAR	JEFE DE CENTRO MEDICO	mirna.perez@veris.com.ec	12/05/14	12/05/14
DAULE	PUCUNA CHANGO CRISTIAN GUSTAVO	CENTRO MEDICO	OPTOMETRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	cristian.pucuna@veris.com.ec	12/13/18	12/13/18
DAULE	UGARTE PALACIOS CLAUDIA VALERIA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	JEFE DE CENTRO MEDICO	claudia.ugarte@veris.com.ec	03/01/19	03/01/19
DAULE	VALLEJO COLLAHUAZO MARIA JOSE	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.vallejo@veris.com.ec	09/01/19	09/01/19
DAULE	VELIZ FUENTES PABLO NICOLAS VIVAR WELLINGTON MARIA DEL	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	JEFE DE CENTRO MEDICO	pablo.veliz@veris.com.ec	06/15/18	06/15/18
DAULE	CARMEN	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	JEFE DE CENTRO MEDICO	maria.vivar@veris.com.ec	01/01/11	01/01/11
DAULE	ZUÑIGA CHERREZ GLADYS JACKELINE	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	JEFE DE CENTRO MEDICO	gladys.zuniga@veris.com.ec	11/10/2014	11/10/2014

Nombre Ciudad	Nombre Completo	Departamento	Cargo	Cargo Jefe	Mail	Fecha Antigüedad	Fecha Ingreso Laboral
CUENCA	COELLO SERRANO JAVIER MARCELO	CENTRO MEDICO	GASTROENTEROLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	javier.coello@veris.com.ec	08/05/19	08/05/19
CUENCA	ESCANDON DEIDAN DANIELA ESTEFANIA	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	daniela.escandon@veris.com.ec	09/10/13	05/01/14
CUENCA	FLORES GUAPISACA ANDREA PAOLA	CENTRO MEDICO	PEDIATRA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	andrea.flores@veris.com.ec	01/11/18	01/11/18
CUENCA	OCHOA PALACIOS GALO ANDRES	CENTRO MEDICO	TRAUMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	galo.choa@veris.com.ec	11/01/19	11/01/19
CUENCA	QUIZHPY LUNA WILSON RAFAEL	CENTRO MEDICO	MEDICO GENERAL	LIDER DE CENTRAL MEDICA	wilson.quizhpy@veris.com.ec	06/01/10	06/01/10
CUENCA	RUBIO JACOME LEONOR DE JESUS	CENTRO MEDICO	DERMATOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	leonor.rubio@veris.com.ec	04/08/15	04/08/15
CUENCA	VASQUEZ SERRANO ROBERTO HERNAN	CENTRO MEDICO	OTORRINOLARINGOLOGO	LIDER DE CENTRAL MEDICA	roberto.vasquez@veris.com.ec	06/01/13	06/01/13
CUENCA	ZAMBRANO ZAMBRANO LLIRIA MERCEDES	CENTRO MEDICO	TERAPISTA	LIDER DE CENTRAL MEDICA	lliria.zambrano@veris.com.ec	02/07/17	02/07/17

Nombre Ciudad	Nombre Completo	Departamento	Cargo	Cargo Jefe	Mail	Fecha Antigüedad	Fecha Ingreso Laboral
VIRTUAL	ABRIL VELASTEGUI SILVIA DE LAS MERCEDES	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	silvia.abril@veris.com.ec	01/01/15	01/01/15
VIRTUAL	ACEVEDO LICET VICTOR MIGUEL FRANCISCO	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	victor.acevedo@veris.com.ec	07/13/17	07/13/17
VIRTUAL	BRAVO FREIRE GABRIELA MISHEL	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	gabriela.bravo@veris.com.ec	09/10/19	09/10/19
VIRTUAL	HEREDIA ZALDUMBIDE KARLA PAULINA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	karla.heredia@veris.com.ec	05/01/13	05/01/19
VIRTUAL	MARTINEZ SANGUCHO ANIBAL SALOMON	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	anibal.martinez@veris.com.ec	11/01/18	11/01/18

VIRTUAL	MORALES LOPEZ MERCY ADRIANA	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL	JEFE TECNICO DE PRODUCTO EMPRESARIAL (DISPENSARIOS)	mercy.morales@veris.com.ec	05/01/19	05/01/19
VIRTUAL	MORILLO SOSA MARIA DEL CARMEN	PRODUCTO EMPRESARIAL	MEDICO GENERAL	JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS	maria.morillo@veris.com.ec	10/16/18	10/16/18

