



**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

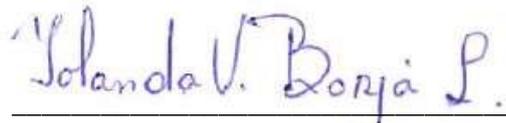
Econ. Irene Yolanda Almache Toapaxi

DEDICATORIA

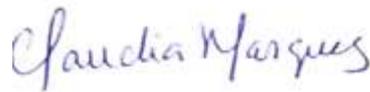
Especialmente a Dios y a la Virgen por su misericordia y ser luz en mi vida, a mi hijo Benjamín por ser mi motivación, a mi hermana Patricia quien camina a mi lado y nunca suelta mi mano, a mi padre Cesar de quien guardo en mi corazón todas sus palabras y a todos mis maestros quienes fueron parte de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

| Ciudad | Sucursal |
|------------------|----------------------------------|
| Guayaquil | 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 |
| Daule | Sucursal 5 |
| Cuenca | Sucursal 6 |
| Quito | 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"> • Implementar estándares de seguridad del paciente. • Asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. |
| Enamoramiento | <ul style="list-style-type: none"> • Lograr el enamoramiento total del paciente. • Mejorar el desempeño del personal interno. • Optimizar los procesos. |
| Eficiencia Administrativa y operativo | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir presupuestos de gastos (del negocio y administrativos). |
| Modelo de actuación comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el presupuesto de los ingresos por ventas. |
| Salud Insight | <ul style="list-style-type: none"> • Comercializar el modelo de negocio. |

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 |
|--------------------|---|
| Apasionados | <ul style="list-style-type: none"> • Amamos la vida. • Amamos profundamente lo que hacemos, y expresamos intensamente nuestro espíritu jovial. Somos alegres, espontáneos y auténticos. Nos emocionamos y soñamos. Reímos mucho. • 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. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 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. |
| <p>Buscadores de la Excelencia</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nos imponemos altos estándares para lograr los mejores resultados. Perseguimos siempre la calidad, con gran cuidado y atención en todo lo que hacemos. • 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. • Buscamos consistencia entre nuestros logros y nuestros principios. • La excelencia es nuestro faro. Ser excelentes inspira nuestro trabajo y nuestra vida personal. • |
| <p>Creativos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Somos la suma de diversos talentos: un mosaico de profesionales rigurosos y analíticos; algunos observadores y curiosos; otros ingeniosos e inventivos. • Somos emprendedores y visionarios. Un grupo de soñadores pragmáticos. • Creemos en el poder creador de nuestras ideas al iniciar nuevos negocios o servicios, como también al mejorar los existentes. • Somos pensadores libres. Promovemos las opiniones independientes, cuestionadoras y críticas. • Vivimos desde una filosofía holística sin aferrarnos a dogmas. Estamos abiertos a entender los avances del |

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

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.

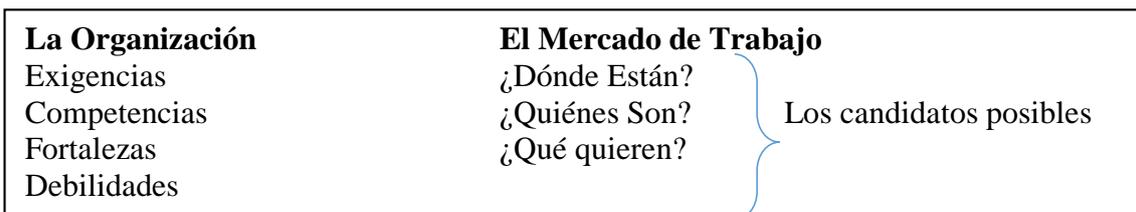
2.2. ATRACCIÓN DE PERSONAL

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 |
|--------------------------------------|---|
| Ofrecer salarios competitivos | 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. |
| Apostar por la flexibilidad | 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 |
| Ofrecer formación continuada y un plan de desarrollo profesional | 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. |
| Crear un buen ambiente de trabajo | 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. |
| Transmitir un liderazgo consciente | 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. |
| Reconocer los logros | 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

| Métodos de recolección | Descripción |
|--|--|
| Descripción y análisis del cargo | 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. |
| Aplicación de la técnica de los incidentes críticos | 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 |
| Requerimiento de personal | 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 |
| Análisis del cargo en el mercado | 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. |
| Hipótesis de trabajo | 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:

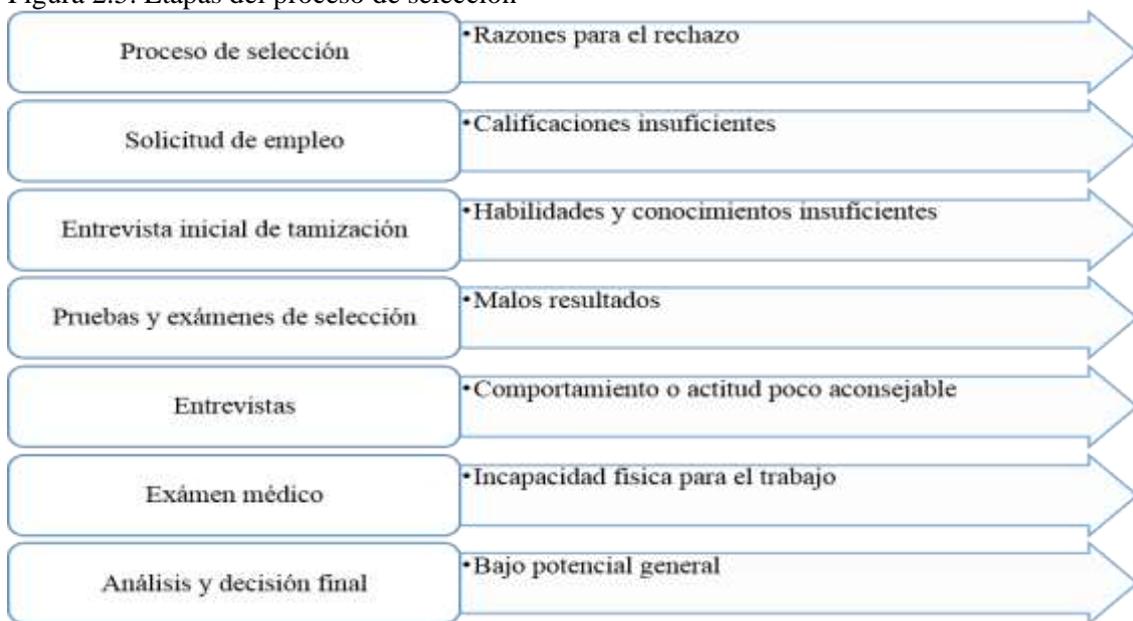
Es en la que se fundamenta en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo esta se considera pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante, entre sus finalidades se puede indicar que se busca una información precisa del postulante en cuanto a sus motivaciones, su personalidad, 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>A = Admisiones o entradas de personal en el periodo considerado.</p> <p>D = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria y/o despidos, en el periodo considerado.</p> <p>PE = 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>D = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria o despidos.</p> <p>PE = 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>R = 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.²

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.

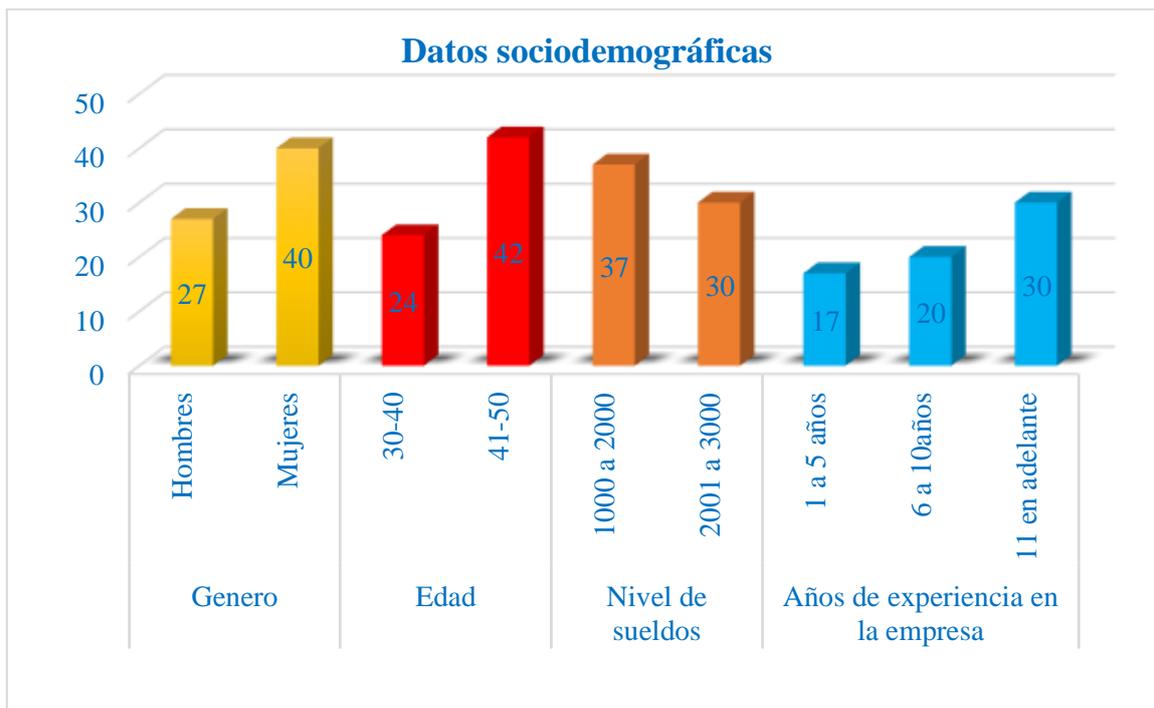
Los cuales se distribuyen de la siguiente manera según los datos sociodemográficas de los empleados.

Cuadro 3.1. Datos sociodemográficas de los empleados

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

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

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \\
 n &= \frac{1,96^2(0,95)(0,05)(215)}{0,05^2(215-1) + 1,96^2(0,95)(0,05)} \\
 n &= \frac{41,29}{0,535 + 0,1824} \\
 n &= \frac{41,29}{0,7174} \\
 n &= 57
 \end{aligned}$$

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 |

| | | |
|--|------------|------------|
| Ex – Colaboradores (Personal salientes) | 215 | 57 |
| Total | 732 | 125 |

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

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: La autora

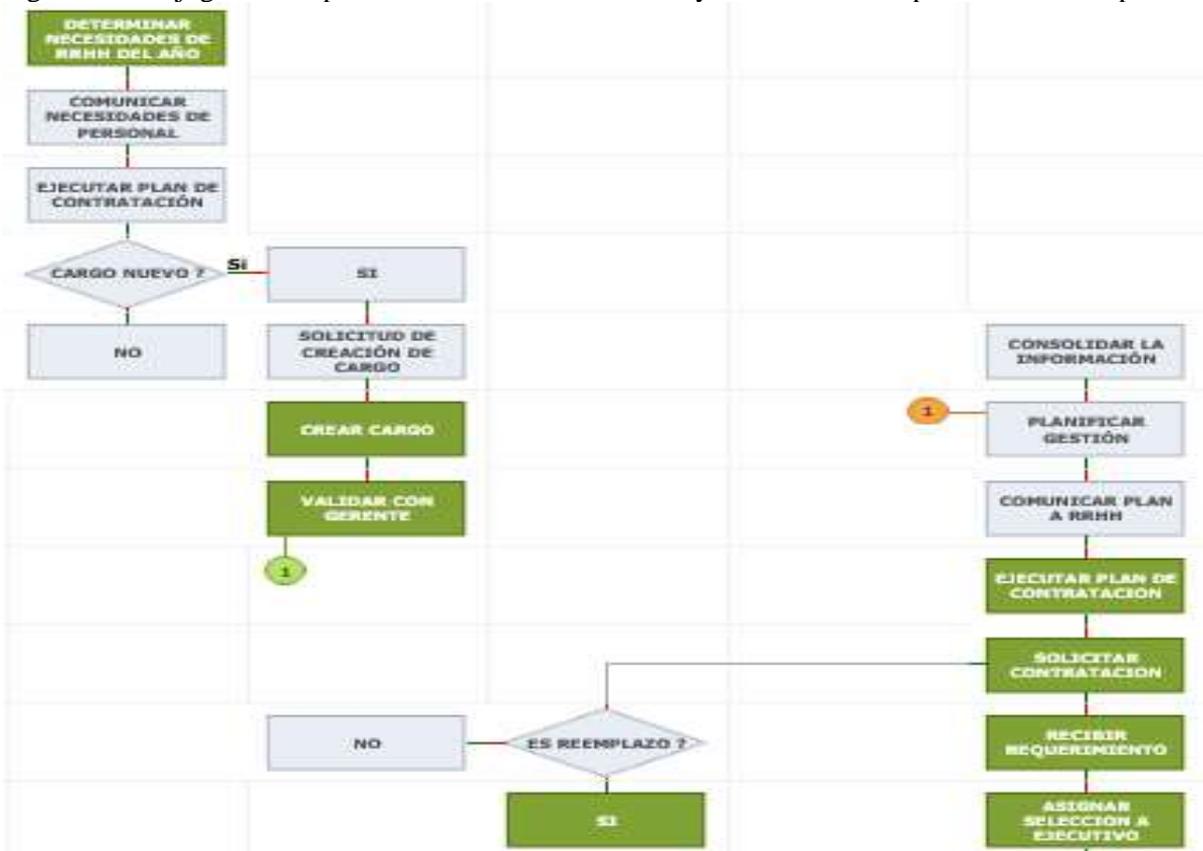
Es recomendable que el índice de la rotación del personal sea menor al 5%, ya que un valor mayor a este porcentaje, sería perjudicial para la empresa, por que representaría gastos elevados para los rubros como reclutamiento, capacitación, eficiencia de los empleados debido a la curva de aprendizaje, 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

| Pregunta | Respuesta |
|--|---|
| ¿Cuánto tiempo viene desempeñando sus funciones como jefe del departamento de RR. HH? | 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. |
| ¿Cuál es el proceso de selección del personal? | 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. |
| ¿Qué herramientas utiliza para el proceso de selección? | En el proceso de selección se utilizan como herramientas publicación en Multitabajos, redes sociales, para evaluaciones un banco de preguntas psicométricas, |
| ¿Considera que dentro del proceso de selección hay procedimientos que no aportan valor? | 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 |
| ¿Cree que se presentan limitaciones para la selección del personal? | 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. |
| ¿De acuerdo a sus registros en que área hay mayor rotación de personal? | 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 |
| ¿Cuál es el índice de rotación del personal anual en los últimos 3 años? | 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 |
| ¿Considera que la empresa tiene problemas con respecto a la rotación del personal? | 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. |
| ¿Considera que el ambiente laboral dentro de la empresa en todas las áreas es favorable? | 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?

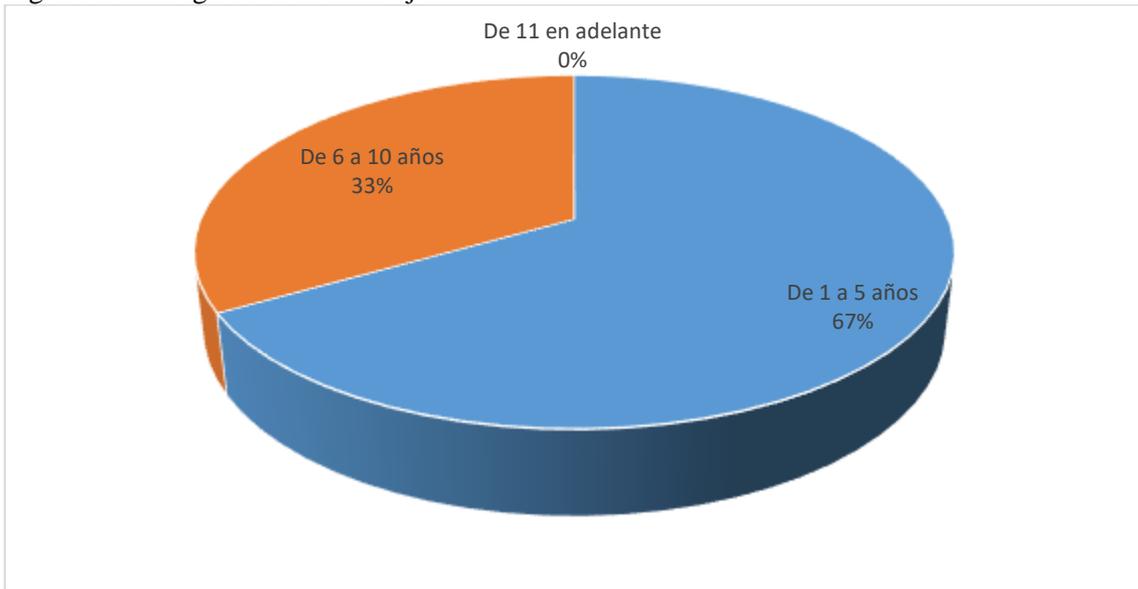
Cuadro 3.5. Antigüedad en el trabajo

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| De 1 a 5 años | 45 | 67% |
| De 6 a 10 años | 22 | 33% |
| De 11 en adelante | 0 | 0% |
| Total | 67 | 100% |

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.

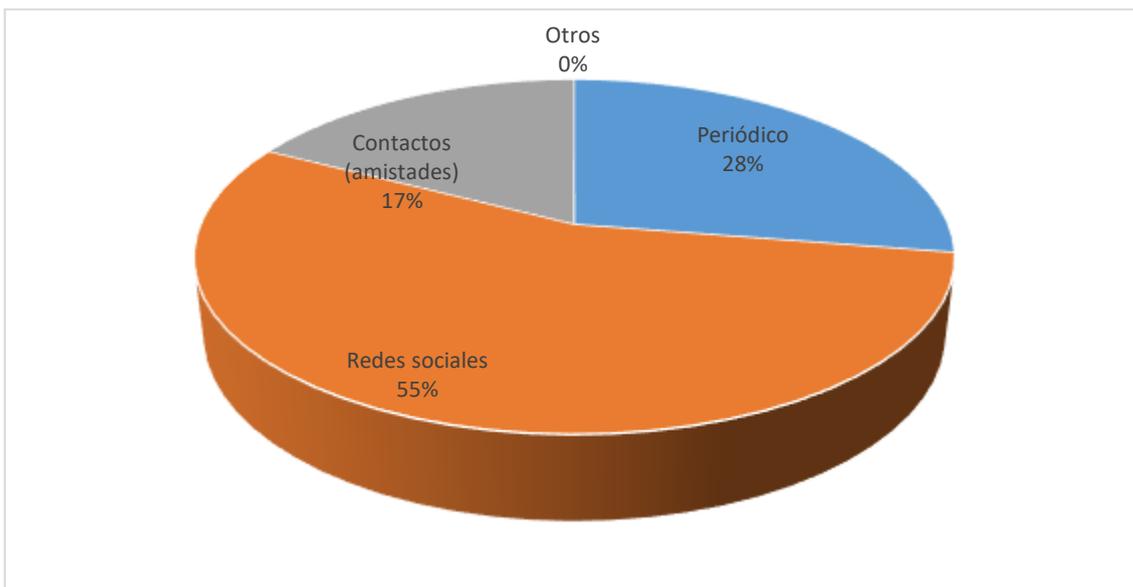
2. ¿Cuál fue el medio por el que se informó acerca de la vacante que desempeña en la empresa?

Cuadro 3.6. Medio de comunicación

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Periódico | 19 | 28% |
| Redes sociales | 37 | 55% |
| Contactos (amistades) | 11 | 17% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total | 67 | 100% |

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?

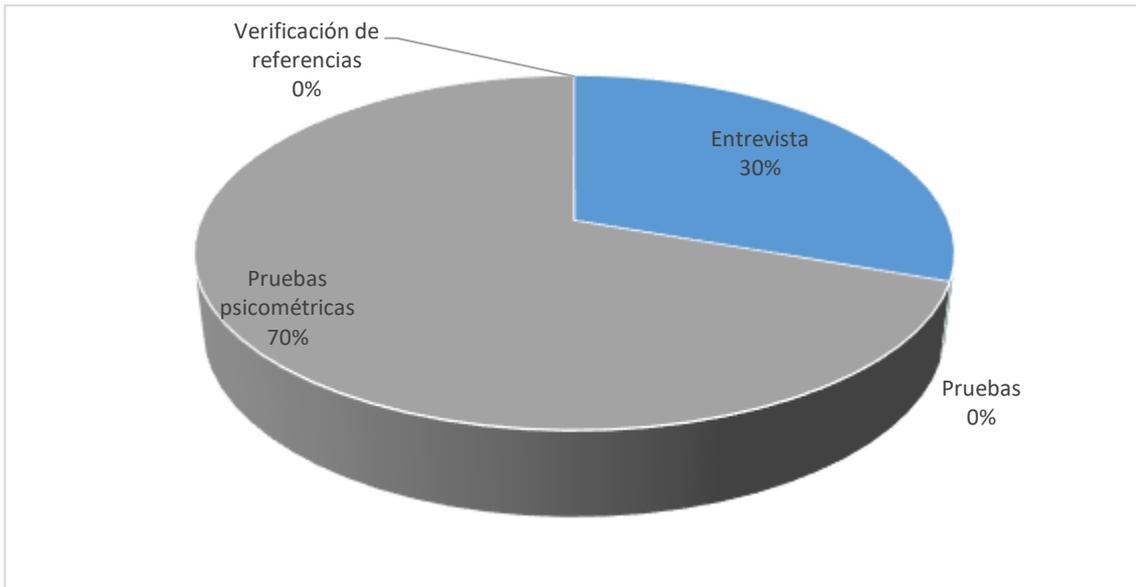
Cuadro 3.7. Técnica de selección

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Entrevista | 20 | 30% |
| Pruebas | 0 | 0% |
| Pruebas psicométricas | 47 | 70% |
| Verificación de referencias | 0 | 0% |
| Total | 67 | 100% |

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?

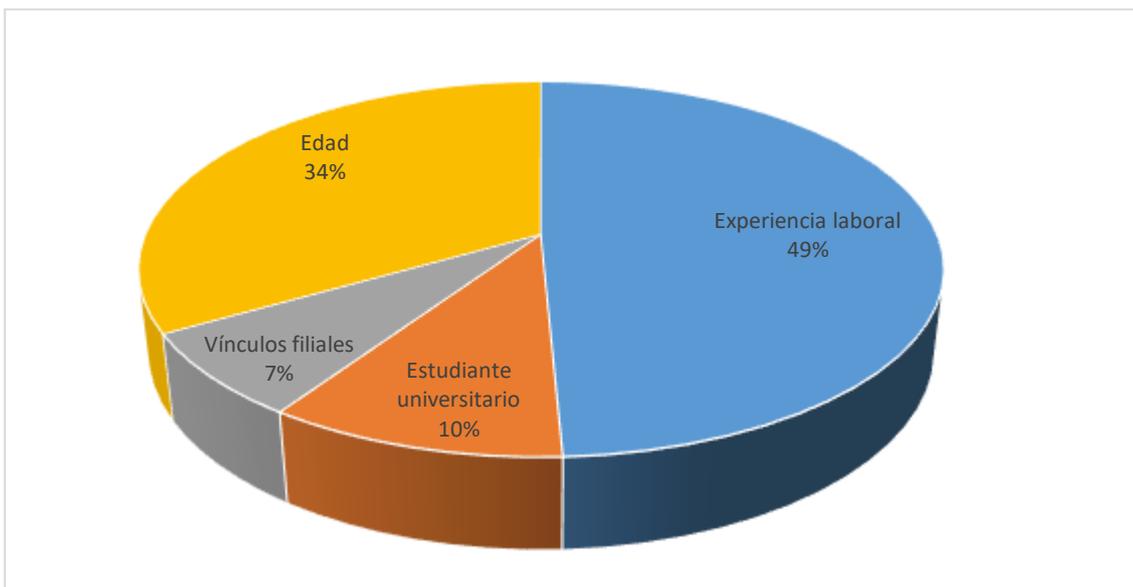
Cuadro 3.8. Causa para la contratación

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Experiencia laboral | 33 | 49% |
| Estudiante universitario | 14 | 20% |
| Vínculos filiales | 20 | 30% |
| Edad | 0 | 0% |
| Total | 67 | 100% |

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?

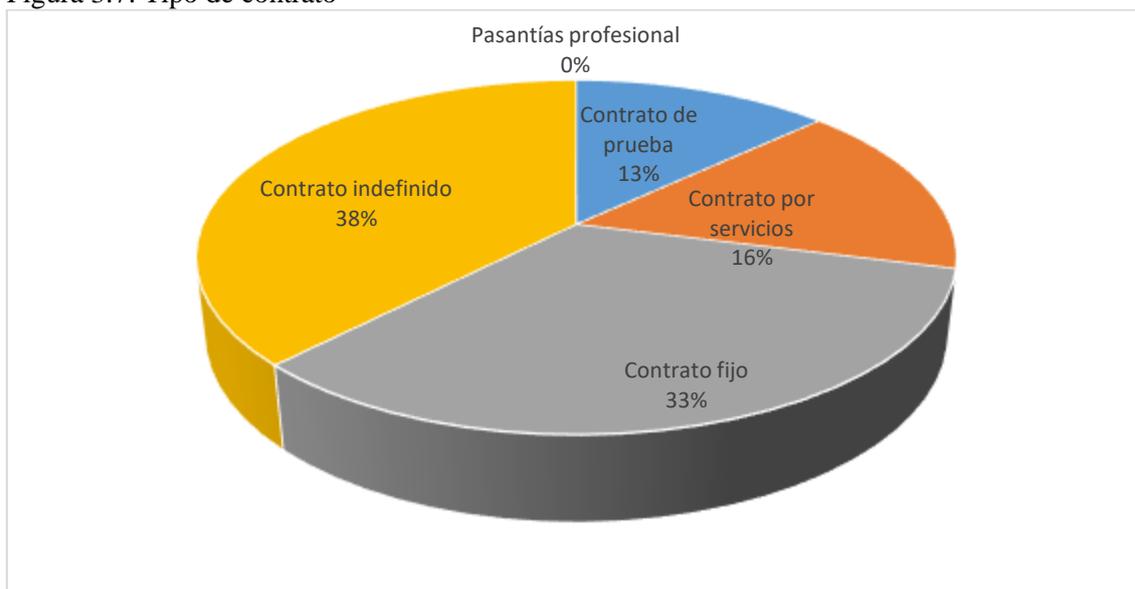
Cuadro 3.9. Tipo de contrato

| 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% |
| Total | 67 | 100% |

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% |
| Total | 67 | 100% |

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?

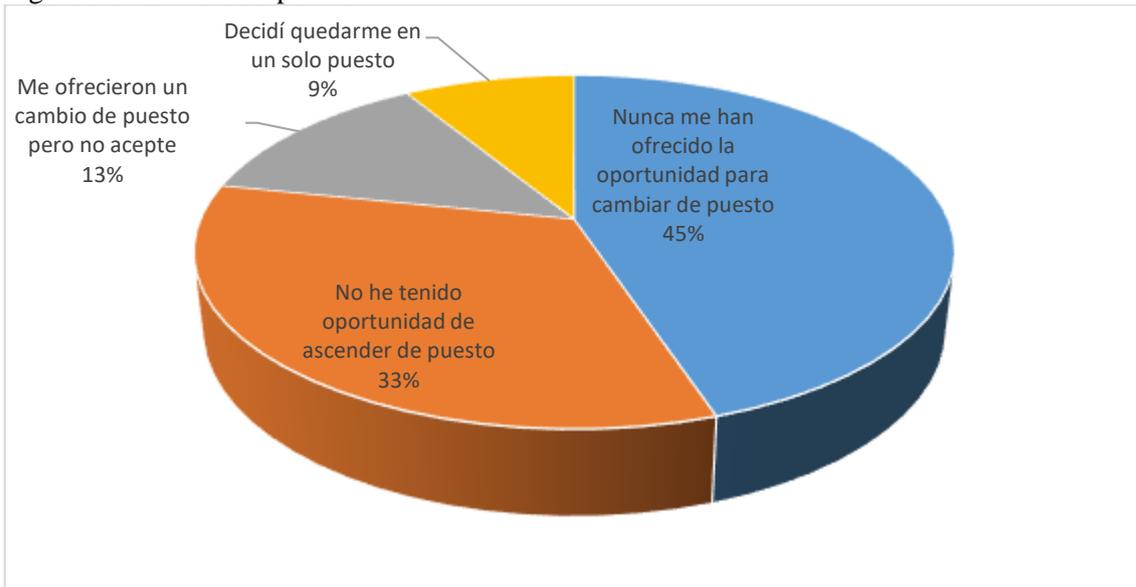
Cuadro 3.11. Cambio de puesto

| 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% |
| Total | 67 | 100% |

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?

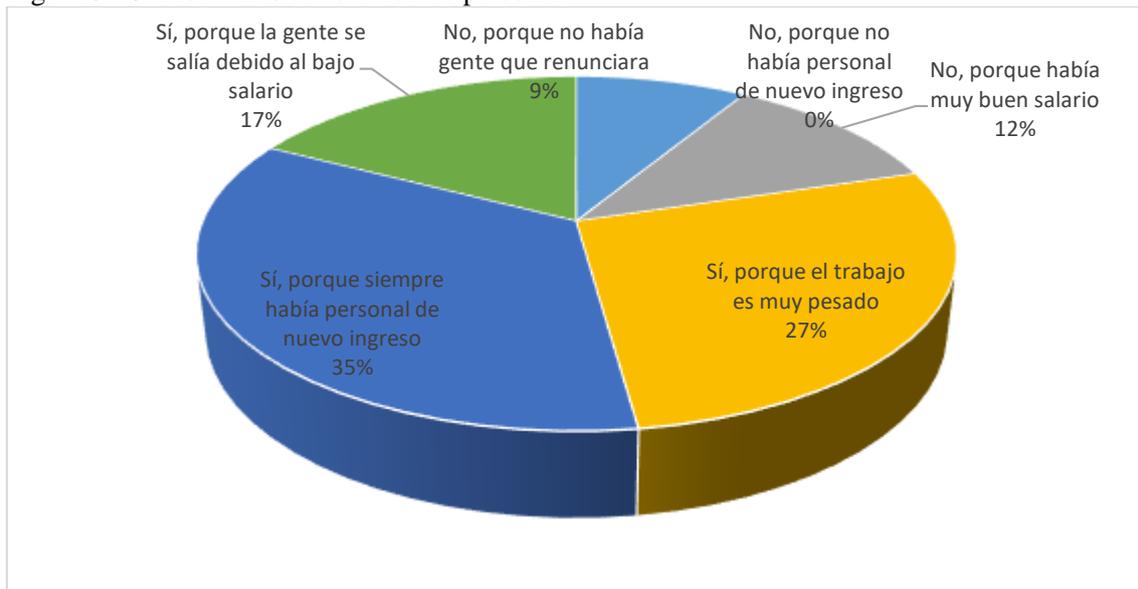
Cuadro 3.12. Problemas de rotación de personal

| 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% |
| Total | 67 | 100% |

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?

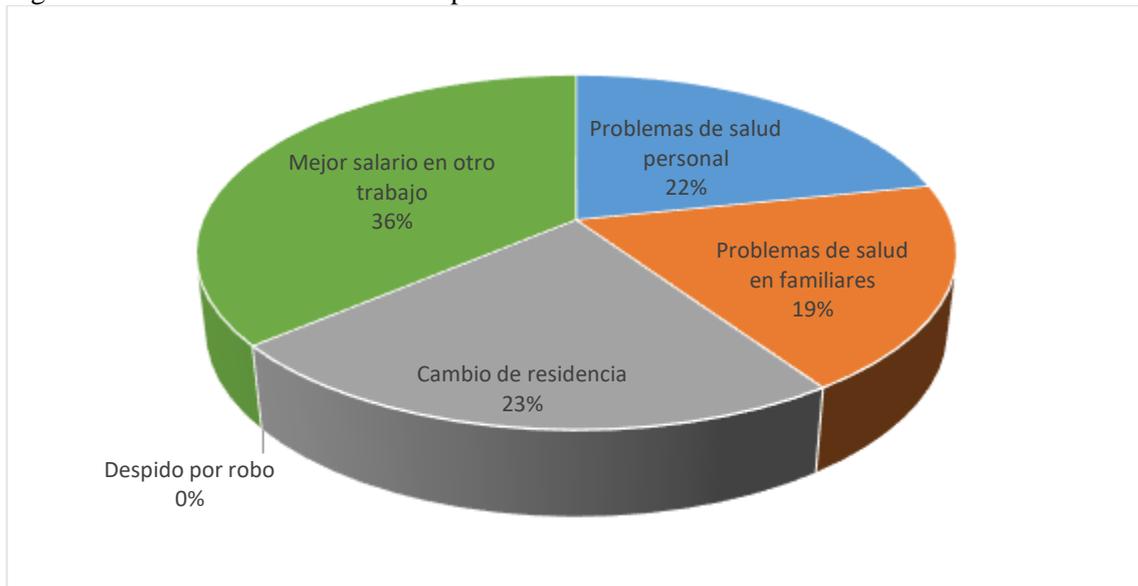
Cuadro 3.13. Causas de la rotación de personal

| 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% |
| Total | 67 | 100% |

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

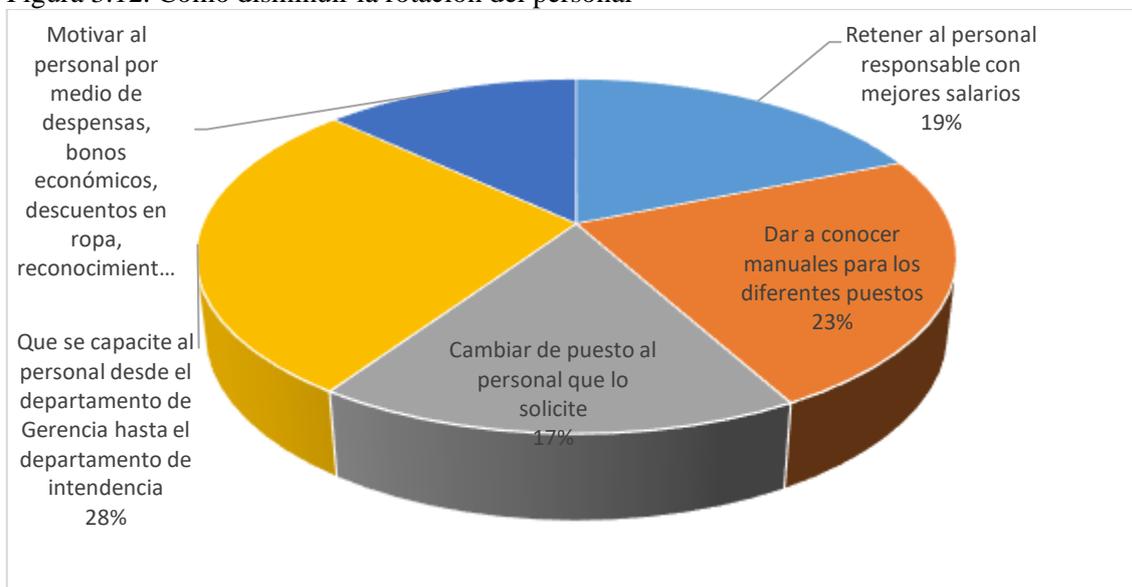
| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Retener al personal responsable con mejores salarios | 13 | 19% |
| Dar a conocer manuales para los diferentes puestos | 15 | 23% |
| Cambiar de puesto al personal que lo solicite | 11 | 17% |
| Que se capacite al personal desde 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% |
| Total | 67 | 100% |

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

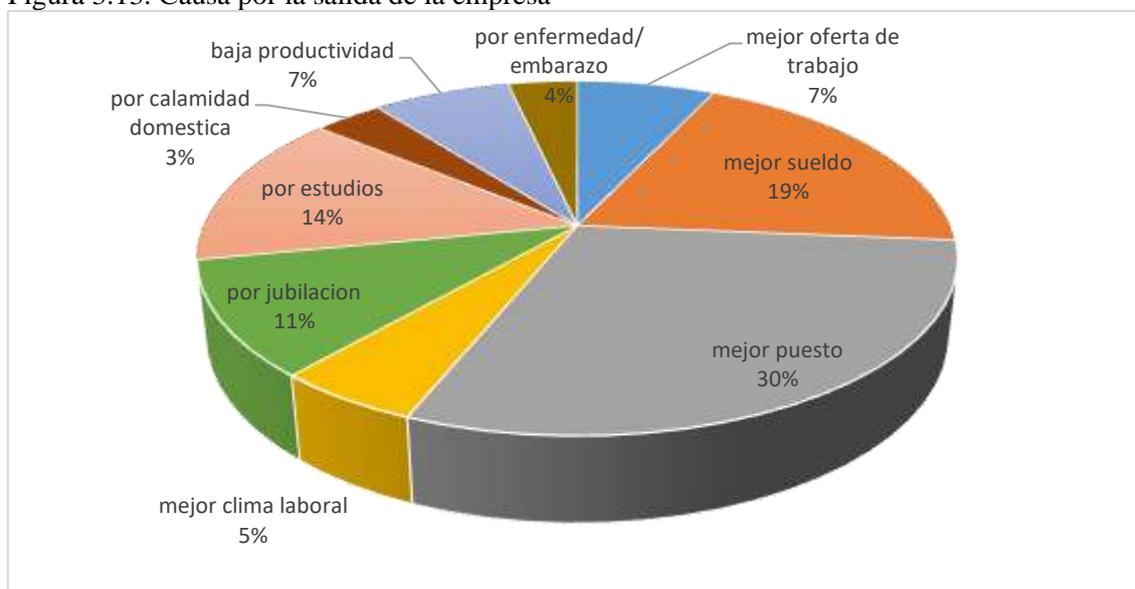
Cuadro 3.15. Causas por la salida de la empresa

| 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% |
| Total | 57 | 100% |

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

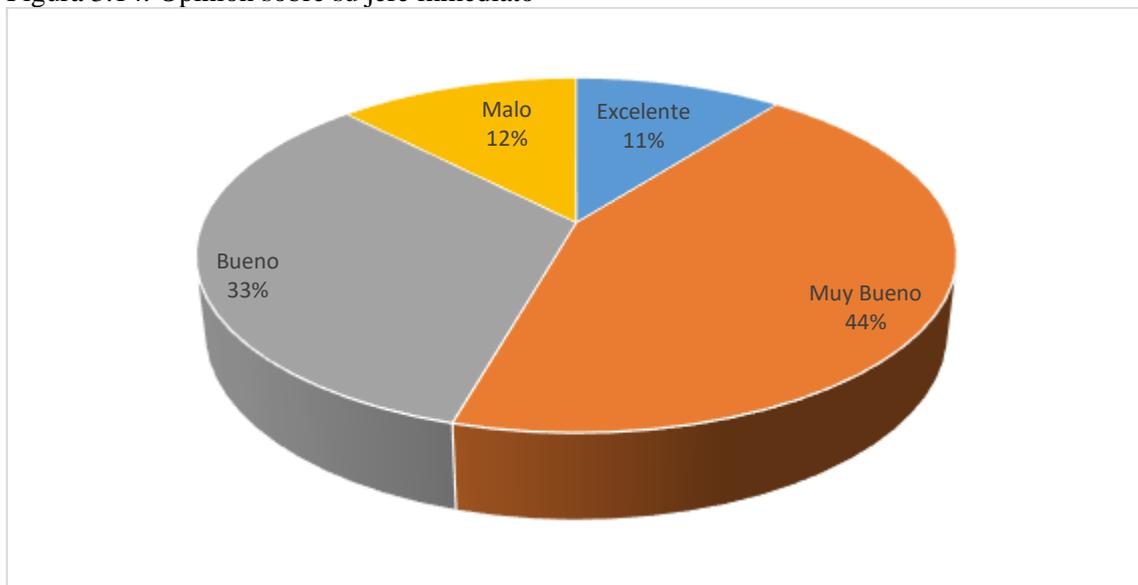
Cuadro 3.16. Opinión sobre su jefe inmediato

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 6 | 11% |
| Muy Bueno | 25 | 44% |
| Bueno | 19 | 33% |
| Malo | 7 | 12% |
| Total | 57 | 100% |

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

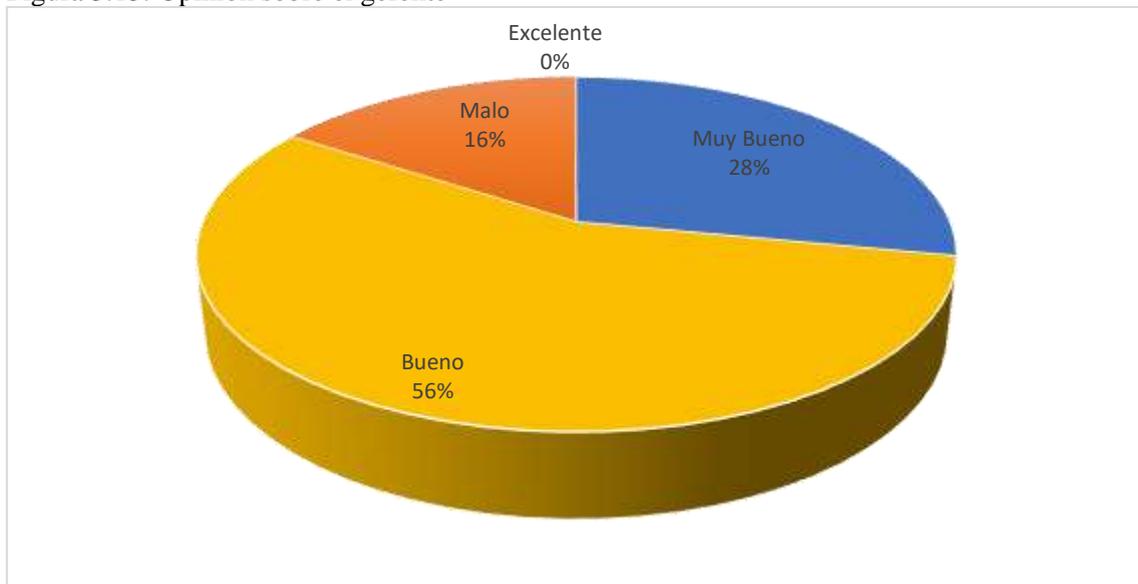
Cuadro 3.17. Opinión sobre el gerente

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Muy bueno | 16 | 28% |
| Bueno | 32 | 56% |
| Malo | 9 | 16% |
| Total | 57 | 100% |

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

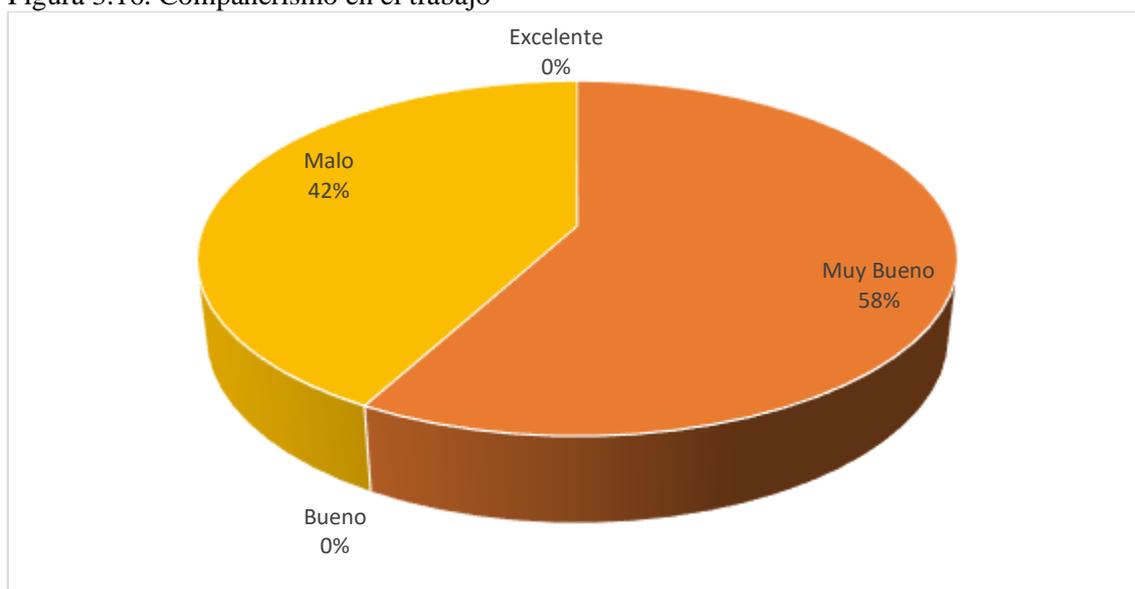
Cuadro 3.18. Compañerismo en el trabajo

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Muy bueno | 33 | 58% |
| Bueno | 0 | 0% |
| Malo | 24 | 42% |
| Total | 57 | 100% |

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)

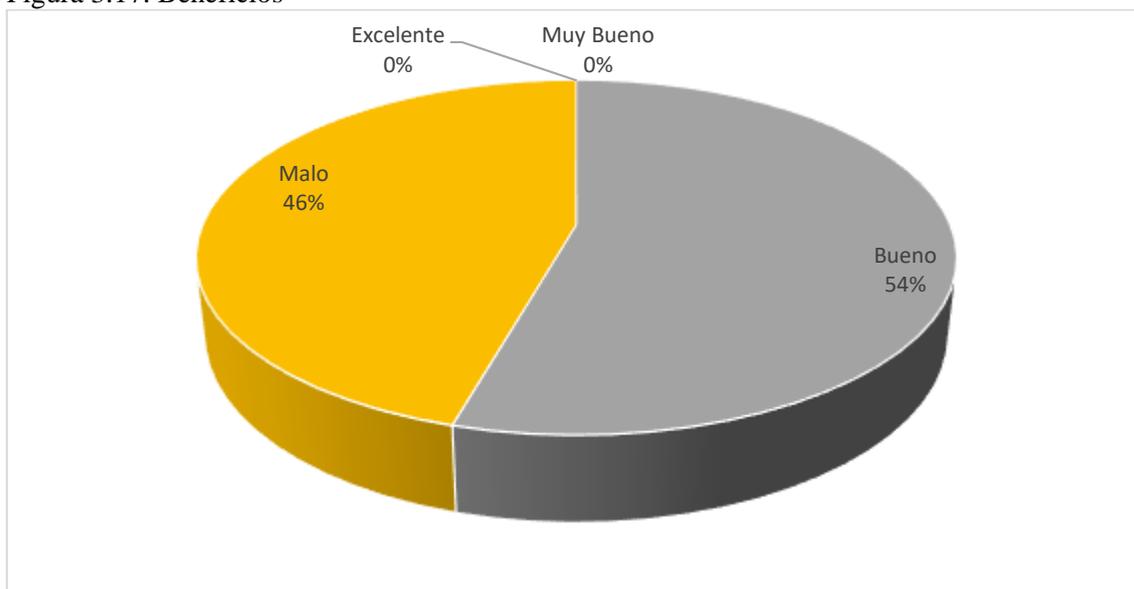
Cuadro 3.19. Los beneficios

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Muy bueno | 0 | 0% |
| Bueno | 31 | 54% |
| Malo | 26 | 46% |
| Total | 57 | 100% |

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

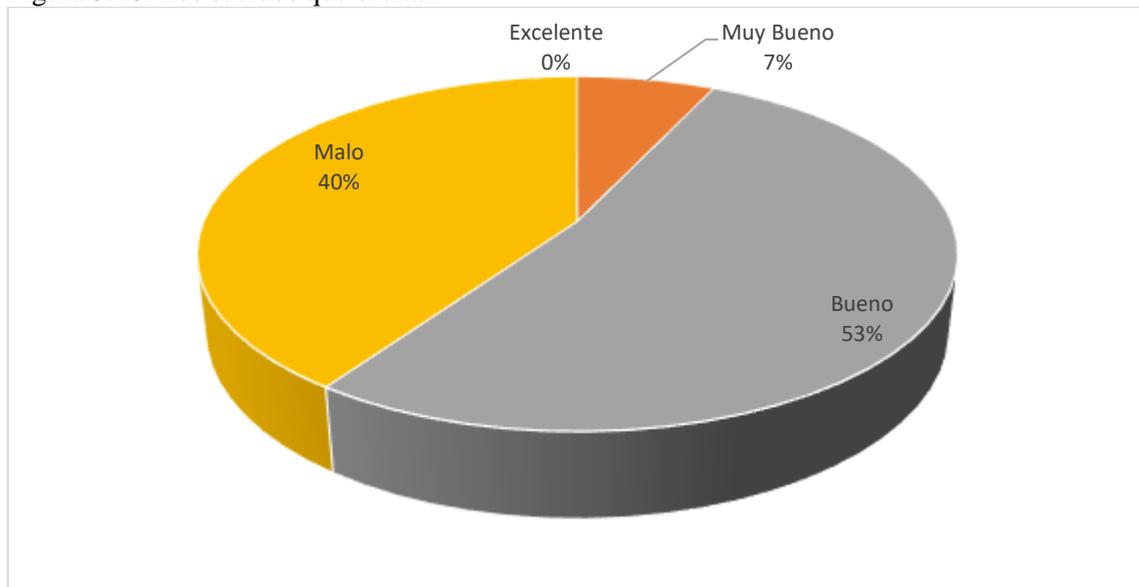
Cuadro 3.20. Los sueldos que ofertan

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Muy bueno | 4 | 70% |
| Bueno | 30 | 53% |
| Malo | 23 | 40% |
| Total | 57 | 100% |

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)

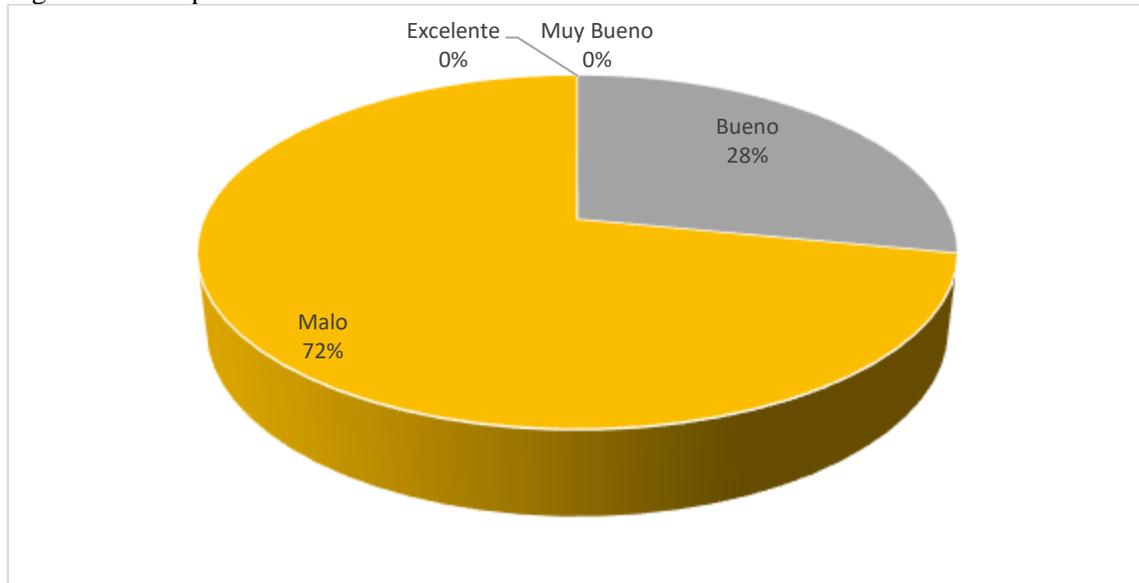
Cuadro 3.21. Capacitaciones

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Muy bueno | 0 | 0% |
| Bueno | 16 | 28% |
| Malo | 41 | 72% |
| Total | 57 | 100% |

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 las 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, envió 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

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

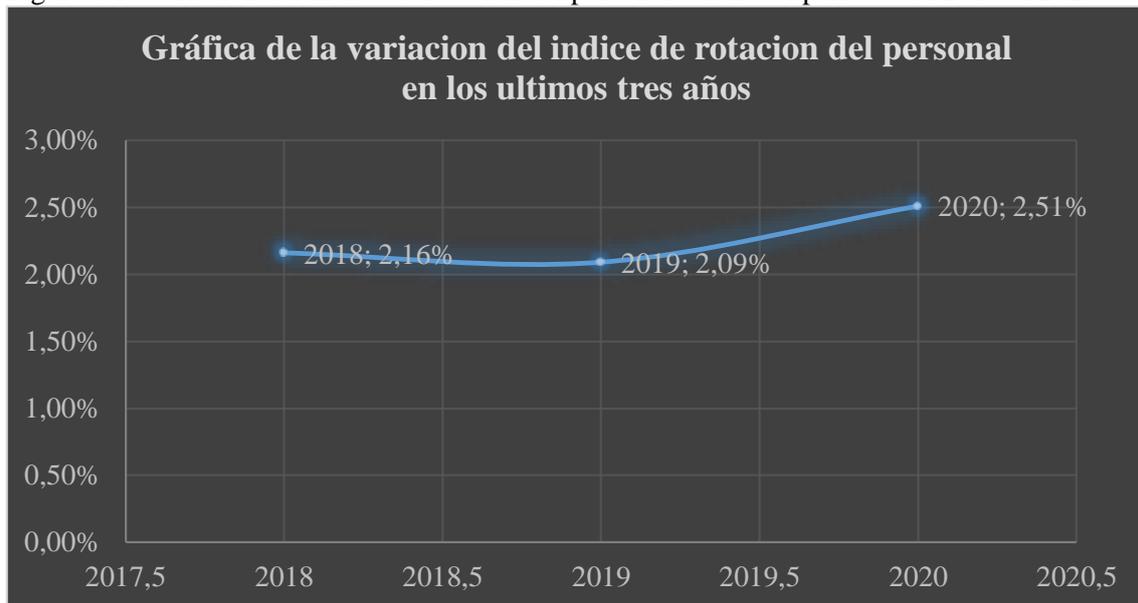
$$\text{Indice de rotacion de personal} = 2,09\%$$

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

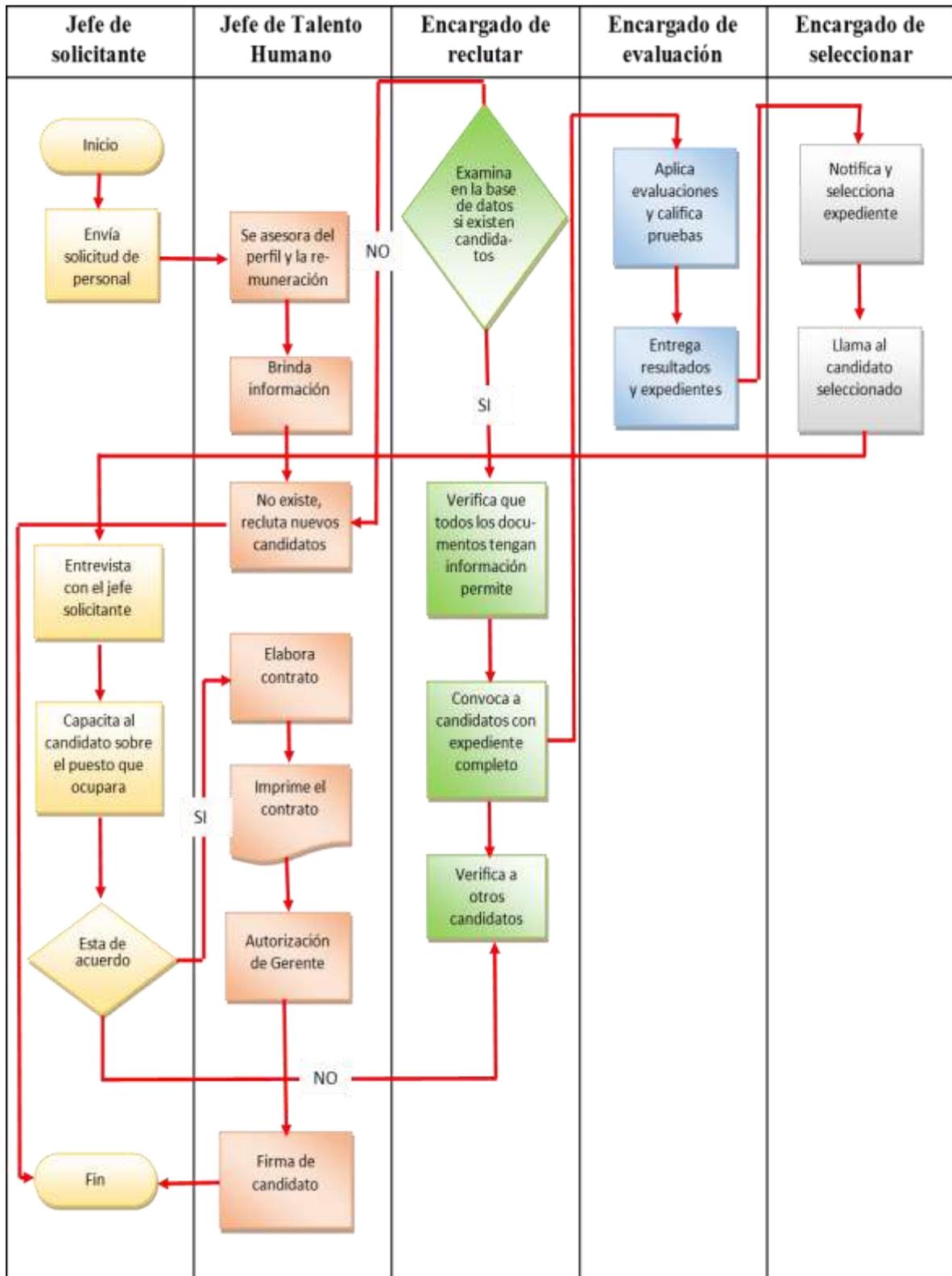
En la actualidad la administración de los recursos humanos, es fundamental para el buen funcionamiento y logro de los objetivos determinados en la empresa, ya que en estos se involucran, directamente la calidad, el nivel de formación, y productividad que generan el personal que elabora en la organización.

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

| PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL | | |
|---|----------------------------|---|
| Capacidades y Habilidades a explotar | | |
| Objetivo: Elegir personal apto a los perfiles establecidos, verificado el potencial de desempeño que ellos brinden | | |
| Responsable: Talento Humano | | |
| Nº | Participantes | Descripción de Actividades |
| 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 | | | |
| REQUERIMIENTO DE PERSONAL | | | |
| Cargo Solicitado: | | Número de Vacantes: | |
| Departamento: | | Fecha (dd/mm/aa) | |
| Ciudad: | | Sucursal | |
| Tipo de contrato (seleccione la opción adecuada) | | | |
| Fijo | <input type="checkbox"/> | Pasantías | <input type="checkbox"/> |
| | | Indefinido | <input type="checkbox"/> |
| Motivo de la Vacante | | | |
| Renuncia | <input type="checkbox"/> | Ascenso | <input type="checkbox"/> |
| | | Fu de Contrato | <input type="checkbox"/> |
| Justificación: | | | |
| | | | |
| Detalles del Cargo | | | |
| 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 | |
| Lugar de Trabajo | | | |
| ¿Debe residir dentro de la ciudad? | | ¿Disponibilidad para viajar? | |
| Si | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Necesita vehículo propio? | | Si | No |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Reemplazo Interno Sugerido | | | |
| Nombre | Cargo | Área | |
| Razones de la Recomendación: | | | |
| | | | |
| Personal Autorizado a Firmar | | Jefe y/o Asistente de Recursos Humanos | |
| 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

| EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS | |
|--|-------------|
| Rev.: 01 | |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTO-PERFIL | |
| NOMBRE DEL CARGO: | |
| REPORTA A: | ÁREA |
| <p>a) OBJETIVO DEL PUESTO (breve descripción de lo que implica el cargo)</p> <p>b) REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>c) CONOCIMIENTO DEL PUESTO</p> <p>d) HABILIDADES Y CUALIDADES REQUERIDAS</p> <p style="padding-left: 40px;">Habilidades Generales Tiempo Compromiso Experiencia</p> <p>e) FUNCIONES</p> <p>f) AMBIENTALES Y SEGURIDAD Y SALUD</p> <p>NOTA: 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 | |
| Nota: 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 ente 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 | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| <u>Requisitos:</u> | |
| Generales | Competencias requeridas: |
| | Específicas |
| <u>La empresa ofrece:</u> | |
| Nota: | |

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: _____ | Edad: _____ | Profesión u Oficio: _____ | Lugar de trabajo: _____ |
| Domicilio: _____ | | | |
| Nombre de la Madre: _____ | Edad: _____ | Profesión u Oficio: _____ | Lugar de trabajo: _____ |
| Domicilio: _____ | | | |
| Nombre del Conyuge: _____ | Edad: _____ | Profesión u Oficio: _____ | Lugar de trabajo: _____ |
| Domicilio: _____ | | | |
| 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: | |
| REFERENCIAS (No incluya parientes) | | |
| 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"/> | |
| En caso de emergencia notificar a | | |
| 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: _____ | | | | |
| Introducción | | | | |
| Bienvenida, presentación, explicación inicial | | | | |
| Desarrollo | | | | |
| 1) Experiencia laboral relevante | | | | |
| 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) | | | | |
| 2) Situaciones y comportamientos | | | | |
| 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. | | | |
| Notas adicionales: | | | | |
| | | | | |
| Cierre | | | | |
| Indique cuáles serán los siguientes pasos, responda a las inquietudes o preguntas que tenga el aspirante | | | | |
| INFORME | | | | |
| 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

| EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS | |
|--|-------|
| Rev.: 01 | |
| INFORME DE ENTREVISTA | |
| REDACTAR OBSERVACIONES IMPORTANTES TALES COMO CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL CANDIDATO. | |
| NOMBRE DEL CANDIDATO: | _____ |
| _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ | |
| _____ 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

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

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 |
| | | | Total | 10 |

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

| EMPRESA DE SEVICIOS MÉDICOS | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rev.: 01 | | | |
| SOLICITUD DE DOCUMENTOS | | | |
| continuación 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 carnét | <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

| Proceso Actual | Proceso Nuevo |
|---|---|
| <p>Este proceso cumple con el siguiente procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de personal para vacante • Inicia la búsqueda de candidatos • Conocimiento sobre rango salarial • Contacta a mejores candidatos • Entrevista a los candidatos • Evalúa a los candidatos • Elabora un informe • Coordina entrevista con la jefatura luego con el candidato • Contrata y finaliza con la selección del personal | <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"> • Inicia con el jefe del área solicitando personal • El jefe de RR.HH recepta y se informa acerca del perfil del personal faltante • 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. • Luego sigue el proceso con el encargado de evaluar quien se encarga de evaluar y calificar las pruebas y después entregar los resultados • Posteriormente va al encargado de seleccionar quien notifica la selección del expediente y llama al candidato seleccionado |

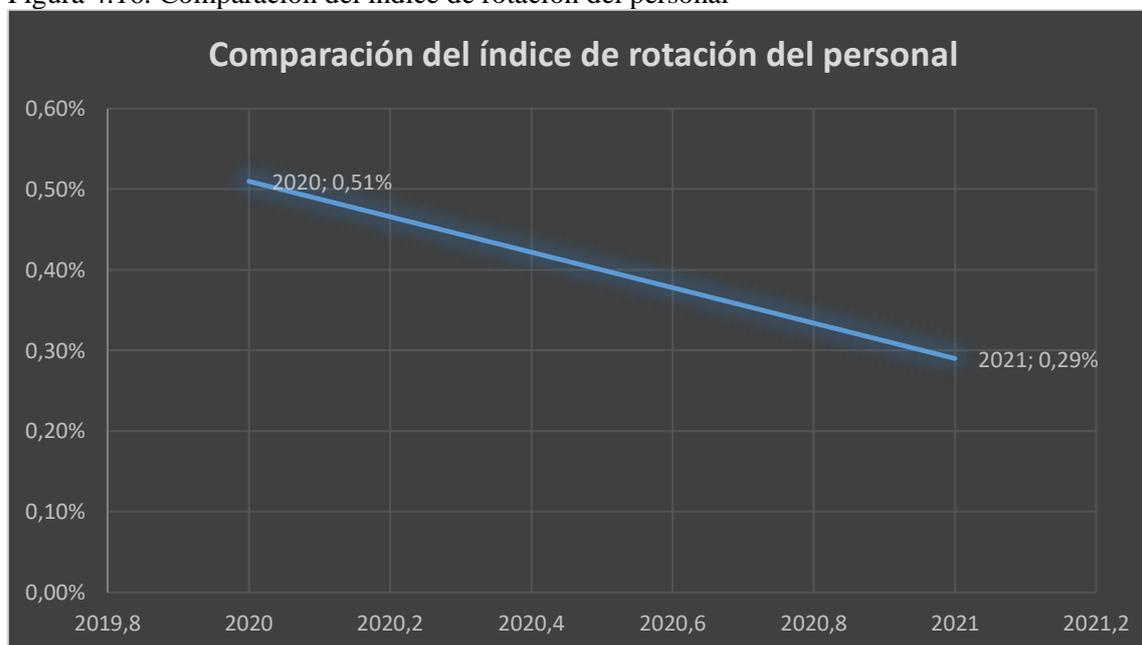
En base a la comparación que se realizó en la Cuadro se puede concluir que el proceso de atracción y selección actual es muy básico, en donde solo intervienen dos personas, aparentemente limitando un proceso minucioso para la selección de un buen candidato idóneo y que pueda desempeñar sus funciones 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

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

[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
- 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 | |
| Total salidas | 7 | 5 | 4 | 7 | 13 | 7 | 4 | 8 | 6 | 9 | 3 | 7 | 80 | T.P.S. anual |
| Total entradas | 41 | 34 | 30 | 29 | 33 | 33 | 30 | 49 | 50 | 35 | 26 | 52 | 442 | T.P.E. anual |

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 | |
| Total salidas | 9 | 2 | 12 | 8 | 4 | 6 | 6 | 7 | 6 | 2 | 4 | 1 | 67 | T.P.S. anual |
| Total entradas | 38 | 32 | 27 | 29 | 33 | 31 | 25 | 57 | 33 | 25 | 33 | 23 | 386 | T.P.E. anual |

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 |
| Total salidas | 21 | 40 | 51 | 19 | 21 | 16 | 18 | 23 | 13 | 24 | 8 | 6 | 68 |
| Total entradas | 18 | 34 | 39 | 18 | 16 | 24 | 24 | 41 | 71 | 13 | 15 | 11 | 324 |

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.ochoa@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.ochoa@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 | 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 SIL VIA 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 | TERAPISTA | JEFE DE CENTRO MEDICO | isabel.alvarez@veris.com.ec | 08/14/19 | 08/14/19 |
| QUITO | ANALUISA MANZANO ELENA DEL ROCIO | EMPRESARIAL | MEDICO DE EMPRESA | JEFE COMERCIAL REGIONAL 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.armas@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 | CENTRO MEDICO PRODUCTO | MEDICO DE EMPRESA | JEFE COMERCIAL REGIONAL EMPRESARIAL Y MASIVOS | oswaldo.hidalgo@veris.com.ec | 02/07/13 | 02/07/13 |
| QUITO | ITURRALDE YANDUN SILVIA DE LAS MERCEDES | CENTRO MEDICO PRODUCTO EMPRESARIAL | 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 | 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 | 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 | VALDEZ 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.ochoa@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 |

