



RESUMEN

La labor primordial de la administración del talento humano es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización y alcanzar los objetivos organizacionales.

Dentro de este contexto la presente investigación se inicio con el análisis y descripción de los cargos con un paso previo a la valoración, que permite establecer las remuneraciones que debería tener cada persona el Centro de Salud N° 9 Nabón -Oña.

Nuestro tema de tesis consta de cuatro capítulos el que hacen referencia a lo siguiente:

Capitulo N° 1: Se refiere a la administración del talento humano en sus aspectos generales.

Capitulo N° 2: Contiene el marco conceptual del Análisis de puestos, los diferentes métodos utilizados en la investigación, la determinación del método mas apropiado para el análisis de los puestos aplicado al Centro de Salud, la descripción de puestos y las normas de elaboración.

Capitulo N° 3: Contiene la Valoración de Puestos, los conceptos, los métodos de valoración, la selección del método aplicado al Centro de Salud N° 9 Nabón - Oña y la clasificación de puestos

Capitulo N° 4: Se presenta el caso practico que se realizo de acuerdo al marco teórico expuestos en los capítulos dos y tres, el mismo que contiene las generalidades del Centro de Salud, la descripción y valoración de cada uno de los puestos y los resultados del análisis y valoración.

Capitulo N° 5: Contiene las conclusiones y recomendaciones que se derivan del estudio.

PALABRAS CLAVES:

Análisis Valoración Administración Métodos Descripción Normas
Selección



ÍNDICE

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humanos.	12
1.2 Aspectos Generales de la Gestión de Talento Humano.	16
1.2.1 Concepto de Gestión de Talento Humano.	16
1.2.2 Recursos de una empresa	18
1.2.3 Características del Talento Humano.	18
1.2.4 Objetivos y Actividades de la Gestión del Talento Humano.	20
1.2.5 Dificultades básicas de la Gestión del Talento humano.	21
1.2.6 Subsistemas de la Gestión del Talento humano.	25
1.2.7 Técnicas de la Gestión del Talento humano.	26

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 Concepto e Importancia	28
2.1.1 Métodos para el análisis de puestos	32
2.1.2 Determinación del método a utilizar	33
2.2 Concepto e Importancia de la Descripción de Puestos	38
2.2.1 Normas para la Descripción de Puestos	38
2.1.2 Descripción de Puestos del Área de salud nº 9 Nabón–Oña	39

CAPÍTULO III

VALORACIÓN DE PUESTOS

3.1 Concepto e Importancia.	42
3.2 Métodos de Valoración de Puestos.	43
3.3 Selección del Método.	65
3.4 Clasificación de puestos.	66



CAPÍTULO IV
APLICACIÓN PRÁCTICA

4.1 Generalidades del Centro de Salud Área n° 9 Nabón – Oña	76
4.2 Procedimientos para el análisis y valoración de puestos	80

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	126
5.2 RECOMENDACIONES	127
Anexos	130
Bibliografía	138
Diseño	142



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, MAYRA ALEXANDRA CARRIÓN ORTEGA, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

MAYRA ALEXANDRA CARRION ORTEGA

010437447-5



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, MAYRA ALEXANDRA CARRIÓN ORTEGA, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

MAYRA ALEXANDRA CARRIÓN ORTEGA

010437447-5



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, MARÍA JOSÉ BERMEO MARQUEZ, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

MARÍA JOSE BERMEO MARQUEZ

010562550-3



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

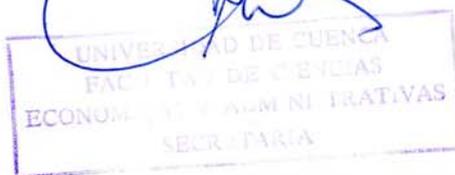
Fundada en 1867

Yo, MARÍA JOSÉ BERMEO MARQUEZ, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

M. J. Bermeo M.

MARÍA JOSÉ BERMEO MARQUEZ.

010562650-3



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS DEL CENTRO DE SALUD N°
9 NABÓN – OÑA”

Tesis previa a la obtención del Título
de Ingeniera Comercial.

AUTORAS:

MARÍA JOSÉ BERMEO MARQUEZ
MAYRA ALEXANDRA CARRIÓN ORTEGA

DIRECTOR:

ECON. OSCAR SÁNCHEZ

CUENCA - ECUADOR
2012



DEDICATORIA

Esta tesis le dedico en primer lugar a Dios, por darme la salud y sabiduría para culminar con mi carrera, a mis abuelitos Edgar y María que siempre me han apoyado y guiado en mi vida y en mis estudios “los amo viejitos”.

A mis padres Rubén y Fanny que con sus consejos y enseñanzas han sabido darme lo mejor para seguir adelante, a mis queridos hermanos Diego, Daniel y Mateo que con sus experiencias y locuras me han hecho ser una buena hermana y amiga.

A mi amiga y compañera Mayra Carrión por aguantarme todo este tiempo en su trabajo y darme siempre esos consejos únicos y por todo lo vivido en este tiempo transcurrido.

A mi esposo Christian que me ayudo siempre para culminar esta tesis, por soportar mi mal genio y darme siempre la fuerza que necesitaba para jamás rendirme.

Y por ultimo dedico esta tesis a mi bebe que cada día crece en mi vientre y que por él/ella seré una buena madre y una excelente profesional.

MARÍA JOSÉ



DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios por darme todas las oportunidades para culminar mis estudios y ayudarme a enmendar mis errores hasta llegar a ser una profesional.

Agradezco a toda mi familia y a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron e hicieron parte de mi formación académica.

Sin duda alguna puedo dejar de agradecerle a mi Director de Tesis Econ. Oscar Sánchez, a María José y todos mis amigos que me ayudaron en mis estudios.

Mayra Carrión O.



AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a Dios por habernos brindado la sabiduría y la paciencia para que podamos desarrollar la tesis sin ningún inconveniente tanto como compañeras de tesis y como amigas.

También a todo el personal del Centro de Salud Área N°9 Nabón –Oña, por colaborarnos en toda la información que requerimos para la realización de nuestro tema de tesis, en especial al Dr. Enrique Vaca al aceptarnos en la institución.

Al Econ. Oscar Sánchez; Director y Asesor en nuestro tema de tesis, por habernos colaborado con su tiempo e inquietudes en el transcurso de la realización de la misma.

María José Bermeo Márquez

Mayra Alexandra Carrión Ortega



CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Desde los orígenes de la humanidad, el hombre se asoció a otras personas para alcanzar, mediante el esfuerzo conjunto, determinados objetivos. De ese esfuerzo conjunto surgieron las organizaciones primitivas, que se remontan a la época de los asirios, los babilonios, los fenicios, los egipcios, etc.

Sin, embargo la historia de la administración es relativamente nueva y surgió con la aparición de la gran empresa. El fenómeno que provocó el florecimiento de la gran empresa y de la administración moderna ocurrió a fines del siglo XVIII, se extendió a lo largo del siglo XIX, y llegó a los límites del siglo XX. Ese suceso que trajo rápidos y profundos cambios económicos, sociales y políticos se llamó Revolución Industrial.

La Revolución Industrial se inició en Inglaterra con la invención de la máquina de vapor, por James Watt en 1768. La aplicación de la máquina de vapor en el proceso productivo produjo un enorme salto de la Industrialización que se extendió rápidamente a Europa y EEUU.

La Revolución Industrial se caracterizaba por desarrollar lo más rápido posible las tecnologías, producción, división y especialización de trabajos, es decir permitieron sustituir al trabajo manual por las máquinas.

En 1932 aparecieron métodos de ingeniería como: ingeniería de producción y desarrollo computarizado de control, surgen los sindicatos de trabajadores que desde su inicio buscaban el beneficio propio. Se daban conflictos muchos mayores y los que dirigían a las empresas comenzaron a pensar en crear un departamento que ayude a solucionar conflictos laborales y ayudarlos a superar.

La administración moderna surgió como respuesta a dos consecuencias provocadas por la revolución industrial:



- a) Existió un crecimiento rápido en las organizaciones y por la desorganización que existió en ellas tuvieron que poner en práctica la administración científica que sustituya a la rutina y a la improvisación.

- b) Por la alta competitividad que existía en el mercado las empresas necesitaban desarrollarse con mayor eficiencia y ser más productivas.

La administración moderna surgió cuando dos ingenieros publicaron sus experiencias. Uno era norteamericano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que creó la llamada Escuela de Administración Científica, cuya inquietud era aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo de los operarios.

La teoría de Taylor fue: “la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe ceder el lugar al planeamiento, y el empirismo a la ciencia”¹. Pretendía elaborar una ciencia de la administración.

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

- Ciencia en lugar de empirismo
- Armonía en lugar de discordia
- Cooperación, no individualismo
- Rendimiento máximo en lugar de producción reducida
- Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

El principal objetivo de la Administración de Recursos Humanos debe ser el asegurar el máximo de prosperidad al empleador, al mismo tiempo, el máximo de prosperidad al empleado.

¹ CHIAVENATO, Idalberto, INICIACION A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial McGraw-hill, Mexico,1993, pág. 5



El otro ingeniero, el francés Henri Fayol (1841-1925), creó la llamada Escuela Clásica de la Administración, cuya preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa con base en la organización de esta y la aplicación de principios generales de administración.

La teoría de Fayol fue: define al acto de administrar como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”².

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas

Aunque estos precursores de la administración no se comunicaron entre sí y sus puntos de vista eran diferentes e incluso opuestos lo cierto es que sus ideas se llevaron a la práctica, razón por la cual sus teorías dominaron las 5 primeras décadas del siglo XX en el panorama de administración de empresas.

A partir de estos dos pioneros, la historia de la administración moderna se puede resumir en las siguientes escuelas:

- “Escuela de Administración Científica, creada por ingenieros norteamericanos seguidores de Taylor se preocupaban principalmente por la organización de las tareas, esto es, la racionalización del trabajo de los operarios.”
- “Escuela Clásica de la Administración, creada por seguidores de Fayol. Su inquietud principal era la estructura organizacional de la

² CHIAVENATO, Idalberto, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, 1989, Tercera Edición, México, pág. 80.



empresa, la departamentalización y el proceso administrativo. Recientemente la escuela clásica reapareció con Peter Drucker y la llamada Escuela Neoclásica, preocupada por la Administración por Objetivos.”

- “Escuela de las Relaciones Humanas, creada a partir de 1940, en Estados Unidos. Se interesa principalmente por las personas, los grupos sociales y la organización informal. Está escuela resurgió con nuevas ideas, con el nombre de Escuela del Comportamiento Organizacional, preocupada más por el comportamiento global de la empresa que por el de las personas o los grupos sociales, tomados aisladamente.”
- “Escuela Estructuralista, creada a partir de 1950. Si finalidad es integrar todas las teorías de las diferentes escuelas antes mencionadas. La escuela estructuralista se inicio con la teoría de la Burocracia de Max Weber.”
- “Teoría de Sistemas, creada a partir de 1970. Abordó la empresa como un sistema abierto en interacción con el medio ambiente que la rodea.”
- “Teoría de la Contingencia, creada a finales de la década del siglo pasado, bajo la influencia de la Teoría de sistemas. Para ellos la empresa y su administración son variables dependientes de lo que ocurre en el ambiente externo, es decir, a medida que ocurren cambios en el ambiente, también se modifica la empresa y su administración. Esto significa que en la administración todo es relativo y nada es absoluto. Todo depende de la situación y del ambiente externo.”³

Las tendencias actuales de la Gestión del Talento Humano se dirigen a enfoques sistemáticos, prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis del puesto como herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en esta área se basan de uno u otro modo

³CHIAVENATO, Idalberto, INICIACION A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial McGraw-hill, Mexico, 1993, pág. 5-6.



en la información que proporciona este procedimiento. Están enfocados en disponer de personal que tenga actividades y destrezas necesarias para poder ejecutar las tareas en un puesto de trabajo de manera eficaz y eficiente y que pueda desenvolverse en un ambiente agradable de trabajo y así satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del empleado.

1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

La Gestión del Talento Humano es la administración eficaz de las personas en el trabajo. La Gestión del Talento Humano examina qué puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos, es decir que esta se refiere al mejor manejo del personal que es el factor básico de toda empresa, porque, o bien multiplica la eficacia de todos los demás factores, o bien la disminuye cuando es mal administrada. Así por más de que existan unas estupendas instalaciones, maquinaria, equipo, capital, sistemas, mercados, etc., si el personal trabaja a disgusto, rendirá menos en su puesto de trabajo mientras que si existe un personal bien dirigido y motivado trabajará de manera eficaz y eficiente cumpliendo con las expectativas de la empresa.

Es entonces necesario que toda organización preste importancia al recurso humano, puesto que la eficiencia lograda en la misma dependerá de manera considerable de la forma en que su personal se desempeñe y sea administrado. El desempeño eficiente no ocurre en forma inmediata, sino que es el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere del desarrollo de un programa que sirva a las necesidades de la organización, de sus empleados y de la sociedad. Esto permitirá a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas.

1.2.1 RECURSOS DE UNA EMPRESA

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados



armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

a) **Recursos Materiales:**

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

1. **Instalaciones:** edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa).
2. **Materia prima:** materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto).

b) **Recursos Técnicos:**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

1. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
2. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

c) **Recursos Humanos:**

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos.
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.



d) Recursos Financieros:

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

1. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
2. Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores (bonos).

1.2.2 CONCEPTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

“La Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”⁴.

La Gestión del Talento Humano trata de abarcar todos los aspectos básicos para tratar de tener al personal idónea para el funcionamiento de la empresa, a su vez tratando que el personal este satisfecho tanto personalmente como profesionalmente dentro de la organización.

1.2.3 CARACTERISTICAS DEL TALENTO HUMANO.

- a) No son propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos, son seres humanos que están dotados de personalidad propia y poseen conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

⁴ John A. Martilla y John C. James. Importance – Performance Análisis, Journal of Marketing, Enero de 1977. Pág. 77 -79. Citado en: Phillip Kotler. Administración de Marketing: Análisis, Planeamiento, Implementación y Control, Sao Paulo, Atlas, 1996 Pág. 416.



b) Las actividades de las personas en su trabajo son voluntarias y pueden brindar a las organizaciones su máximo esfuerzo debidamente motivado, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para conducirla a la excelencia y al éxito, con la esperanza de recibir retorno mediante salarios, crecimiento profesional, etc.

c) Las personas son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

d) El total de la capacidad de los recursos humanos de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda opción se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será.



1.2.4 OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Existen varios objetivos de la Gestión del Talento Humano, pero algunos objetivos están centrados en la empresa, mientras que otros lo están en los empleados.

Indicaremos los principales objetivos de la Gestión del Talento Humano para la entidad:

- a) Proporcionar a la empresa los recursos humanos más capacitados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.
- b) Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuado, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.
- c) Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados.
- d) Proporcionar a los empleados una retribución justa y equitativa de acuerdo a las funciones que desempeñan.

Para alcanzar esos objetivos, la Gestión del Talento Humano debe desempeñar las siguientes actividades principales:

- 1- Planeación: Se deben prever las necesidades futuras de la empresa.
- 2- Desarrollo: Mediante la capacitación de los empleados pueden satisfacerse las necesidades de la empresa.
- 3- Evaluación: Es totalmente necesaria para notar el desempeño de los empleados, y las posibles modificaciones que haya de hacerse.
- 4- Compensación: Son las retribuciones que devengan los empleados por sus aportes a la empresa.
- 5- Control: Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa.



Estas actividades se explican a detalle en los siguientes procesos.

1.2.5 PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Los procesos son secuencia de etapas que sirve para cumplir un fin, en este caso el proceso de la gestión del talento humano implica varias actividades como: descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, remuneración, entrenamiento y desarrollo, etc.

Los procesos del sistema de la Gestión del Talento Humano son:

a) Pronóstico de recursos humanos.

El pronóstico de recursos humanos es una técnica que tiene por objeto determinar en forma sistemática la probable demanda de los recursos humanos que tendrá la empresa. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo.

b) Planificación de Recursos Humanos.

Debe establecerse cuántas personas se requieren, en qué momento, en qué puesto, con qué características, etc. Estos son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa para orientar y acompañar su desempeño. Para un mejor funcionamiento de este subsistema se utilizan diseños de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño, orientación de personal, diseños organizacionales y de cargos.

Dentro de la Planificación de recursos Humanos se encuentran las Políticas de recursos humanos con las que se va a trabajar. Las políticas se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

c) Provisión de Recursos Humanos.

Tiene por objeto incluir nuevas personas en la empresa se denomina proceso de provisión o admisión de personas que significa abrir las puertas de la organización a candidatos capaces de adaptar sus



características personales a las características de la organización. Para que el subsistema de provisión de recursos humanos funcione bien está dividido en tres etapas que son:

1. **Comparación de Recursos Humanos**, esta etapa tiene el objetivo de verificar si existe o no en la empresa el personal planificado y calificado. En caso de que la organización cuente con suficiente personal para ocupar ciertos cargos disponibles se realizará la convocatoria interna para el respectivo concurso del puesto. Caso contrario, cuando no se cuente con el personal necesario en la empresa se pasa a la etapa de reclutamiento de personal externo.
2. **Reclutamiento de Personal**, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes; este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de trabajo.
3. **Selección de Personal**, una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso de selección consiste en recolectar y emplear información para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

d) Programación de Recursos Humanos.

Este subsistema tiene la función de establecer los programas de trabajo para los recursos humanos, y determinando cuándo deben llevarse a cabo los mismos. Para el buen desempeño de sus funciones éste subsistema está dividido en cinco etapas que son:

1. **Orientación**, se debe orientar a las personas que recién ingresan a la organización sobre la historia y su manual de política y procedimientos, ya que estas experimentan un deseo grande de obtener aceptación y adoptan conductas que no son aceptables para la empresa.
2. **Capacitación**, se programa capacitación al personal que generalmente es nuevo o al personal que no tenga los suficientes conocimientos o habilidades para desempeñar las labores



asignadas, detectados mediante una evaluación del desempeño. La capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, los beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades.

3. **Promoción**, se pondrá al personal a un programa de desarrollo personal o profesional para que adquiera ciertas habilidades y conocimientos que necesitará la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones en un puesto de mayor responsabilidad y autoridad jerárquicos, previo a un ascenso o promoción.
4. **Programación de salidas**, esta etapa se encargará de programar las salidas temporales del personal por vacaciones, por accidentes de trabajo, por permisos especiales, etc. y salidas definitivas por renuncias, despidos, etc. Por lo tanto, esta etapa debe comunicar al subsistema de programación, para no contar con determinado personal en un lapso de tiempo.
5. **Programación del trabajo**, esta etapa elabora programas anuales, semestrales, trimestrales, mensuales y semanales, en los que se asignan los recursos humanos a los respectivos puestos de trabajo de la empresa. La ubicación del trabajador es una función sencilla, puesto que ya se tiene información del personal que lo ocupará, por lo que la ubicación (o reubicación) consiste en la asignación a un puesto determinado.

e) Compensación de Recursos Humanos.

La compensación al recurso humano constituye el elemento fundamental para el incentivo y motivación de los empleados de la organización teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. La compensación es elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. El subsistema de compensación esta compuesto por:



1. **Administración de Sueldos y Salarios**, la compensación (sueldos, salarios y prestaciones) es la gratificación que da el empleador y reciben los empleados a cambio de su labor. La administración de sueldos y salarios persigue varios objetivos entre los cuales están: compensación adecuada garantizando la equidad, alentar al desempeño adecuado, retener a los empleados actuales, controlar los costos, cumplir con las disposiciones legales, adquisición del personal calificado, mejor eficiencia administrativa.
2. **Beneficios sociales**, los beneficios sociales que recibe el empleado son la forma indirecta de la compensación total; incluyen el tiempo pagado fuera del trabajo, las vacaciones y feriados, las actividades deportivas, el seguro y la protección de la salud, los servicios del empleado.

f) Control de Recursos Humanos.

El subsistema de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva, que es la base del control. El subsistema de control consta de:

1. **Seguridad del Trabajo**, este sistema se encargará de la prevención de accidentes de trabajo. Además, tendrá a su cargo el control del ingreso y salida de la planta, así como la prevención de robos, es decir, la vigilancia, finalmente se ocupará de la prevención de incendios.
2. **Evaluación del desempeño**, es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las actividades y tareas de su puesto, a fin de lograr el objetivo.
3. **Higiene industrial**, la higiene en el trabajo abarca el ambiente laboral; es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja. Por lo



que la higiene industrial buscará eliminar las posibles causas de contraer una enfermedad de trabajo. Así mismo estará a cargo de proveer material al personal para que desempeñe sus labores en las condiciones más aceptables posibles.

1.2.6 TECNICAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Gestión del Talento Humano. Estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales. No olvidemos que la Gestión del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Dentro de las más conocidas e importantes técnicas tenemos:

- **Técnicas Internas**
 - Análisis y descripción de cargos
 - Evaluación de cargos
 - Capacitación
 - Evaluación de desempeño
 - Plan de carreras
 - Plan de beneficios sociales
 - Política salarial
 - Relaciones con el sindicato
 - Higiene y seguridad, etc.



- **Técnicas Externas**

Investigación de mercado de recursos humanos

Reclutamiento y selección

Investigación de salarios y beneficios

Relaciones con instituciones de formación profesional

Legislación laboral

1.2.7 DIFICULTADAS BÁSICAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Las dificultades básicas de la Gestión del Talento Humano pueden ser:

1. La Gestión del Talento Humano se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
2. Los recursos humanos no están solamente dentro del área de Gestión del Talento Humano, sino principalmente ubicados en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados.
3. La Gestión del Talento Humano se preocupa fundamentalmente de la eficiencia, que significa conseguir los objetivos con el menor uso de los recursos. Esto es porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y los diferentes comportamientos de los participantes.
4. La Gestión del Talento Humano trabaja en ambientes y en condiciones no determinadas y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la adaptación. Solamente la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Talento Humanos podrá conseguir un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.



5. Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.
6. La Gestión del Talento Humano no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización, ya que lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente para toda la organización.

Los problemas típicos de las organizaciones de hoy son:

1. Las personas no están involucradas o comprometidas con su cargo-trabajo.
2. El ausentismo es grande.
3. Ocurre mucha competencia profesional entre los individuos y los grupos.
4. Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
5. Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.
6. Los supervisores no desean asumir responsabilidades.

Uno de los aspectos más críticos de la Gestión del Talento Humano está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo; está llena de desafíos y riesgos en un terreno donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente. Las estrategias y decisiones relacionadas con la Gestión del Talento Humano exigen una visión más clara de las consecuencias que pueden ocurrir en la empresa.



CAPITULO II

ANALISIS DE PUESTOS

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

”Analizar un puesto significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada”⁵.

El análisis de puestos especifica cómo van desenvolviéndose las personas dentro de cada uno de los cargos en la empresa, para ello hay que tratar de ser lo más concretos posible a la hora de contratar a los ocupantes en términos de capacidad y experiencia; ya que, de las personas depende el desarrollo de los deberes y responsabilidades. Para saber si las tareas están correctamente realizadas hay que tratar siempre de evaluar y analizar el cargo.

“Un cargo, para las personas, es la descripción de todas las actividades desempeñadas en la organización constituyendo fuente de expectativa y motivación. Un cargo, para la organización, es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales.”⁶

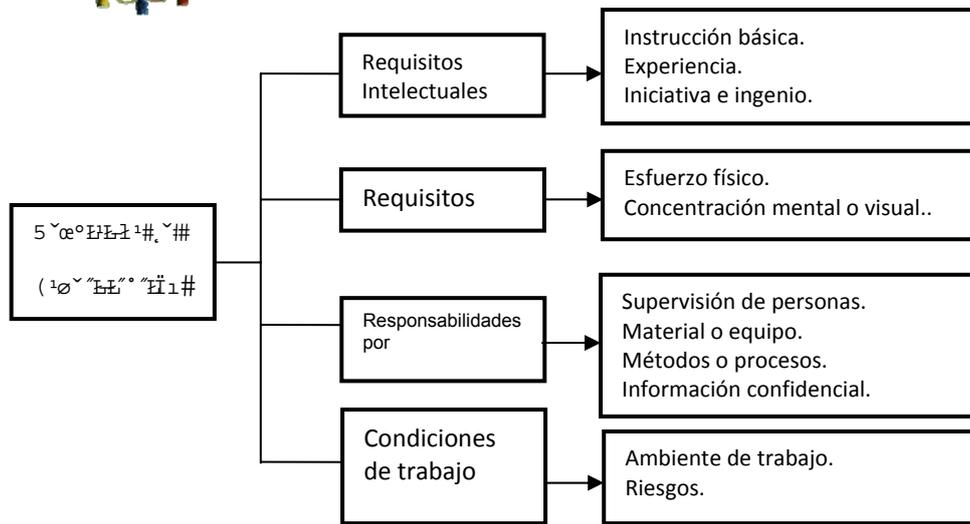
- **IMPORTANCIA**

El análisis de cargos; es importante, porque se preocupa de que la persona que conquista el cargo cumpla con todos los requisitos que este requiere, tanto físicos como intelectuales.

Los factores de especificación utilizados en las empresas para el análisis de cargos, son los siguientes:

⁵CHIAVENATO Idalberto, 2002, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, Los Ángeles California; pág. 184-185

⁶CHIAVENATO Idalberto, 2002, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, Los Ángeles California; pág. 165



Fuente: Idalberto Chiavenato, *pág. 319.*

Las situaciones que llevan a la administración a realizar un análisis de puesto pueden ser los siguientes:

- Cuando se crea nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

Si se realiza un adecuado análisis de puesto, se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados; lo que ayuda a la administración, a satisfacer sus necesidades en los aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación.

Pasos para el Análisis de Puestos

En esta parte se describen los pasos generalmente seguidos por un analista al realizar estudios sobre puestos y los métodos usados para conseguir y asegurar información ocupacional detallada, válida y autorizada. Los seis pasos para obtener esta información son:

PASO 1. Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos._ De acuerdo al uso que se pretenda dar a la información



resultante del análisis de puestos, se determinará el tipo de datos y métodos para su recolección. Durante esta fase es importante que los jefes departamentales comprendan las metas del estudio (reclutamiento, selección, capacitación, etc.) para conseguir la aprobación para su realización.

Una explicación breve del estudio permitirá mostrar como los resultados del análisis de puestos son aplicados a los problemas de manejo de personal. Solo cuando la administración está consciente que su desarrollo constituye una ayuda real y efectiva para las operaciones, prestará la colaboración necesaria que requiere el estudio. Es importante que toda la organización esté informada de lo que se va a realizar para que los resultados sean precisos y óptimos para el buen desempeño de la organización.

PASO 2. Revisar documentos que posea la empresa.- Es necesario revisar la información disponible en la empresa, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización.

- En el organigrama se identifica el título de cada posición; y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.
- Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo, lo que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. La descripción del puesto con consecuente, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto. Los antecedentes aportarán conocimientos sobre los puestos, pero es fundamental investigar tal como son y no como fueron.



PASO 3. Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas.- En este punto debemos señalar los puestos más importantes o representativos, esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por lo que toma demasiado tiempo el análisis del puesto.

Se considera importante observar las labores típicas de los puestos que serán analizados para determinar su naturaleza y las relaciones de este con los demás.

PASO 4. Reunir información del análisis del puesto.- Consiste en obtener datos sobre el puesto, utilizando uno o más métodos del análisis de puestos. Algunos métodos para obtener datos sobre los puestos van desde entrevistas cualitativas a cuestionarios altamente cuantificados. Estos métodos incluyen preguntas al empleado sobre las características de su trabajo y responsabilidades, son especialmente recomendables para escribir descripciones del puesto y seleccionar a los empleados para cubrirlo.

PASO 5. Revisar la información con los participantes.- El análisis de puestos provee información sobre la naturaleza y funciones del puesto, tal información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. La verificación determinará si la información es correcta, completa y fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión servirá para obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Este procedimiento comunica la intención de la administración de contar con análisis de puestos tan precisos y equitativos, a fin de que se evite quejas y reclamos por parte del personal.

PASO 6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto.- Del análisis de puesto se desprende dos informes concretos: la descripción, y; la especificación del puesto. La descripción del puesto, es



una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto; así como, de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales es decir Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

2.1.1. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

La forma de llevar a cabo el proceso de estudio de los puestos de trabajo aplica diferente metodología utilizable de modo exclusivo o complemental. Los procedimientos más usuales son los siguientes:

- **Método del Cuestionario**

Consiste en un impreso en el que se realizan preguntas previamente estructuradas para obtener información sobre los cargos existentes. La ventaja de este método es la eficiencia y rapidez para recoger información pero este método precisa mucho tiempo para su aplicación (planeación y pruebas preliminares).

- **Método de la Entrevista**

Podemos obtener información sobre los cargos a través de entrevistas, este método es rápido y sencillo, es el más utilizado para determinar sus deberes y responsabilidades. Existen tres tipos de entrevistas:

- ✓ **Entrevistas Individuales:** Se realiza la entrevista a cada empleado, después se reúnen los resultados de todas las entrevistas, y se confrontan con los jefes inmediatos de los entrevistados. La técnica requiere mucho tiempo pero se obtienen cuadros muy completos.
- ✓ **Entrevistas de Grupo:** Son similares a los individuales, pero se realizan simultáneamente a varios empleados. Los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades en el puesto bajo la dirección



del entrevistador. Esto ahorra tiempo y se puede llegar a conclusiones más objetivas, gracias al contraste de pareceres.

- ✓ **Entrevista con el Supervisor:** Este método lo realizan los supervisores en lugar de empleados. Suelen ser jefes de equipo, inmediato superiores de los que desempeñan el puesto, y; mejor aún si poseen amplia experiencia en él por haberlo desempeñado anteriormente.

- **Método de la Observación**

Se realiza en el mismo lugar de trabajo. El entrevistador al mismo tiempo que mantiene la entrevista observa el desarrollo del trabajo. Se puede obtener una buena descripción del puesto sobre todo en trabajos manuales. Pero se objeta a este método que los titulares de un puesto pueden tender a realizar el trabajo de modo diferente al habitual para obtener alguna ventaja en la descripción. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

2.1.2. DETERMINACIÓN DEL MÉTODO A UTILIZAR

Después de haber analizado cada uno de los métodos para el análisis de puestos, consideramos que el cuestionario es el método más efectivo para recolectar información de los puestos por las siguientes razones:

- La principal fuente de información sobre cualquier puesto es su propio ocupante. Por lo general el titular del puesto cualquiera sea su nivel en la organización, es quien mejor puede explicar y demostrar lo que hace y trata de lograr en el trabajo que desempeña. Pese a que algunas personas tienen dificultades para explicar sus funciones y otros tratan de sobrevaluar la importancia de lo que hacen, la mayoría describe con gran exactitud en que consiste su trabajo para ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Este método, debidamente estructurado nos proporcionará información confiable a un menor costo y tiempo que cuando se emplea la observación y la entrevista personal.

El cuestionario nos proporcionará una gran cantidad de datos los cuales serán primeramente organizados y luego analizados para establecer similitudes, diferencias, contradicciones, etc., a fin de cumplir con el propósito de nuestro estudio que es el Análisis y Valoración de Puestos del Centro de Salud N. 9 Nabón – Oña.



CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS DEL CENTRO DE SALUD ÁREA Nº 9 NABÓN-OÑA

(*)=Opcional

Lugar y fecha: _____

Nombre (*): _____ Nombre del Cargo: _____

Departamento: _____ Supervisado por: _____

1.) RESUMA LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE REALIZA, COLOQUELAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA Y ESCRIBA EL TIEMPO APROXIMADO QUE LAS DEDICA:

ORDEN	ACTIVIDADES QUE REALIZA	TIEMPO

2.) EQUIPOS:

2.1 ¿Qué equipos Ud. Utiliza para realizar su trabajo?

.....

.....

.....

.....

2.2 ¿Los equipos que Ud. Utiliza para realizar su trabajo son de alta tecnología y están acorde a sus funciones?

.....

.....



.....
.....

3.) CONTACTOS: Indique con que departamentos o empresas se contacta, con qué frecuencia y por qué? (2 razones)

.....
.....
.....
.....
.....

4.) SUPERVISIÓN EJERCIDA: ¿Su cargo exige supervisión de personas?

Si () No (). Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa.

.....
.....
.....
.....

5.) SUPERVISIÓN RECIBIDA: ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?

() Frecuentemente () A veces () Casi Nunca () Nunca

6.) DECISIONES: ¿Explique las decisiones que Usted toma en el desempeño de su cargo?

.....
.....

CONDICIONES DE TRABAJO: ¿Describa las condiciones de su lugar de trabajo?

.....
.....



REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO:

Indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:

- Escolaridad:.....
- Experiencia:.....
- Conocimientos
Específicos:.....
- Habilidades:.....

9.) CALIFICACIONES PROFESIONALES: ¿Usted aplica sus conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo?

.....

.....

.....

.....

.....

10.) INFORMACIÓN ADICIONAL: ¿Algún comentario adicional no incluido en los puntos anteriores?

.....

.....

.....



2.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **CONCEPTO**

“La descripción de puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”⁷

Podemos decir, que describir un cargo es saber que hace el ocupante del cargo, como lo hace y por qué lo hace para desempeñar el puesto de manera exitosa.

- **IMPORTANCIA**

La descripción de puestos es importante, porque es la fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos; y, porque ayuda a saber qué es lo que tiene que hacer el trabajador en su puesto de trabajo.

2.2.1. NORMAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Sea claro: La descripción de cargos debe ser un retrato de la posición, en consecuencia, los deberes se deben definir con claridad.
- Indique el nivel de autoridad: defina la posición e indique los objetivos y la naturaleza del trabajo utilizando frases sencillas; incluya todas las relaciones importantes del cargo.
- Sea específico: utilizando palabras simples para que los trabajadores puedan entender lo que se les pide en la descripción del puesto.
- Sea breve: Definiciones cortas y precisas son las más indicadas.
- Verifique: Revisar la información para ver si cumple con todos los requisitos.

⁷ GOMEZ MEJIA, Luis R., David B. Balkin y Robert L. Cardy, op. cit. pág. 98



2.1.2 Contenido de la descripción del puesto

- **Nombre de la organización**

En primer lugar se debe identificar el nombre de la organización o institución en la que se labora.

- **Nombre del puesto y ubicación dentro de la estructura organizacional**

En seguida debería establecerse con claridad el puesto que se describe y luego la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización.

- **Nivel salarial**

En el nivel salarial se establece la categoría salarial que tiene asignado el trabajador en la organización: contador titular, contador auxiliar, etc.

- **Relaciones de autoridad**

En este punto nos interesa saber quien supervisa y a quienes supervisan este puesto dos son las preguntas a responder ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? y ¿A quién supervisa usted en sus labores?

- **Relaciones de trabajo**

Aquí se señala con quien mantiene este puesto relaciones de trabajo tanto dentro como fuera de la empresa. Las relaciones internas incluyen aquellos puestos con los que se establece interacción en un plano de igualdad y las externas el tipo de puesto con los que interactúa.

- **Descripción específica**

Se incluyen de manera detallada las tareas específicas que se desarrollaran en el puesto de trabajo analizado. Es conveniente que las funciones que se incluyan se ordenen de tal manera que se observe una



secuencia lógica en las actividades que tenga que desempeñar el trabajador. También es conveniente incluir funciones comunes que desarrollen todos los puestos y en el caso de que dirija personal las funciones correspondientes.

- **Responsabilidades y deberes**

En este se incluye el tipo de funciones que debe desempeñar este puesto y cada una de las responsabilidades adquiridas en su trabajo, si están a su cargo más personas: directivas, de coordinación, administrativas, técnicas u operativas.

- **Horario y lugar de trabajo**

En este punto se señala el horario de labores. Además se menciona el lugar, la dirección o la zona en la que el trabajador desempeña sus funciones.

- **Conocimientos y habilidades requeridas**

Se incluyen los conocimientos y habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo. Verificar el cumplimiento estricto de las medidas de seguridad del personal a su cargo mediante documentos que certifiquen su veracidad como cursos, capacitaciones, títulos adquiridos, etc.

- **Escolaridad**

Se dan a conocer los estudios que debe tener quien ocupe el puesto: primaria, secundaria, tercer nivel, cuarto nivel, post-gradados, etc.

- **Equipo**

Son las máquinas y equipos que deberá manejar incluyendo vehículos, computadoras, maquinaria especializada, etc.



- **Idiomas adicionales**

Se indica cuál de las cuatro habilidades básicas debe poseer el ocupante del puesto, hablar, escuchar, escribir y leer.

- **Experiencia**

Se desglosa la experiencia en cuanto a las actividades, el puesto o el tipo de organizaciones que debe tener quien ocupe el puesto.

- **Condiciones de trabajo**

Se describen las características del lugar en que desarrolla sus actividades; y, los posibles riesgos de trabajo que pueden ocasionarse, además del esfuerzo físico que realiza en su puesto.

- **Características socioeconómicas**

Incluyen las características socioeconómicas que sean necesarias para desempeñarse en ese puesto como: vivienda, ingresos, antecedentes penales.

Para evitar actos de discriminación la característica socioeconómica debe tener una relación directa con la tarea a desempeñar y debe procurarse utilizar una clasificación reconocida de las características que se soliciten.



CAPITULO III

VALORACIÓN DE PUESTOS

3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

“La Valoración de Puestos es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado y su contribución a los objetivos de la organización.”⁸

Como su nombre lo indica consiste en conocer correctamente la función de todos los empleados y trabajadores en una organización para determinar hacia dónde se va y cómo se está haciendo.

Además es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, la capacitación y desarrollo, remuneración y monitoreo.

• IMPORTANCIA

La Valoración de Puestos nos sirve para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Además nos ayuda para mejorar continuamente la función de Recursos Humanos proporcionando medios para decidir cuándo adicionar o suprimir actividades y así tener al personal necesario e idóneo para cada puesto de trabajo, esto nos ayuda obtener las metas propuestas y a reducir costos innecesarios.

La valoración de puestos sirve para establecer adecuados sistemas de salarios dentro de una organización, va a dar parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia del puesto; la valoración es impersonal y lo que le da valor a un puesto son las actividades que se realizan en dicho puesto.

⁸ CHIAVENATO Idalberto, GESTION DEL TALENTO HUMANO, 2002, pág. 446, Bogotá, Colombia.



En una valuación se va a evaluar la función, la responsabilidad y la capacidad del puesto y no de la persona; esto va a dar una correcta organización ya que ayuda a determinar si el organigrama requiere de algún cambio, la valoración sirve para reubicar un puesto.

3.2 METODOS DE VALORACION DE PUESTOS

Existe el método de valoración cualitativo y cuantitativo.

3.2.1 Método de Valoración Cualitativo

El Método de valoración cualitativo es aquel que toma la descripción del puesto como un todo. Este método permite el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; este se fundamenta en un juicio o estimación general de todas las características del puesto. Es decir este método cualifica los cargos con base en un factor genérico, pero no lo cuantifican en términos generales. Son métodos muy sencillos y fáciles de entender.

El factor genérico a considerar para la valoración de los cargos debe ser seleccionado previamente por el Comité de evaluación de cargos, éste deberá ser definido por el mismo, en forma clara, sencilla, precisa y completa. Algunos de los factores genéricos más utilizados, así como algunos ejemplos de sus descripciones son los siguientes:

- Complejidad: Aprecia la dificultad que existe en el trabajo, considera la iniciativa, flexibilidad y creatividad necesarias, para anticiparse y hacer frente a condiciones cambiantes, vencer obstáculos y completar el trabajo con éxito; el ejercicio del juicio y acción independiente necesaria y la extensión de supervisión recibida.
- Dificultad del trabajo
- Responsabilidad: Este factor mide el compromiso que adquiere el trabajador por las tareas a realizar en determinado cargo, en el que



responde por maquinaria, equipo, herramientas y materiales utilizados en un proceso determinado.

- Supervisión recibida
- Supervisión ejercida: Mide la obligación de asistir, instruir y motivar a otros empleados, incluyendo la responsabilidad por el trabajo realizado y el informe de su progreso a una autoridad superior.
- Entrenamiento y experiencia
- Condiciones de trabajo

Ventajas:

1. Sencillos: por su enfoque general y no requerir métodos estadísticos o matemáticos
2. Fáciles de aplicar: por limitarse a realizar una clasificación
3. Económicos y sirven como contraste de la valoración del método cuantitativo y no requiere de mayor inversión de tiempo.

Desventajas:

1. Son difíciles de justificar o aceptar por parte del personal.
2. Sólo jerarquiza y es difícil determinar que puesto es más complejo que otro.
3. La ubicación, jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden sesgar el orden.
4. No considera detalladamente los diferentes factores que componen el puesto

Los métodos de valoración cualitativos son:

a. Método de jerarquización

Este método es el más antiguo (1909). Los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, mediante la comparación de las diferentes puestos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo,



responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida.

- **Técnicas de jerarquización ascendente-descendente**

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente:

1. Estudio de la descripción de cada puesto.
2. Selección del más complejo.
3. Selección del menos complejo.
4. Comparación y selección de los demás puestos.
5. Clasificación por consenso.

La posibilidad de consenso o de definir mediante promedios se da siempre y cuando exista un coeficiente de concordancia aceptable.

Ventajas:

- Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- Es fácil de comprender por los empleados.
- Es simple.

Desventajas:

- Bajo grado de precisión.
- No especifica que más complejo es un puesto en comparación con otro.
- Los restantes métodos de jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace similares.
- Difícil de sustentar ante los empleados.

- **Técnica de comparación de parejas**

Esta técnica consiste en comparar por parejas cada puesto con cada uno de los demás, a través de un cuadro de dos entradas, asignando un signo (+) al cargo más complejo y un signo (-) al menos complejo.



b. Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

- **Elaboración del manual o escala de clasificación:**

Determinación de las categorías

Una vez que se conoce el tipo de puestos a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase.

Definir una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre éstas estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo, sin dejar por fuera alguna. La determinación de la amplitud dependerá de la diversidad de tareas.

Con base en las descripciones de los cargos, se identifican los puestos más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se agrupan en categorías de contenido similar; a continuación se extraen sus características comunes, que posiblemente se presentarán en diferente intensidad y complejidad.

Se pueden seleccionar los siguientes factores:

- Complejidad en el trabajo
- Preparación necesaria



- Experiencia exigida
- Supervisión ejercida y recibida
- Responsabilidad
- Esfuerzo físico y mental

En el caso de trabajadores manuales podrían ser factores la calificación personal, el esfuerzo físico, el nivel de responsabilidad. Y cuando se trate de puestos del sector técnico, comercial y administrativo se toman como factores la complejidad y dificultad de cada tarea, la responsabilidad, el control efectuado o al que está sujeto, el nivel de formación y experiencia.

La mayor dificultad de este método es confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo.

Descripción o definición de las categorías.

Para describir o definir las categorías se procede a determinar los grados de intensidad y complejidad para cada factor, tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia, dentro de cada grupo de puestos.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Se deben determinar de tal manera que den cabida a nuevos trabajos.

Cuando no existan razones en contra, las categorías se deben tratar de aparejar al número de clases o grupos laborales tradicionales al interior de la empresa.

Es conveniente tener en cuenta el número de categorías, de tal manera que haya una clara delimitación de clases, pues todos los trabajos de una misma categoría deben tener similar compensación salarial por equidad.

2. Aplicación del manual de clasificación.

Al estar confeccionadas las escalas, se procede al encasillamiento de los diferentes puestos.



Para ello se puede aplicar el siguiente procedimiento:

1. Empezar por los puestos de valor más alto y más bajo, o los más conocidos hasta clasificarlos todos.
2. Se lee cada función por puesto de trabajo y se decide en que categoría encasillarla; posteriormente se toma la decisión final para el puesto de trabajo
3. Al igual que en el sistema de jerarquización, los evaluadores deben llevar a cabo la valorización, armonizando los diferentes criterios, es decir, por consenso.

Ventajas:

- Es fácil de explicar y comprender.
- Es sencillo de aplicar.
- Resulta poco costoso.
- Responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías.

En su gran mayoría las empresas terminan clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valoración que utilicen.

Desventajas:

- Es difícil redactar las descripciones de las categorías.
- La valoración puede estar sesgada por el salario.
- No es aplicable en empresas con gran número de cargos.

3.2.2 Método de valoración cuantitativos

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado basados en puntos, de manera que sumando dichos puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo. Los factores compensables son las contribuciones del puesto a la misión, fines y resultados de la empresa.



La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de los puestos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación.

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo en factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos se obtiene la puntuación total del puesto.

- **Ventajas**

1. Ofrecen puntuaciones para cada puesto.
2. Fáciles de justificar al personal.
3. Aplicable para cualquier tamaño de empresa.

- **Desventajas:**

1. Pueden resultar costosos.

Los mayores beneficios son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado.

Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde dependiendo de su capacidad para ocupar el cargo.

En vez de que el salario refleje la importancia del puesto, el puesto se jerarquiza o se valúa de acuerdo a sus habilidades y destrezas que posee el ocupante.

La valoración de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.



El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos distingue dos cosas:

- a) Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con limitaciones siempre que se trata de medir un puesto se relaciona con lo humano.
- b) Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

3.2.2.1 Métodos de puntos por factor (Point Rating)

Es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje.

Este sistema ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es el valor de relación.

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos, que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para evaluar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.



El sistema de puntos permite evaluar en forma cuantitativa un puesto con base en los factores o elementos – llamados por lo general factores compensables - que lo constituyen. Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, que en un puesto supone suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro. El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización.

El sistema de puntos requiere el uso de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos (Tabla 1, 2). Asimismo, un manual indicará, por lo general mediante una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asignan a cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados para cada factor compensable que posee el puesto. La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

Ejemplo: Factor Experiencia

Tabla 1.

GRADO	DESCRIPCIÓN
Primer Grado	Tres meses
Segundo Grado	De tres meses a un año
Tercer Grado	De un año a dos años
Cuarto Grado	De dos años a tres años
Cuarto Grado	Más de tres años



Ejemplo: Factor de Métodos o procesos

Tabla 2.

GRADO	DESCRIPCIÓN
Primer Grado	No es responsable del manejo o custodia de dinero en efectivo y valores.
Segundo Grado	El manejo de dinero y valores implica bajo riesgo para la empresa.
Tercer Grado	Disponibilidad de dinero y valores que significa de mediano riesgo.
Cuarto Grado	Manejo de dinero, valores, títulos o documentos que son de gran importancia para la empresa.

1. Selección de los factores de evaluación.- Se la realiza en base a dos criterios:

- a) Criterio de Generalidad.-** Los factores de evaluación (Tabla 3.) deben estar presentes en la totalidad de los puestos o al menos en el 75% de ellos, a fin de resaltar las características principales de los ocupantes, un porcentaje menor hace al factor inadecuado para la comparación.
- b) Criterio de variedad o diversidad.-** Los factores varían según el puesto, es decir, no pueden ser constantes o uniformes; por ejemplo el factor de instrucción básica responde al criterio de generalidad, porque todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción y también responde al criterio de diversidad, puesto que todos los cargos requieren de grados diferentes de escolaridad.

La elección de los factores más adecuados para la valoración, dependerá de la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa así como de los tipos de trabajo que van a valorarse. Por lo general es conveniente hablar de cuatro grupos de factores que involucra un número de subfactores de la siguiente manera:



- **Requisitos Intelectuales.-** Es decir exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- **Requisitos Físicos.-** Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- **Responsabilidades por.-** Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
- **Condiciones de Trabajo.-** Esto en cuanto a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo.

Estos cuatro a su vez involucran los siguientes factores de evaluación:

Tabla 3.

FACTORES DE EVALUACION
Requisitos Intelectuales 1. Instrucción Básica 2. Experiencia 3. Iniciativa e Ingenio
Requisitos Físicos 4. Esfuerzo físico 5. Concentración mental o visual
Responsabilidades por 6. Supervisión de personas 7. Material o Equipo 8. Métodos o procesos 9. Informaciones confidenciales
Condiciones de Trabajo 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos

Fuente: *Idalberto Chiavenato, Pág. 319.*

2. **Grados de los factores.-** Los grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos.

Así por ejemplo, el factor instrucción básica (Tabla 4.), puede comprender estos grados que representan segmentos o franjas de su amplitud de variación en determinada empresa:



Tabla 4.

Primer Grado.	Trabajo que requiere Instrucción Primaria
Segundo Grado	Puestos que requieren Formación Profesional o Equivalente.
Tercer Grado	Título de Bachiller en la Especialidad que requiera el Puesto.
Cuarto Grado	Tres años de Educación Superior.
Quinto Grado	Título Profesional y/o Postgrado

El número de grados que se fija a un factor, depende de las características de los puestos que se van a evaluar, por lo general el número se sitúa entre 4; 5 o 6 en empresas grandes y complejas.

3. Definición de sus factores y grados.- La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados asegura al analista la consistencia en la aplicación de cada factor.

Una ayuda en la definición de factores y grados es el “puesto clave” que es aquel en los que el factor o grado se presenta con toda claridad y no se encuentra sujeto a controversias. Por ejemplo el primer grado del factor “instrucción Básica” se define como “Trabajo que requiere Instrucción Primaria” y como puesto clave se citó el de Guardalmacén. En un grado que comprende título académico podría señalarse el puesto de contador o abogado de la empresa.

4. Ponderación de los factores de evaluación.- Consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Entendemos por peso, la importancia que un factor de trabajo



tiene con relación a los demás en el desempeño de las labores de una empresa, expresados en porcentaje.

Para la ponderación se considera como si todos los factores usados en la valoración tuvieran un valor de 100, por ejemplo, si la responsabilidad se considera en extremo importante, se le podría asignar un peso de 40%. A continuación, se divide a los demás factores en un número de grados hasta completar el 100%.

Existen algunos procedimientos que deben tomarse en cuenta para realizar la ponderación:

- Leer las descripciones de los puestos, y si existen discrepancias corregir a fin de asignar el peso correcto a cada factor.
- Ponderar los cuatro factores principales de acuerdo a su importancia, trabajando con números enteros.
- Dividir el porcentaje del factor principal entre los subfactores hasta llegar a la ponderación de todos.

Terminada la ponderación se debe verificar este procedimiento para asegurar su validez.

5. Montaje de la escala de puntos.- Este paso consiste en atribuir los valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. El llamado “punto” es una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegido, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puntos y no tiene valor monetario. Los valores ponderados sirven de referencia para formar la escala de puntos y corresponden al valor del primer grado de cada factor. Luego se asignara los valores a los grados restantes hasta llegar al más alto.

Existen tres métodos para asignar puntos a los factores y sus grados:

- I. Progresión Aritmética
- II. Progresión Geométrica



I. Progresión Aritmética

Esta progresión se obtiene sumando a un número sucesivamente una misma cantidad, haciendo que la diferencia numérica entre los grados sea constante. La cantidad que suma se llama “razón”. El peso sirve como puntos para el primer grado; el segundo se obtiene multiplicando por dos, el tercero multiplicando por tres y así sucesivamente.

Este método es de fácil comprensión y aplicación para la valoración de puestos en una empresa porque produce resultados más aceptables y explicativos que otros métodos. Sin embargo, no se puede afirmar que la diferencia entre los grados sea siempre exacta, simétrica y regular.

II. Progresión Geométrica

Según este método, el valor de cada grado aumenta el 100% con relación al grado anterior, haciendo que el valor de puntos se duplique en cada una de las etapas sucesivas.

Otro procedimiento comprende en multiplicar cada grado por un número constante llamado “razón”, de esta forma el valor del primer grado será siempre el precio del factor, y cualquier término posterior será obtenido del anterior.

Su aplicación es complicada por el elevado número de puntos que se alcanzan en la progresión, tiene mayor aceptación en planes para evaluar puestos administrativos, de supervisión y oficina.

Ejemplo de Progresiones de la escala de puntos

		GRADOS				
		A	B	C	D	E
Progresión Aritmética:		5	10	15	20	25
Progresión Geométrica:		5	10	20	40	80

6. Valoración de puestos.- Se lleva a cabo de dos formas. Se toma cada factor y se compara con el todos los puestos, anotando el grado y el



número de puntos de cada grado de ese factor. En esta etapa a cada cargo le corresponde un valor en puntos obtenido con la suma de los puntos de cada factor. Normalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las filas se escriben los cargos y en las columnas, los factores de evaluación. Otra forma consiste en valorar los factores puestos por puesto.

7. Trazado de la curva salarial.- Consiste en convertir los valores de punto en valores monetarios lo cual se logra por una serie de pasos. Es preciso aclarar que la relación numérica entre los cargos no indica una diferenciación exacta en valores monetarios, ya que además existen otros factores que deben considerarse en la determinación de la política salarial tales como características propias del cargo, de las personas que lo desempeñan, las condiciones del entorno y las características propias de la empresa.

El primer paso consiste en tomar como punto de referencia las remuneraciones de la empresa a partir del cual se relaciona los valores en puntos. Luego se correlaciona el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante o el salario medio en caso de ser varios ocupantes.

Una vez que se tengan expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización se puede dibujar una gráfica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas (x), y los valores de los salarios en el eje de las ordenadas (y). Como los salarios no fueron establecidos mediante un patrón de evaluación se requiere de algunas pruebas de ajuste para mejorar la configuración de los valores de (x) puntos; se construye un gráfico de distribución de frecuencias para indicar los valores de evaluación de los cargos y sus respectivos salarios. Puede dibujarse la línea media o la línea de tendencia de salarios que tenga mayor distancia media posible con respecto a los puntos dispersos en la gráfica.

Esta línea puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de los mínimos cuadrados o por técnicas similares para la



obtención de una recta o parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios, aunque el más utilizado es el método de mínimos cuadrados, el cual consiste en el proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. **(Anexos - Gráfico 2-3)**

Al tomar los resultados de la evaluación de los cargos los puntos (x) y (Y), de ahí implica los análisis de correlación lineal simple de dos variables:

- Variables independientes (x): los puntos.
- Variable dependiente (y): los salarios.

La ecuación utilizada para generar la curva salarial es:

$$y = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se usa la ecuación:

$$y = a + bx$$

En estas ecuaciones a, b y c representan las constantes (parámetros), **a** define la posición inicial de la curva o recta salarial; **b** representa la inclinación de la línea de tendencia y c la curvatura de la línea de tendencia.

Con los resultados de la valoración de los cargos en puntos y los salarios actualmente pagados a los empleados se obtiene la línea de tendencia de salarios, en donde a cada valor en puntos corresponde un único valor de salarios.

Para mayor entendimiento de cómo se calcula la recta salarial realizaremos un caso práctico a continuación:

Formula:

$$y = a + bx$$



Tabla 5.

X	Y
183	513
209	550,27
213	552,19
215	555,00
217	555,00
220	575,71
233	640,00
235	640,00
242	696,60
258	855,00
271	855,00
272	935,00
280	935,00
289	935,00
289	935,00
298	1.030,00
328	1.340,00
339	1.590,00
360	1.590,00

Donde X son las puntuaciones que damos a cada cargo y Y el salario que tiene cada cargo.

Para realizar el cálculo tomamos dos puntos de la tabla 5, en este caso tomaremos:

X	Y
209	550,27
298	1030

Luego aplicamos la fórmula de inicio con los puntos escogidos.

$$550,27 = a + b (209) \qquad 1030 = a + b (298)$$

$$550,27 = a + 209 b$$

$$1030 = a + 298 b$$

$$-550,27 = -a - 209 b$$



$$\begin{array}{r} 1030 = a + 298 b \\ \hline 479,73 = // \quad 89b \end{array}$$

$$b = \frac{479,73}{89}$$

$$b = 5,39$$

$$550,27 = a + 209 (5,39)$$

$$550,27 = a + 1126,51$$

$$\begin{array}{r} 550,27 \\ - 1126,51 \\ \hline \end{array} \quad \begin{array}{l} - \\ a \end{array}$$

$$a = -576,24$$

$$y = a + bx$$

$$y = -576,24 + 5,39(20)$$

$$y = -468,44$$

- **Ventajas**

1. Es el método más técnico porque se toman decisiones en base a datos cuantificables.
2. Permite con facilidad la colocación de los puestos en clases.
3. Es menos susceptible de manipulación que otros métodos.
4. Se puede utilizar en toda organización.

- **Desventajas**

1. La selección y definición de los factores es difícil y arbitraria.
2. Requiere de un adiestramiento cuidadoso para los que intervienen en este sistema.
3. El método de puntuación exige mayor tiempo que otros.



3.2.2.2. Métodos de comparación de factores

Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. Eugene Benge propuso cinco factores genéricos:

- **Requisitos Intelectuales.-** Es decir exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- **Habilidades exigidas.-** Son exigencias de los cargos en cuanto al ingenio de cada persona para realizar actividades.
- **Requisitos Físicos.-** Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- **Responsabilidades por.-** Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
- **Condiciones de Trabajo.-** Esto en cuanto a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo.

El método de comparación, exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargo

1. Elección de los factores de evaluación.- Los factores de comparación, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos factores pero más amplios.

2. Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.

3. Elección de los cargos de referencia.- los cuales se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.

4. Jerarquización de los factores de evaluación.- Cada cargo de referencia se evalúa mediante la jerarquización de los factores de evaluación.

Ejemplo



Tabla 6.

ORDEN DE JERARQUIZACION	ESTADISTICA	ODONTÓLOGO
1	Habilidades exigidas	Requisitos intelectuales
2	Responsabilidad	Habilidades exigidas
3	Requisitos intelectuales	Condiciones de trabajo
4	Requisitos físicos.	Responsabilidad
5	Condiciones de trabajo	Requisitos físicos

La **Tabla 6.** Explica la diferencia de los factores entre cada cargo, cada uno de los cargos exige diferente jerarquía según su grado de dificultad y según los factores genéricos.

5. Evaluación de factores en los cargos de referencia.- Al tomar como base los cargos de referencia, los factores deben evaluarse y ponderarse en cuanto a la contribución individual de cada factor con respecto al total de los factores de evaluación; la suma total del salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.

Ejemplo:



Tabla 7.

FACTORES DE EVALUACION	ESTADISTICA (\$)	ODONTOLOGO(\$)
Requisitos intelectuales	165,66	402,00
Habilidades exigidas	110,44	268,00
Requisitos físicos	82,83	201,00
Responsabilidad	138,05	335,00
Condiciones de trabajo	55,21	134,00
TOTAL	552,19	1.340,00

La evaluación de factores es parte del trabajo que asigna valores monetarios a cada factor. Si se conoce el salario, cada factor debe tener su valor y la suma total de dichos valores constituye al 100%. Para cada uno de los factores de los cargos de referencia debe decidirse el valor de cada factor lo cual puede hacerse en porcentaje o en dinero.

Para la **Tabla 7**. Consideramos en porcentajes los factores y corresponden de la siguiente manera:

Requisitos intelectuales	30%
Habilidades exigidas	20%
Requisitos físicos	15%
Responsabilidad	25%
Condiciones de trabajo	10%

6. Montaje de la matriz de jerarquización y de evaluación de los factores.- Ahora la tarea consiste en hacer concordar los resultados de la evaluación de factores con los obtenidos en la jerarquización original de los factores. El método más simple consiste en montar una matriz de jerarquización de factores en que cada factor de evaluación se desdobra y se escalona de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia.



Tabla 8.

ORDEN DE JERARQUIZACION	ESTADISTICA	ODONTÓLOGO
1	Habilidades exigidas	Requisitos intelectuales
2	Responsabilidad	Habilidades exigidas
3	Requisitos intelectuales	Condiciones de trabajo
4	Requisitos físicos.	Responsabilidad
5	Condiciones de trabajo	Requisitos físicos

Tabla 9.

FACTORES DE EVALUACION	ESTADISTICA (\$)
Habilidades exigidas	110,44
Responsabilidad	138,05
Requisitos intelectuales	165,66
Requisitos físicos	82,83
Condiciones de trabajo	55,21
TOTAL	552,19

Tabla 10.

FACTORES DE EVALUACION	ODONTOLOGO(\$)
Requisitos intelectuales	402,00
Habilidades exigidas	268,00
Condiciones de trabajo	134,00
Responsabilidad	335,00
Requisitos físicos	201,00
TOTAL	1.340,00



7. Escala comparación de cargos. Consiste en transformar la matriz de jerarquización de evaluación de los factores en una escala comparativa de cargos.

Con la escala comparativa de cargos está listo el instrumento de evaluación de cargos mediante el método de comparación de factores. En esta escala, cada cargo se clasifica en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores; luego se suman los valores en dólares para tener la evaluación global del cargo.

Esta técnica es menos exacta que la evaluación por puntos, pero es la que ofrece mayor confiabilidad entre todas las técnicas de evaluación de cargos, desde el punto de vista global del cargo.

Tabla 11.

Cargos	Valores \$	Req. Intel.	Habil.Req.	Req. Fís.	Respons.	Cond. de Trabajo
Estadística	552,19	165,66	110,44	82,83	138,05	55,21
Odontólogo	1.340,00	402,00	268,00	201,00	335,00	134,00

3.3 SELECCIÓN DEL MÉTODO

Considerando que existen varios métodos para determinar y administrar sistemas de pago, nuestra responsabilidad es elegir el más adecuado a las características de nuestra entidad en estudio.

El método apropiado es aquel que permite obtener un criterio racional para determinar las remuneraciones, tanto en un sentido absoluto como relativo, de tal manera que cada tarea sea remunerada en relación a la importancia de los factores o elementos que lo integran.



El método de puntuación a diferencia de los otros métodos de valoración cumple con este criterio, lo que conduce a resultados más precisos, objetivos y técnico, especialmente en lo que se refiere a remuneraciones.

3.4 CLASIFICACION DE PUESTOS

La clasificación de puestos es el ordenamiento de los puestos en clases, en base a un análisis de los deberes y responsabilidades.

Este procedimiento busca facilitar la administración salarial, y permite a cada clase de puesto tener un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de status, etc.

El propósito es establecer salarios que se dividen en grados o grupos de cargos, para los cuales se atribuye franjas de clases de salarios con límites máximos y mínimos. De esta forma cada clase tiene un grado de importancia relativa, y todos los cargos contenidos en ella tienen igual tratamiento.

Los métodos de gradación y de clasificación tienden a proporcionar automáticamente una clasificación de puestos. En cambio el método de puntuación al proporcionar un valor en puntos para cada puesto, permite que la clasificación se haga por clases de puntos.

La clasificación de cargos en las empresas ha sido ventajosa ya que puede constituirse un estímulo para el mejoramiento de los empleados y como principio de auto realización personal, lo que contribuye al cumplimiento de las metas empresariales y al desarrollo tanto individual como organizacional, asegurando de esta manera la supervivencia y progreso de una empresa.

Existen varios criterios para la clasificación de cargos que se basan en los siguientes conceptos:

Clase.- Es una descripción genérica de los deberes y responsabilidades inherentes a los puestos que integran una clase.



Serie.- Es uno o varios grupos de clases de una misma área ocupacional que se diferencia por el nivel de responsabilidad.

Grupo Ocupacional.- Es el conjunto de series afines.

a) Clasificación por puntos

Según esta clasificación los cargos se agrupan en clase de acuerdo con intervalos de puntos y “se aplica la siguiente formula”⁹:

$$Ti = \frac{Ps - Pi}{n} - 1$$

Dónde:

Ti = Tamaño de intervalo

Ps = Puntaje superior

Pi= Puntaje inferior

n= Número de clases deseadas

Esta fórmula es aplicada en el **Capítulo 4. Tabla 15.**

CATEGORIA	LIM. INF.	LIM. SUP.
1	100	199
2	200	299
3	300	400

$$Ti = \frac{ps - pi}{n} - 1$$

$$Ti = \frac{400 - 100}{3} - 1$$

$$Ti = 99$$

b) Clasificación por área de servicio

Esta clasificación tiene que ver con las áreas de servicio que presta la empresa.

⁹ VARGAS, MUÑOZ, Nelson Rafael, Administración Moderna de Sueldos y Salarios.



Administrativo

Técnico

c) Clasificación por categoría:

Dentro de la clasificación por categorías están todos los puestos que se encuentran dentro de un rango de puntos.

Categoría 1

Comprendido entre un rango de 200 a 300.

Administrativo 259

Estadística 228

3.4.1 SELECCIÓN, DEFINICIÓN Y GRADUACIÓN DE LOS FACTORES DE VALORACIÓN DEL CENTRO DE SALUD N. 9 NABÓN-OÑA

Consiste en seleccionar los factores, graduarlos en una escala de cuatro a cinco grados y definirlos claramente, a fin de que se adapten a los puestos de trabajo del Centro de Salud Área N° 9 Nabón – Oña

Nuestros factores de evaluación están constituidos en cinco grados, pero existen factores en los cuales no se pueden dar un grado más es decir tienen cuatro factores ya se cuenta con limitados recursos para evaluar.

REQUISITOS INTELECTUALES

Los requisitos intelectuales son las características básicas que posee una persona ante un cargo tales como educación, experiencia e iniciativa.

1. Instrucción Básica.- Este factor se refiere a la educación formal mínima, a los cursos especiales y al entrenamiento técnico necesario para el desempeño eficiente del puesto.

Primer Grado.	Trabajo que requiere Instrucción Primaria
Segundo Grado	Puestos que requieren Formación Profesional o



	Equivalente.
Tercer Grado	Título de Bachiller en la Especialidad que requiera el Puesto.
Cuarto Grado	Tres años de Educación Superior.
Quinto Grado	Título Profesional y/o Postgrado

2. Experiencia.- Es el tiempo requerido por el trabajador para adquirir la preparación práctica suficiente para realizar su trabajo satisfactoriamente.

Primer Grado.	Tres meses.
Segundo Grado	De tres meses a un año
Tercer Grado	De un año a dos años
Cuarto Grado	De dos años a tres años
Quinto Grado	Más de tres años

3. Iniciativa e ingenio.- Mide la actividad independiente, el criterio, la decisión y la planificación que exige el puesto.

Primer Grado.	Requiere aplicar correctamente las órdenes recibidas.
Segundo Grado	Requiere instrucciones detalladas y tomar decisiones ocasionales de relativa importancia.
Tercer Grado	Capacidad necesaria para ejecutar las tareas y tomar decisiones sencillas.
Cuarto Grado	Trabajo que exige planear, ejecutar,



	tomar decisiones y acciones rápidas en forma continua.
Quinto Grado	Actividad independiente que requiere de un alto grado de iniciativa.

REQUISITOS FÍSICOS

Los requisitos físicos son básicos para cualquier trabajo y siempre se toman en consideración tanto para trabajos de esfuerzo físico y mental.

4. Esfuerzo Físico.- Nos muestra la intensidad del esfuerzo físico que provoca fatiga y cansancio en la ejecución del trabajo.

Primer Grado.	Trabajo liviano que requiere un esfuerzo físico normal.
Segundo Grado	Requiere transporte de materiales, herramientas u otros, incluye posiciones incómodas momentáneas o movilización con mediana frecuencia.
Tercer Grado	Trabajo que requiere un esfuerzo físico y desarrollado en una posición tensa o curvada.
Cuarto Grado	Trabajo con esfuerzo, requiere esfuerzo físico que produce mayor fatiga, realizado en una posición incómoda.
Quinto Grado	Trabajo pesado con pausas normales que requiere un esfuerzo físico superior.

5. Concentración Mental y Visual.- Valora la agudeza, la concentración y la coordinación de la destreza manual con la atención mental.



Primer Grado.	Esfuerzo mental reducido en trabajo rutinario.
Segundo Grado	Se requiere del esfuerzo mental y visual en trabajo de lectura, redacción, escritura y cálculos.
Tercer Grado	Desarrollo de las actividades manteniendo concentración en su trabajo (máquinas, equipos y personal que labora), con esfuerzo visual mediano.
Cuarto Grado	Trabajo que requiere mantener continuamente la atención en equipos, materiales, mayor esfuerzo visual.
Quinto Grado	Trabajo delicado que requiere mayor concentración ante movimientos de mecanismos rápidos, esfuerzo visual intenso, tensión alta.

RESPONSABILIDAD

Es una de las características más importantes e innatas que toda persona debe poseer al ocupar un cargo.

6. Supervisión de personas.- Valora el grado de responsabilidad del trabajador en el desempeño normal de sus tareas. Así como también la supervisión ejercida en el trabajo de otras personas.

Primer Grado.	Es responsable del desempeño adecuado de las tareas inherentes a su propio puesto.
Segundo Grado	Por su jerarquía es responsable de la actuación, disciplina y comportamiento de sus auxiliares.



Tercer Grado	Es responsable de la actuación, disciplina y comportamiento de un pequeño grupo de subordinados.
Cuarto Grado	Responsable de planear, coordinar y verificar las tareas efectuadas por los trabajadores del departamento o sección.

7. Material y Equipo.- Mide el grado de precaución, cuidado y control necesario para evitar daños o pérdidas de material y equipo.

Primer Grado.	Trabajo que no presenta probabilidad de daños, por lo tanto carece de responsabilidad por custodia.
Segundo Grado	Trabajo que requiere un mínimo de atención y de cautela para evitar daños, e implica pérdidas de poca importancia.
Tercer Grado	Trabajo que requiere de mayor cuidado en la utilización de materiales y equipos para evitar daños y pérdidas de los mismos.
Cuarto Grado	Exige un sentido de responsabilidad superior a lo normal, debido a que se utiliza materiales y equipos cuyo valor es considerable.
Quinto Grado	Trabajo que requiere un control continuo e incesante porque el mínimo fallo de precaución ocasionaría pérdidas de tiempo y trabajo.

8. Métodos o procesos.- Mide el grado de responsabilidad sobre el dinero, títulos o documentos que están bajo la custodia del personal.



Primer Grado.	No es responsable del manejo o custodia de dinero en efectivo y valores.
Segundo Grado	El manejo de dinero y valores implica bajo riesgo para la empresa
Tercer Grado	Disponibilidad de dinero y valores que significa de mediano riesgo.
Cuarto Grado	Manejo de dinero, valores, títulos o documentos que son de gran importancia para la empresa.

Primer Grado.	Información que no reviste peligro para la empresa.
Segundo Grado	La confiabilidad de la información constituye bajo riesgo.
Tercer Grado	La reserva de información es de mediano riesgo.
Cuarto Grado	Información que implica alto riesgo para la empresa como: procesos, proyectos y programas.

9. Informaciones Confidenciales.- Se pretende evaluar el grado de precaución y reserva que los empleados deben tener en cuanto a información de carácter restringida.

CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo es el ambiente en que se desenvuelven las personas para realizar las labores diarias de trabajo y los riesgos que forman parte para realizarlos.



10. Ambiente de Trabajo.- Se busca evaluar las características ambientales y el entorno en el que se desenvuelve el personal.

Primer Grado.	Trabajo que se efectúa en condiciones agradables.
Segundo Grado	Trabajo que está sujeto a un mínimo de condiciones desagradables.
Tercer Grado	Trabajo que por su naturaleza es desarrollado bajo factores desagradables como: calor, polvo, ruido, etc.
Cuarto Grado	Trabajo expuesto la mayor parte del tiempo a elementos desagradables que pueden afectar la salud del trabajador.
Quinto Grado	Exposición continua a condiciones ambientales desagradables que afectan gravemente la salud de los trabajadores.

11. Riesgos.-Factor que estima la probabilidad y la gravedad de los accidentes de trabajo y de las enfermedades que afectan la integridad física del trabajador.

Primer Grado.	Posibilidad nula de accidentes.
Segundo Grado	Atención suficiente para evitar accidentes en el desarrollo de actividades ocasionales en el trabajo.
Tercer Grado	Posibilidad de accidentes como: cortes, raspones, caídas leves, irritación a la vista, etc.



Cuarto Grado	Riesgo de accidentes de gravedad media que producen enfermedades bronquiales, sinusitis, etc. Requieren cuidado y tratamiento médico.
Quinto Grado	Labores que implican alto riesgo como: envenenamiento con químicos, contagio de enfermedades, cortes, propios del mismo trabajo.



CAPITULO IV

APLICACIÓN PRÁCTICA

4.1 GENERALIDADES DEL CENTRO DE SALUD ÁREA N° 9 NABÓN – OÑA

El Centro de Salud Área # 9 Nabón – Oña fue creado el 15 de julio de 1998 mediante acuerdo Ministerial N° 3751 y Registro Oficial N° 82 el 07 de diciembre de 1998 en el Cantón Nabón.

Descripción de la empresa

El Centro de Salud Área N° 9 Nabón-Oña se encuentra ubicado en el Cantón Nabón de la Provincia del Azuay en la Parroquia Nabón, en la calle Girón s/n. Además el Centro de salud cuenta con varios Subcentro sub-ubicados en las diferentes Parroquias y zonas geográficas donde existe mayor afluencia de personas como Shiña, Rañas, Las Nieves, etc., de esta manera ayuda a desempeñarse de mejor manera al personal y a realizar toda clase de actividades relacionadas con la Salud Pública.

Su objetivo social es mantener la salud de toda la comunidad mediante las campañas que realiza el Ministerio de Salud Pública.

Su estructura está compuesta por dos Áreas como la Administrativa y Técnica donde laboran 66 personas en la institución, 6 personas en el Área Administrativa y 60 en el Área Técnica.

En el siguiente cuadro se muestra a las diferentes Áreas y sus niveles:



Tabla 12.

AREA	NIVEL	AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
ADMINISTRATIVA	DIRECTOR DE AREA	DIRECTOR
	GESTION DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	BODEGA Y FARMACIA ESTADISTICA
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
	GESTION FINANCIERA	CONTABILIDAD ADMINISTRACION
TECNICO	EPIDEMIOLOGIA	INSPECTOR SANITARIO
	CENTRO DE SALUD	PSICOLOGIA TRABAJO SOCIAL LABORATORIO CONSULTA EXTERNA ODONTOLOGIA PROMOTOR DE SALUD EMERGENCIA ENFERMERIA NUTRICIONISTA

Perspectivas de la Entidad.- El Centro de Salud en los próximos años tiene como proyecto extender el área y convertirlo en hospital; siempre y cuando cuente con el apoyo del Estado y organizaciones locales.

- **Misión y Visión Institucional**

Esta información fue proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos del Centro de Salud de Nabón.

Misión Institucional:

- Es nuestra Misión prestar los servicios de primer nivel con calidad y calidez a los usuarios que acuden a las Unidades Operativas del Área 9 velando por el principio consagrado en la Constitución



Política en la cual el Estado garantiza el derecho irrenunciable a la salud, con estrategias de promoción, prevención curación, rehabilitación, incorporando prácticas de medicina tradicional y alternativas involucrando a todos los sectores de salud ofreciendo una atención gratuita, humanizada y eficiente a toda la población, como demanda la Constitución, las leyes, políticas de salud, el Modelo de Atención Integral en Salud (MAIS) familiar-comunitario e intercultural con enfoque de género y generacional para alcanzar un Sistema Integral e Intercultural, que mejore las condiciones de vida de la población.

Visión Institucional:

- Es nuestra Visión asegurar una población y ambientes saludables por medio de la promoción y protección de la salud, de la seguridad en la alimentación, de la salud ambiental conforme con los principios de calidad, eficacia y eficiencia con la sólida rectoría del Ministerio de Salud Pública que nos lleve a constituirnos en un ejemplo de lucha y superación, con una Dirección de Área centrada en los aspectos Técnicos y Administrativos que permite mantener la dirección y coherencia de la gestión, con un personal adecuado para desempeñar las diversas y complejas funciones encomendadas, con Unidades Operativas completamente equipadas, servicios continuos, integrales, de amplia capacidad resolutive, personal estable y recursos económicos suficientes para brindar una atención universal.

Objetivos Estratégicos:

- ✓ Reestructurar el manejo de fondos de autogestión (auto-financiación) para inversión local.
- ✓ Elaborar proyectos de infraestructura con ayuda del Gobierno Local para las unidades operativas.
- ✓ Planificar el gasto presupuestario en base de necesidades operativas reales.



Políticas:

- ✓ Que el personal médico y paramédico para el centro y sub-centros de salud sean asignados de acuerdo al Orgánico Funcional de Áreas de Salud.
- ✓ La estructura administrativa del Área debe estar ocupado por personal de planta.

Estrategias:

- Aplicación del nuevo modelo en coordinación y apoyo de otras instituciones.
- Una coordinación interinstitucional que permita la gestión para infraestructura física, equipos y RRHH para cubrir turnos.
- Capacitación continúa en normas y protocolos de atención en todos los programas, para el personal que atiende en el área.
- Optimización de la productividad de RRHH para fortalecer la atención.
- Coordinación a nivel de planta central para la posibilidad de creación de partidas para profesionales que laboren en turnos rotativos.

1. Actividades que realiza la Institución:

Las más importantes desde una perspectiva general a grandes rasgos son:

- Actividades Médicas
- Actividades Asistenciales
- Actividades Administrativas
- Actividades Técnico-Financieras

Los servicios que presta a la comunidad de su influencia y como Centro de Salud de atención de primer nivel son los siguientes:



- **Consulta externa.** Para cubrir la demanda en consulta externa contamos con tres consultorios dos para medicina general y uno para atención de salud sexual y reproductiva en la que presta sus servicios una profesional en el área Ginecológica.
- Además se cuenta con servicio de odontología, inmunizaciones, curaciones, área de preparación de pacientes.
- Se labora con un horario de 8:00 a 17:00 todos los días del año en forma continua con un promedio de 80 consultas diarias.
- **Emergencia.** Los médicos que dan consulta externa también cubren el servicio de emergencia las 24 horas del día, los 365 días del año.
- **Laboratorio Clínico.** Para hematología, coagulación, química, uro análisis, coproparasitario, tipificación, pruebas de VIH a mujeres embarazadas y mujeres en edad fértil.
- **Farmacia.** Brinda atención permanente las 24 horas del día con una variedad de medicamentos que en su gran mayoría cubre con la demanda institucional.
- **Programas.** Dentro de los programas que se desarrollan en el Área están. Programa de Maternidad Gratuita, Programa Integrado de Micronutrientes, Programa de Complemento Alimentario para niños y mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, Programa Ampliado de Inmunizaciones, Programa de Control de Tuberculosis, Programa del Adulto Mayor (Cataratas y Discapacidades), Programa de atención a Escolares y Adolescentes. Trabajo Social.

4.2 PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS Y VALORACION DE CARGOS

El Análisis y Valoración de cargos del Centro de Salud Área N° 9 Nabón – Oña se sustenta en la descripción de puestos, en la definición y ponderación de los factores, en la escala de puntuación y en la valoración de cada puesto hasta obtener el valor de su remuneración.



- **Análisis de puestos**

Para realizar el análisis de puestos revisamos los documentos que poseía la empresa como son el organigrama, el listado y las descripciones de los puestos. Estos documentos nos sirvieron de fundamento para conocer la estructura organizacional del Centro de Salud hacia donde estaba dirigida nuestra investigación.

Determinación de los Puestos para el Análisis . El estudio estuvo dirigido a 66 personas distribuidos en 19 puestos de trabajo, 6 del sector administrativo representando a 6 personas y 13 puestos del sector técnico representado a 60 trabajadores, los cuales fueron analizados en base a la información brindada por los ocupantes.

Métodos para Obtener Información.- La información sobre los puestos se recopiló utilizando los métodos del cuestionario y la observación.

Los cuestionarios aplicados al personal administrativo y técnico contenían 10 preguntas respecto a las funciones y exigencias del puesto, los mismos que se elaboraron de acuerdo a las especificaciones señaladas en el **Capítulo 2**.

La observación se realizó con el fin de aclarar las respuestas y complementar la información para que permita un análisis más preciso del puesto.

Descripción de Puestos.- Después de analizar la información recolectada en términos de las funciones, responsabilidades y requisitos personales se procedió a elaborar la descripción de los puestos de la manera más comprensible para que satisfaga las necesidades específicas del estudio de valoración de puestos.

- **Valoración de puestos**

El proceso de valoración se inició con la selección del método de evaluación por puntos por considerarse como el más preciso, objetivo, técnico y ajustado a las necesidades del Centro de Salud.



Selección, Definición y Gradación de los Factores.- Considerando las características representativas de los puestos se establecieron 4 factores subdivididos en 11 subfactores, los cuáles fueron definidos y graduados como se presenta en el **Capítulo 3**.

Tabla de Ponderación.- Para realizar la ponderación en el Centro de Salud, se consideró un valor de 100 puntos para todos los factores y se asignó a cada uno un porcentaje de acuerdo a la importancia que tenían en los puestos de trabajo. **Anexo 1**.

Escala de Puntos.- Para su elaboración se utilizó el sistema de progresión aritmética debido a que las diferencias salariales entre los puestos de cada área son mínimas. La determinación del puntaje para los grados se hizo tomando como referencia el porcentaje asignado a cada factor, que constituyó el valor de puntos del primer grado, el valor de los demás grados se obtuvo sumando a cada número una cantidad constante (primer valor). **Anexo 2**.

Una vez seleccionados los diferentes factores, establecidos sus respectivos grados, definidos y ponderados el siguiente paso fue valorar los puestos del Centro de Salud.

Hoja de Valoración.- Con las descripciones de los puestos y la escala de puntos se procedió a valorar los puestos, anotando el grado y el número de puntos en cada factor, obteniendo por la suma un total de puntos para cada puesto como se indica en las hojas de valoración. **(Pág.69)**

Cuadro de Resultados de la Valoración.- Indica en forma general el valor obtenido por cada uno de los puestos según la asignación otorgada a los factores de valoración. **Anexo 3**.

La fuente de información para diseñar este cuadro fue la hoja de valoración.

Tendencia de Salarios.- Con los resultados de la valoración de los puestos en puntos y el salario nominal pagado por el Centro de Salud a los trabajadores se obtuvo la línea de tendencia de salarios, en donde a



cada puesto por su valor en puntos le corresponde un único salario.

Anexo 4-5.

Para el cálculo de la línea de tendencia se utilizó el método de los mínimos cuadrados que implica el análisis de correlación entre puntos y salarios.

Resultados del análisis y valoración de puestos

Con la información obtenida luego del Análisis y Valoración de puestos se procedió a elaborar la escala de salarios para el área de administración y técnico. Así como a establecer la clasificación de puestos en categorías por puntos y por áreas, y el listado de puestos para la empresa.

Escala de Salarios.- Con los datos tomados del cuadro de tendencia de salarios (puntos y salario propuesto) se estableció los valores remunerativos correspondientes a los distintos puestos por puntaje. **(Pág.106 - 107)**

Clasificación de puestos en categorías por puntos.- De acuerdo a los puntajes obtenidos en los puestos y aplicando la fórmula para la clasificación por puntos se estableció 3 categorías de cargos para administración y técnico con un intervalo de 50 y 52 puntos respectivamente. **(Pág. 108)**

Clasificación de puestos en categorías por áreas.- En este cuadro los puestos están ubicados en su respectiva categoría y de acuerdo al orden de importancia que tienen en cada área. **(Pág. 109)**

Listado de Puesto.- De acuerdo al Ministerio de Salud Pública a nivel nacional brindan un listado ya establecido para cada Área de Salud por lo que no se puede realizar un nuevo listado propuesto.



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Nutricionista

Naturaleza del Trabajo

Ejecución y coordinación de actividades de Nutrición y Dietética en unidades operativas de pequeña magnitud.

Tareas Típicas

- Coordinar las acciones de nutrición y desarrollo comunitario con otros servicios e instituciones afines.
- Determinar dietas para pacientes de acuerdo con el pedido médico.
- Elaborar programas de divulgación relacionadas con el área de nutrición.
- Manejar registros estadísticos.
- Presentar informes de actividades cumplidas en su área.

Características de la Clase

Responsabilidad administrativa en la determinación de dietas adecuadas.

Trabajo que debe ser efectuado con un margen mínimo de error.

Creatividad e iniciativa para la elaboración de dietas.

Requisitos mínimos

- a) Título de Licenciado o Tecnólogo en Nutrición y Dietética.

**CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”
HOJA DE VALORACIÓN****Denominación del Puesto:** Nutricionista

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	4	80
2. Experiencia	1	12
3. Iniciativa	2	16
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	2	18
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	1	12
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	2	12
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	1	5
11. Riesgos	1	5
TOTAL		183



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Administradora

Naturaleza del Trabajo

Dirección y supervisión de labores administrativas en la dependencia para Nabón.

Tareas Típicas

- Elaborar el plan anual de la provisión de recursos materiales en coordinación con la Unidad Financiera.
- Dirigir la ejecución de manuales internos y reglamentos que normen el funcionamiento de las unidades de adquisiciones, bodegas, inventarios y servicios generales.
- Controlar la adquisición de suministros, materiales, bienes muebles y equipos.
- Intervenir como miembro del Comité de Administraciones.
- Supervisar labores de mantenimiento, cuidado, reparación del edificio y demás bienes inmuebles.
- Aprobar los reglamentos para el uso y control de vehículos.
- Presentar informes periódicos de las actividades de la ciudad.

Características de la Clase

Responsabilidad por la aplicación de normas y procedimientos administrativos.

Ejerce supervisión sobre personal profesional.

Requisitos Mínimos

- a) Título profesional o egresado en Administración, Economía o Derecho.



- b) Experiencia profesional de seis meses a un año.
- c) Haber aprobado el curso superior de Administración Pública o el de Personal.

CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Administradora

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	4	80
2. Experiencia	2	24
3. Iniciativa e Ingenio	2	16
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	2	18
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervisión de personas	2	28
7. Material o Equipo	1	12
8. Métodos o procesos	2	3
9. Informaciones confidenciales	2	12
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	1	5
11. Riesgos	1	5
TOTAL		209



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA
DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Asistente de Estadística

Naturaleza del Trabajo

Colaborar en la ejecución de labore de Estadística.

Tareas Típicas

- Recolectar y verificar información estadística original.
- Colaborar en la preparación de formularios de recolección de datos.
- Realizar trabajos de crítica elemental de datos.
- Efectuar cálculos periódicos del material requerido para los investigadores estadísticos.
- Elaborar y comprobar cuadros estadísticos de proyección básica.
- Colaborar con el control y registro de encuestas nacionales.
- Establecer índices y efectuar cálculos estadísticos sencillos.
- Presentar informes de las actividades cumplidas al inmediato superior.
- Realizar labores variadas de Estadística.

Características de la Clase

Responsabilidad por la labor de recolectar y verificar información confiable y oportuna con un margen mínimo de error.

Su trabajo es supervisado y evaluado permanentemente.

Requiere de conocimientos para cumplir con el trabajo.

Requisitos Mínimos

- a) Egresado en Estadística, Técnico en Estadística, Economía, Administración o Sociales.
- b) Experiencia mínima de tres meses.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN – OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Asistente de Estadística

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	2	40
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	2	16
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	2	18
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	3	36
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	4	24
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	2	10
TOTAL		213



CENTRO DE SALUD AREA N° 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Promotor de Salud

Naturaleza del Trabajo

Coordinación de labores de promoción de Salud en comunidades urbanidades y rurales.

Tareas Típicas

- Programar investigaciones socio-económicas en las organizaciones campesinas.
- Coordinar acciones con dependencias públicas y privadas, orientadas a fomentar el desarrollo socio-económico del sector rural.
- Coordinar y participar en la ejecución de proyectos de Desarrollo Rural Integral
- Organizar demostraciones del cuidado de la salud en ferias y exposiciones.

Características de la Clase:

- Responsabilidad por los programas de promoción de la salud.
- Aptitud para manejar y organizar pequeños grupos en las comunidades.
- Conocimiento de la realidad socio-económica del sector.

Requisitos Mínimos:

- a) Bachiller en la especialidad de Químico Biólogo, Secretariado, Agronomía.
- b) Experiencia mínima de tres meses.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Promotor de Salud

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	3	60
2. Experiencia	1	12
3. Iniciativa e Ingenio	3	24
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	4	24
5. Concentracion mental o visual	1	9
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervision de personas	1	14
7. Material o Equipo	1	12
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	2	12
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	4	20
11. Riesgos	5	25
TOTAL		215



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Chofer (Ambulancia)

Naturaleza del Trabajo

Realizar el traslado de pacientes graves hacia al Centro de Salud de Nabón o su vez al Hospital Vicente Corral Moscoso.

Tareas Típicas

- Traslado de pacientes desde los domicilios o donde se encuentren ubicados por alguna enfermedad.
- Ayudar con el traslado de pacientes en caso de accidentes graves.
- Colaborar con las entidades como Bomberos o Cruz Roja en caso de tragedias.
- Colaborar con los médicos, enfermeras al traslado del paciente desde el lugar en el que se encuentra hasta la ambulancia.
- En caso de emergencias tienen que estar disponibles para el manejo de la unidad las 24 horas.

Características de la Clase:

- Responsabilidad de la unidad médica.
- Responsabilidad por el traslado de los pacientes.

Requisitos Mínimos:

- a) Bachiller en cualquier área.
- b) Poseer la licencia profesional.
- c) Experiencia mínima de dos años.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Chofer (Ambulancia)

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	2	40
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	1	8
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	2	12
5. Concentracion mental o visual	3	27
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervision de personas	1	14
7. Material o Equipo	3	36
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	3	15
11. Riesgos	4	20
TOTAL		217



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Guardalmacén

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de labores de recepción, custodia y entrega de mercaderías en el almacén dependiente del Estado.

Tareas Típicas

- Ejecutar labores de recepción, clasificación, acondicionamiento de mercaderías, bienes muebles y otros.
- Mantener registros de las existencias.
- Atender al público y funcionarios, en la provisión de equipos, útiles, materiales y otros.
- Intervenir en la ejecución de inventarios periódicos.
- Elaborar partes diarios del movimiento del almacén.
- Colaborar con el planeamiento de la política de adquisiciones.
- Complementar su trabajo con labores administrativas propias de la naturaleza del puesto.

Características de la Clase:

- Responsable por la custodia, existencia y preservación de los bienes y materiales.

Requisitos Mínimos:

- a) Formación Profesional o Título de Bachiller especialidad en: Contabilidad, Mercadeo o Administración.
- b) Experiencia mínima de uno o dos años.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Guardalmacén

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	2	40
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	1	8
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	2	12
5. Concentración mental o visual	3	27
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	4	48
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	2	12
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	2	10
TOTAL		220



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA
DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargos

Asistente de Talente Humano

Naturaleza del Trabajo

Dirección coordinación y evaluación de los programas de desarrollo, de promoción y empleo de recursos humanos a nivel nacional.

Tareas Típicas

- Elaborar planes, proyectos, programas, y otras referencias a la administración del sistema integrado de desarrollo de Recursos Humanos.
- Realizar el plan anual de vacaciones.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales de la administración de recursos humanos, código de trabajo y otras leyes.
- Realizar y legalizar los movimientos de personal.
- Aplicar y ejecutar las sanciones disciplinarias.
- Realizar estudios técnicos de aplicación de sistema integrado de recursos humanos.
- Asesorar y ejecutar la evaluación de desempeño.
- Realizar informes mensuales de actividades.
- Reportar información que solicita el Director de Salud.

Características de la Clase

Responsabilidad en la toma de decisiones que garantice la efectividad de la gestión administrativa de los recursos humanos del Centro de Salud.

Ejerce supervisión directa sobre áreas de la Dirección a su cargo.

Requisitos Mínimos

- a) Título profesional en Administración
- b) Experiencia laboral de tres meses a un año.

**CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”****HOJA DE VALORACIÓN****Denominación del Puesto:** Asistente de Talento Humano

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	4	80
2. Experiencia	2	24
3. Iniciativa e Ingenio	4	32
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	2	18
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervisión de personas	2	28
7. Material o Equipo	1	12
8. Métodos o procesos	2	6
9. Informaciones confidenciales	2	12
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	1	5
TOTAL		233



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA
DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Contador

Naturaleza del Trabajo

Supervisión y coordinación de actividades contables en el Centro de Salud “Nabón – Oña”.

Tareas Típicas

- Consolida documentación para conciliaciones bancarias.
- Preparar planillas de aportes al IESS.
- Registro documentos de pagos.
- Obtiene información para cálculos de valores a pagar y retener.
- Prepara comprobantes de pago.
- Realiza transferencia.
- Consolida revisa y verifica que las facturas se encuentran debidamente legalizadas.
- Prepara comprobantes de retención e impuestos.
- Presenta informes mensuales sobre actividades de producción.
- Elaboración de proforma presupuestaria.
- Reporta información que solicitan.
- Preparar balances y mayores.

Características de la clase

- Responsable de la custodia permanente de documentos confidenciales y especies valoradas.
- Responsabilidad administrativa por la correcta aplicación de normas y procedimientos contables.
- Trabajo que requiere de precisión y exactitud en la presentación de asientos contables.

Requisitos mínimos

- a) Título de Bachiller en la especialidad en: Contabilidad.
- b) Experiencia de dos años como Contador.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Contador

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	3	60
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	3	24
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	2	18
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervisión de personas	2	28
7. Material o Equipo	1	12
8. Métodos o procesos	4	12
9. Informaciones confidenciales	4	24
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	1	5
TOTAL		235



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Inspector de Salud

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de labores de control de los servicios de higiene y saneamiento en el Cantón Nabón.

Tareas Típicas

- Realizar inspecciones sanitarias en las viviendas, establecimientos comerciales y otros de concurrencia pública.
- Hacer cumplir las disposiciones concernientes a higiene y salud que constan en el Código de Salud.
- Efectuar inspecciones sobre denuncias de carácter sanitario y presentar los informes correspondientes.
- Realizar inspecciones a establecimientos previo al otorgamiento de permisos sanitarios.

Características de la clase

- Responsabilidad en la ejecución de labores de control de servicios de sanidad.

Requisitos mínimos

- a) Título de Bachiller
- b) Experiencia mínima de tres meses.
- c) Haber aprobado un curso acorde a la función.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Inspector de Salud

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	2	40
2. Experiencia	2	24
3. Iniciativa e Ingenio	4	32
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	3	18
5. Concentración mental o visual	4	36
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	2	24
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	4	20
11. Riesgos	5	25
TOTAL		242



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Trabajador Social

Naturaleza del Trabajo

Programación, dirección y control de las actividades de trabajo social.

Tareas Típicas

- Programar las actividades operativas y administrativas del servicio social.
- Dirigir las actividades de trabajo social en relación con los planes y programas institucionales.
- Controlar el avance de los programas del trabajo social y evaluar los resultados alcanzados.
- Programar y ejecutar eventos de capacitación específicos en el área de Bienestar Social.
- Establecer estrategias para la investigación y desarrollo de campañas de bienestar social.

Características de la Clase

- Responsabilidad por el cumplimiento de planes y programas de beneficio social.
- Ejerce la representación de la Unidad de Bienestar Social.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.

Requisitos Mínimos

- a) Licenciado en Trabajo Social, en Servicio Social o Trabajador Social.
- b) Experiencia de dos años.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Trabajadora Social

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	3	24
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentracion mental o visual	2	18
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervision de personas	1	14
7. Material o Equipo	2	24
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	3	18
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	1	5
TOTAL		258



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Enfermera Rural

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de labores de enfermería en el área.

Tareas Típicas

- Ejecutar labores de enfermería en beneficio del individuo, familia y comunidad.
- Educación pre y pos consulta
- Elaboración y preparación de equipos y materiales
- Primeros auxilios
- Orientar a la comunidad en aspectos de salubridad e higiene, visitas domiciliaria
- Vacunación
- Mantener registros y estadísticas de atención a la comunidad.
- Canalización de vías intravenosas.

Características de la Clase

Responsabilidad por la oportuna atención de servicios de enfermería a la comunidad.

Responsabilidad por el cuidado y mantenimiento del equipo médico a su cargo.

Está sujeta a supervisión del jefe.

Requisitos Mínimos

- a) Licenciada en Enfermería o Enfermera.
- b) Experiencia mínima de un año.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Enfermera Rural

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	2	24
3. Iniciativa e Ingenio	2	16
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	4	24
5. Concentración mental o visual	2	18
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	3	36
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	3	15
11. Riesgos	3	15
TOTAL		271



CENTRO DE SALUD AREA N° 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Enfermera

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de labores profesionales de enfermería en la unidad hospitalaria del Centro de Salud del Cantón Nabón.

Tareas Típicas

- Ejecutar labores de atención integral de enfermería.
- Controlar y administrar medicamentos y tratamientos siguiendo instrucciones médicas.
- Colaborar con el médico en visitas a pacientes.
- Instrumentar en operaciones.
- Realizar labores de salud en programas de vacunación.
- Tomar signos vitales y consignarlos en las fichas médicas.

Características de la Clase

Responsabilidad por la oportuna atención de servicios de enfermería a la comunidad.

Manejo de información confidencial (historias clínicas).

Responsabilidad por el cuidado y mantenimiento del equipo médico a su cargo.

Está sujeta a supervisión del jefe.

Requisitos Mínimos

- c) Licenciada en Enfermería o Enfermera.
- d) Experiencia mínima de un año



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Enfermera

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	2	16
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	3	18
5. Concentración mental o visual	2	18
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	3	36
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	3	15
TOTAL		272



CENTRO DE SALUD AREA N° 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Laboratorio

Naturaleza del Trabajo

Supervisión de actividades técnicas de laboratorio.

Tareas Típicas

- Preparar los equipos y materiales para las tareas a realizar.
- Custodiar y supervisar el mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y herramientas del laboratorio.
- Receptar y presentar informes de las prácticas y pruebas.

Características de la Clase

Responsabilidad económica y administrativa por la custodia y manejo de los equipos.

Requiere de conocimiento y manejo de los equipos.

Sustenta a riesgos ocupacionales debido a condiciones físicas, ambientales en el manejo de sustancias químicas.

Requisitos Mínimos

- a) Título universitario o egresado en Químico- Biólogo.
- b) Experiencia mínima de un año.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Técnico de Laboratorio

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	4	80
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	2	16
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	4	36
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	4	48
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	5	25
TOTAL		280



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Médico Rural

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de actividades de atención primaria de salud individual, familiar y colectiva mediante promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la comunidad rural en Nabón.

Tareas Típicas

- Atención y cuidado de los pacientes de la comunidad.
- Efectuar mensualmente la autoevaluación de las actividades cumplidas, así como presentar los informes y cuadros estadísticos requeridos de acuerdo a normas establecidas.
- Mantener los vínculos necesarios para el desarrollo de la comunidad mediante acciones de salud.
- Participar en programas de educación para la salud y planificación familiar.
- Programar y ejecutar la atención del primer nivel de complejidad en el área de salud en comunidades urbano y rural.
- Colaborar en programas de saneamiento básico, control sanitario de alimentos, agua potable y estudio de problemas de contaminación ambiental.
- Realizar el censo de las familias de modo sectorizado para el diagnóstico epidemiológico local.

Características de la clase

Responsabilidad por la ejecución de programas de salud establecidos por el Ministerio en las áreas rurales, como requisito previo al libre ejercicio profesional.

Trabajo que requiere de ética profesional en el desempeño de su función.

Requisitos mínimos

- a) Doctor en Medicina y Cirugía.
- b) Experiencia mínima de un año.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Médico Rural

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	2	24
3. Iniciativa e Ingenio	2	16
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	2	12
5. Concentracion mental o visual	4	36
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervision de personas	1	14
7. Material o Equipo	4	48
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	4	20
TOTAL		289



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA
DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Jefe de enfermera

Naturaleza del Trabajo

Ejecución y supervisión de labores profesionales de enfermería, en la unidad hospitalaria del Centro de Salud de Nabón.

Tareas Típicas

- Ejecutar labores de atención integral de enfermería a pacientes de cuidado o especialidad.
- Dar atención de enfermería comunitaria en el área asignada.
- Ejecutar, evaluar y apoyar programas de educación en el campo de la salud.
- Ejecutar y evaluar investigaciones que apoyen las acciones de salud.
- Colaborar en la elaboración de presupuesto de operación de los servicios de enfermería.
- Supervisar, programar y evaluar las actividades de enfermería.

Características de la clase

- Responsabilidad por la toma de decisiones en situaciones emergentes de salud.
- Responsabilidad por la custodia de bienes asignados a los servicios de enfermería.
- Responsabilidad profesional por la eficiencia de los servicios prestados en su área.
- Ejerce supervisión sobre personal de menor nivel.

Requisitos mínimos

- a) Licenciada en enfermería o enfermera.
- b) Experiencia mínima de un año.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Jefe de Enfermeras

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	3	36
3. Iniciativa e Ingenio	3	24
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	3	18
5. Concentración mental o visual	2	18
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	2	28
7. Material o Equipo	3	36
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	1	5
11. Riesgos	3	15
TOTAL		289



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Psicólogo

Naturaleza del Trabajo

Colaboración en la ejecución de labores de investigación y atención psicológica.

Tareas Típicas

- Colaborar en la recepción, aplicación medición de pruebas psicológicas.
- Elaborar fichas psicológicas.
- Brindar orientación psicológica a los entrevistados, de acuerdo al diagnóstico.
- Colaborar con la administración y corrección de pruebas de aptitud, conocimiento y/o test de personalidad u otros.
- Realizar entrevistas de identificación personal y de tipo familiar.
- Llevar el registro de personal y archivos psicométricos del Centro de Salud.
- Efectuar trabajos de tabulación estadística en el campo psicológico.
- Complementa su trabajo con las actividades administrativas inherentes a su función y conocimiento

Características de la Clase

Responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Requiere buenas relaciones interpersonales.

Requisitos Mínimos

- a) Certificado de egresado en Psicología.
- b) Experiencia mínima de dos años.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Psicólogo Clínico

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	4	48
3. Iniciativa e Ingenio	4	32
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	3	27
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	2	24
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	4	24
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	2	10
TOTAL		298



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Odontólogo Rural

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de labores de estomatología en el Centro de Salud Nabón.

Tareas típicas

- Diagnosticar y efectuar tratamientos clínicos buco-dentales.
- Controlar el tratamiento a los pacientes a través de fichas estomatológicas.
- Elaborar el plan de tratamiento a la comunidad.
- Realizar estudios socio-económicos en la comunidad en salud oral para orientar el servicio estomatológico.
- Dictar conferencias educativas en centros educacionales sobre higiene buco-dental.
- Colaborar en programas de salud pública.
- Coordinar sus actividades profesionales con otros servicios de salud.
- Presentar informes relacionados con sus funciones realizadas.

Características de la clase

- Responsabilidad por la oportuna atención en los servicios de Odontología en la comunidad.
- Responsabilidad en el mantenimiento y cuidado del instrumental odontológico.
- Requiere de la ejecución de labores odontológicas, previo el libre ejercicio profesional.
- Está sujeto a la supervisión permanente.

Requisitos mínimos

- a) Odontólogo.
- b) Experiencia mínima de dos años.

**CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”****HOJA DE VALORACIÓN****Denominación del Puesto:** Odontólogo Rural

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	4	48
3. Iniciativa e Ingenio	3	24
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	2	12
5. Concentración mental o visual	4	36
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	1	14
7. Material o Equipo	5	60
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	3	15
TOTAL		328



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA

DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Médico Tratante

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de actividades de atención primaria de salud individual, familiar y colectiva en el Centro de Salud de Nabón.

Tareas típicas

- Diagnosticar y efectuar tratamientos a las personas de la comunidad.
- Controlar el tratamiento a los pacientes a través de fichas médicas.
- Elaborar el plan de tratamiento a la comunidad.
- Participar en programas de educación para la salud y planificación familiar.
- Realizar estudios para prevención de enfermedades.
- Colaborar en programas de salud pública.
- Coordinar sus actividades profesionales con otros servicios de salud.
- Presentar informes relacionados con sus funciones realizadas.
-

Características de la clase

- Responsabilidad por la oportuna atención en los servicios médicos a la comunidad.
- Responsabilidad en el mantenimiento y cuidado del instrumental médico.
- Está sujeto a la supervisión permanente.

Requisitos mínimos

- c) Título de Médico.
- d) Experiencia mínima de dos años.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Médico Tratante

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
1. REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	4	48
3. Iniciativa e Ingenio	4	32
2. REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	2	12
5. Concentración mental o visual	3	27
3. RESPONSABILIDADES		
6. Supervisión de personas	2	28
7. Material o Equipo	4	48
8. Métodos o procesos	1	3
9. Informaciones confidenciales	1	6
4. CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	5	25
TOTAL		339



CENTRO DE SALUD AREA Nº 9 NABON –OÑA
DESCRIPCION DE CARGOS

Nombre del Cargo

Director de Área del Centro de Salud de Nabón.

Naturaleza del Trabajo

Dirección, supervisión y coordinación de programas nacionales de salud pública.

Tareas Típicas

- Programar, normatizar y evaluar las actividades en el área de salud de Nabón.
- Dirigir los programas de salud bajo su responsabilidad.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de los programas de salud a su cargo.
- Establecer las políticas de salud pública en el área de Nabón.
- Colaborar en la elaboración del Plan Nacional de Salud Pública.
- Promover la investigación técnico-científica.
- Supervisar y evaluar las funciones técnico-administrativas en el Centro de Salud de Nabón.
- Definir las investigaciones prioritarias en el área de su competencia y disponer su ejecución.

Características de la clase

- Responsabilidad por el cumplimiento de los programas y políticas de salud en el Cantón.
- Requiere de iniciativa y experiencia para establecer puntos de coordinación con otros servicios de salud.
- Ejerce supervisión a personal profesional de todo el Centro de Salud de Nabón.

Requisitos mínimos

- a) Título de Médico.
- b) Experiencia profesional de tres años.
- c) Haber aprobado un curso en Salud Pública.
- d) Licencia profesional actualizada.



CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN - OÑA"

HOJA DE VALORACIÓN

Denominación del Puesto: Director de Área

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
REQUISITOS INTELECTUALES		
1. Instrucción Básica	5	100
2. Experiencia	5	60
3. Iniciativa e Ingenio	5	40
REQUISITOS FÍSICOS		
4. Esfuerzo físico	1	6
5. Concentración mental o visual	2	18
RESPONSABILIDADES POR		
6. Supervisión de personas	4	56
7. Material o Equipo	2	24
8. Métodos o procesos	4	12
9. Informaciones confidenciales	4	24
CONDICIONES DE TRABAJO		
10. Ambiente de trabajo	2	10
11. Riesgos	2	10
TOTAL		360



CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

ESCALA DE SALARIOS

ÁREA: TÉCNICA

Tabla 13.

PUESTOS	PUNTOS	SALARIOS
Nutricionista Interna	183	\$ 334,25
Promotor de Salud	215	\$ 549,29
Chofer (Ambulancia)	217	\$ 562,73
Inspector de Salud	242	\$ 730,73
Trabajadora Social	258	\$ 838,25
Enfermera Rural	271	\$ 925,61
Enfermera	272	\$ 932,33
Técnico de Laboratorio	280	\$ 986,09
Médico Rural	289	\$ 1.046,57
Jefe de Enfermeras	289	\$ 1.046,57
Psicólogo Clínico	298	\$ 1.107,05
Odontólogo	328	\$ 1.308,65
Médico Tratante	339	\$ 1.382,57



CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

ESCALA DE SALARIOS

ÁREA: ADMINISTRATIVA

Tabla 14.

PUESTOS	PUNTOS	SALARIOS
Administradora	209	\$ 508,97
Estadística	213	\$ 535,85
Guardalmacén	220	\$ 582,89
Asistente de Talento Humano	233	\$ 670,25
Contador	235	\$ 683,69
Director de Área.	360	\$ 1.523,69



CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN CATEGORÍAS POR PUNTOS

Tabla 15.

AREA ADMINISTRATIVA			AREA TECNICA		
CATEGORIA	LIM. INF.	LIM. SUP.	CATEGORIA	LIM. INF.	LIM. SUP.
1	209	258	1	183	234
2	259	308	2	235	286
3	309	360	3	287	339

ADMINISTRATIVA

$$Ti = \frac{ps - pi}{n} - 1$$

$$Ti = \frac{360 - 209}{3} - 1$$

$$Ti = 49$$

TECNICA

$$Ti = \frac{ps - pi}{n} - 1$$

$$Ti = \frac{339 - 183}{3} - 1$$

$$Ti = 51$$



CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN CATEGORÍAS POR ÁREAS

CATEGORIA	PUESTO
	ADMINISTRACIÓN
1	Administradora Estadística Guardalmacén Asistente de Talento Humano Contador
2	
3	Director de Área.
	TÉCNICO
1	Nutricionista Interna Promotor de Salud Chofer (Ambulancia)
2	Inspector de Salud Trabajadora Social Enfermera Rural Enfermera Técnico de Laboratorio
3	Médico Rural Jefe de Enfermeras Psicólogo Clínico Odontólogo Médico Tratante



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de concluir con nuestro tema de tesis de “Análisis y Valoración de Cargos del Centro de Salud Área N° 9 Nabón – Oña”, presentamos las conclusiones como resultado de estudio sobre la materia. Proponemos además algunas recomendaciones para el mejoramiento del servicio y así contribuir a los problemas que enfrenta el Centro de Salud.

5.1 CONCLUSIONES

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

EL centro de Salud Área N° 9 Nabón – Oña carece de una administración adecuada ya que no cuenta con algunos recursos administrativos básicos como: manual de funciones, descripción de cargos, sistemas para evaluaciones de desempeño. Por lo descrito el personal no puede realizar un trabajo óptimo ya que no tiene los referentes y las especificaciones básicas para cada cargo, dándose problemas como la duplicidad de tareas, falta de autoridad en cada puesto, etc.

VALORACION DE PUESTOS

Debe existir una Valoración de Puestos Interna, ésta deberá estar establecida por el Director de área en conjunto con el departamento de Talento Humano, para de esta forma establecer si los cargos están acordes a lo que requiere la institución, además el Departamento de Talento Humano debe hacer una evaluación personalizada al empleado para saber si está capacitado para desempeñar el cargo que se requiere.



RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Existe desorganización por parte del personal; ya que, los directivos del Centro de Salud no tienen claramente definidos sus responsabilidades, esto provoca evasión de sus responsabilidades y por ende dificultad para controlar sus actividades.

POLITICA SALARIAL

En el Centro de Salud Área N° 9 Nabón-Oña existe muy buena política salarial en base a la Nómina que emite el Ministerio de Salud a nivel nacional, los sueldos establecidos son altos de acuerdo para el grado de preparación de los empleados.

PUESTOS DE TRABAJO

En el Centro de Salud Área N° 9 Nabón – Oña existen puestos de trabajo muy bien establecidos de acuerdo al Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

TALENTO HUMANO

En el Centro de Salud existe el personal suficiente pero no con la experiencia requerida en el área técnica y para el área administrativa existe personal con experiencia pero no con los títulos académicos de acuerdo a su puesto de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Estamos dando algunas pautas, para que puedan realizar un manual de funciones de acuerdo al instructivo del Ministerio de Salud Pública, lo cual ayudará a contratar al personal idóneo, con conocimientos claros de sus tareas a cumplir.



El departamento de Talento Humano necesita mayor asesoramiento por parte de las personas que están a cargo de este rol dentro del Ministerio de Salud para lograr un servicio eficaz y eficiente a los usuarios del Centro de Salud.

Debería existir personal especializado para la prestación de servicios médicos, pues la mayoría de médicos son egresados universitarios en práctica de medicina denominada rural y cumplen funciones básicas lo cual no soluciona los problemas graves de salud en el mismo Cantón.

VALORACION DE PUESTOS

El Centro de Salud N° 9 Nabón-Oña puede acceder a la metodología que utilizamos en el Capítulo IV denominado Método de Valoración por Puntos, para poder realizar eficientemente la evaluación interna.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Se recomienda definir claramente los niveles de puestos por categorías, estableciendo líneas de autoridad y responsabilidad, con el fin de que se logre un buen control de las funciones.

Debe existir un organigrama funcional interno actualizado, en el que se definirá la autoridad principal y los niveles subordinados.

TALENTO HUMANO

El Centro de Salud Área N° 9 Nabón –Oña ya estableció una política de que el personal que esta laborando obtenga su titulo profesional en el cargo que desempeña y cada persona que no tenga dicho titulo debe otorgar un certificado de estudios actual, a su vez el personal que sea contratado por primera vez debe cumplir todos los requisitos que requiere el puesto.



Anexos



ANEXO 1

CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN – OÑA"

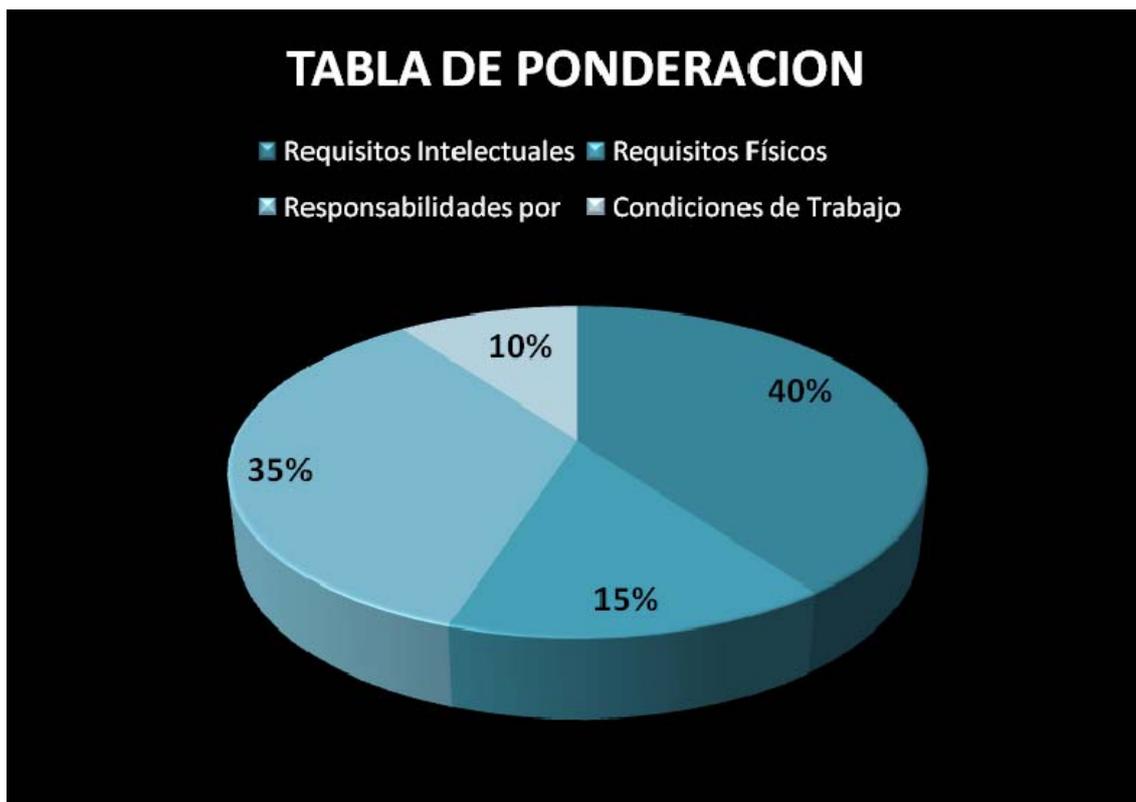
TABLA DE PONDERACIÓN

FACTOR	TOTAL %	
1. REQUISITOS INTELECTUALES	40	
1. Instrucción		20
2. Experiencia		12
3. Iniciativa		8
2. REQUISITOS FÍSICOS	15	
4. Esfuerzo físico		6
5. Concentración mental o visual		9
3. RESPONSABILIDADES	35	
6. Supervisión de personas		14
7. Material o Equipo		12
8. Métodos o procesos		3
9. Informaciones confidenciales		6
4. CONDICIONES DE TRABAJO	10	
10. Ambiente de trabajo		5
11. Riesgos		5



Grafico 1.

CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”





ANEXO 2

CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

ESCALA DE PUNTOS

(PROGRESIÓN ARITMÉTICA)

FACTOR	%	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
1. REQUISITOS INTELECTUALES	40					
1. Instrucción		20	40	60	80	100
2. Experiencia		12	24	36	48	60
3. Iniciativa		8	16	24	32	40
2. REQUISITOS FÍSICOS	15					
4. Esfuerzo físico		6	12	18	24	30
5. Concentración mental o visual		9	18	27	36	45
3. RESPONSABILIDADES	35					
6. Supervisión de personas		14	28	42	56	70
7. Material o Equipo		12	24	36	48	60
8. Métodos o procesos		3	6	9	12	15
9. Informaciones confidenciales		6	12	18	24	30
4. CONDICIONES DE TRABAJO	10					
10. Ambiente de trabajo		5	10	15	20	25
11. Riesgos		5	10	15	20	25



ANEXO 3. CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

CUADRO DE RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS (Tabla 18.)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	FACTORES											TOTAL DE PUNTOS
	REQUISITOS INTELECTUALES			REQUISITOS FÍSICOS		RESPONSABILIDADES POR				CONDICIONES TRABAJO		
	INST	EXPER	INIC	FISIC	CONC	SUP. PERS.	MAT	M. O P.	INF. CON.	AMB	RIESGOS	
Nutricionista (Interna)	80	12	16	6	18	14	12	3	12	5	5	183
Administradora	80	24	16	6	18	28	12	3	12	5	5	209
Estadística	40	36	16	6	18	14	36	3	24	10	10	213
Promotor de Salud	60	12	24	24	9	14	12	3	12	20	25	215
Chofer (Ambulancia)	40	36	8	12	27	14	36	3	6	15	20	217
Guardalmacén	40	36	8	12	27	14	48	3	12	10	10	220
Asistente de Talento Humano	80	24	32	6	18	28	12	6	12	10	5	233
Contador	60	36	24	6	18	28	12	12	24	10	5	235
Inspector de Salud	40	24	32	18	36	14	24	3	6	20	25	242
Trabajadora Social	100	36	24	6	18	14	24	3	18	10	5	258
Enfermera Rural	100	24	16	24	18	14	36	3	6	15	15	271
Enfermera	100	36	16	18	18	14	36	3	6	10	15	272
Técnico de Laboratorio	80	36	16	6	36	14	48	3	6	10	25	280
Médico Rural	100	24	16	12	36	14	48	3	6	10	20	289
Jefe de Enfermeras	100	36	24	18	18	28	36	3	6	5	15	289
Psicólogo Clínico	100	48	32	6	27	14	24	3	24	10	10	298
Odontólogo	100	48	24	12	36	14	60	3	6	10	15	328
Médico Tratante	100	48	32	12	27	28	48	3	6	10	25	339
Director de Área.	100	60	40	6	18	56	24	12	24	10	10	360



ANEXO 4

CENTRO DE SALUD N. 9 "NABÓN – OÑA"

TENDENCIA DE SALARIOS

ÁREA: TÉCNICA

NOMBRE DE LOS PUESTOS	X	Y	X ²	XY	TENDENCIA DE SALARIOS
Nutricionista Interna	183	513	33489	93879,00	\$ 334,25
Promotor de Salud	215	555,00	46225	119325,00	\$ 549,29
Chofer (Ambulancia)	217	555,00	47089	120435,00	\$ 562,73
Inspector de Salud	242	696,60	58564	168577,20	\$ 730,73
Trabajadora Social	258	855,00	66564	220590,00	\$ 838,25
Enfermera Rural	271	855,00	73441	231705,00	\$ 925,61
Enfermera	272	935,00	73984	254320,00	\$ 932,33
Técnico de Laboratorio	280	935,00	78400	261800,00	\$ 986,09
Médico Rural	289	935,00	83521	270215,00	\$ 1.046,57
Jefe de Enfermeras	289	935,00	83521	270215,00	\$ 1.046,57
Psicólogo Clínico	298	1.030,00	88804	306940,00	\$ 1.107,05
Odontólogo	328	1.340,00	107584	439520,00	\$ 1.308,65
Médico Tratante	339	1.590,00	114921	539010,00	\$ 1.382,57

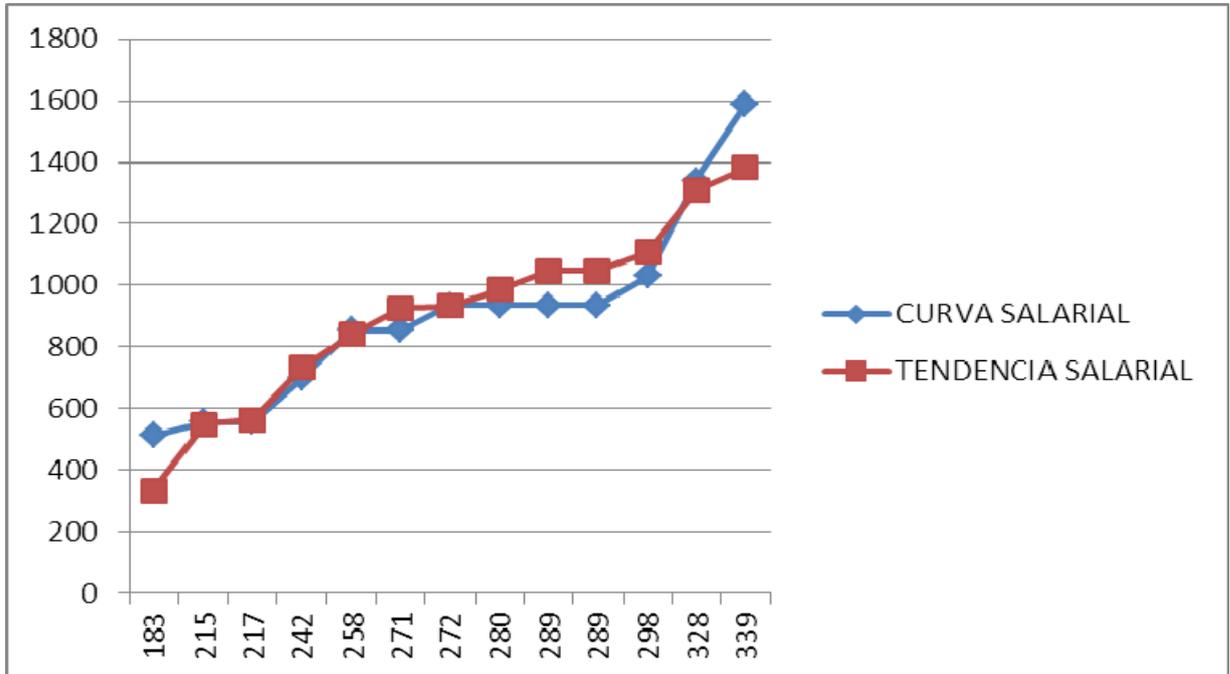


Grafico 2.

CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

GRAFICO DE TENDENCIA SALARIAL

AREA TECNICA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 5

CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

TENDENCIA DE SALARIOS

ÁREA: ADMINISTRATIVA

NOMBRE DE LOS PUESTOS	X	Y	X²	XY	TENDENCIA DE SALARIOS
Administradora	209	550,27	43681	115006,43	\$ 508,97
Estadística	213	552,19	45369	117616,47	\$ 535,85
Guardalmacén	220	575,71	48400	126656,20	\$ 582,89
Asistente de Talento Humano	233	640,00	54289	149120,00	\$ 670,25
Contador	235	640,00	55225	150400,00	\$ 683,69
Director de Área.	360	1.590,00	129600	572400,00	\$ 1.523,69

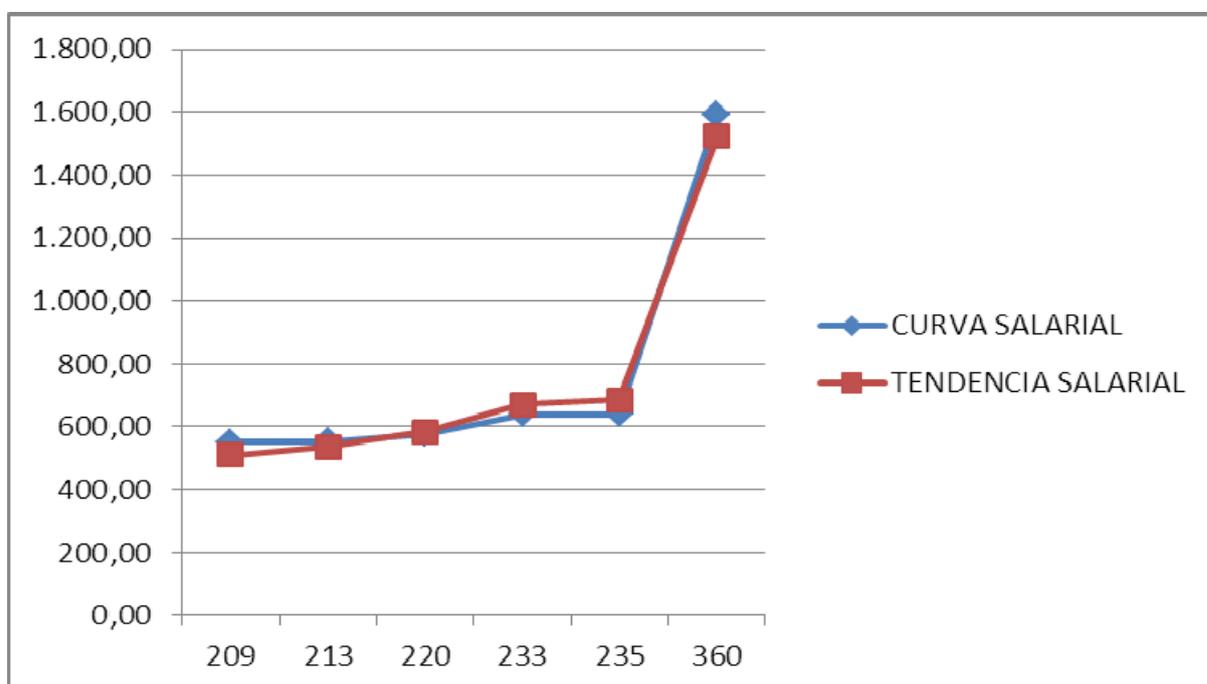


Grafico 3.

CENTRO DE SALUD N. 9 “NABÓN – OÑA”

GRAFICO DE TENDENCIA SALARIAL

AREA ADMINISTRATIVA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA



1. LIBROS

- a. ARIAS, Fernando, 1984¹³, Administración del Recurso Humano, Edit. Trillas, México.
- b. BARRANCO, Francisco Javier, 1993, Planificación estratégica de recursos humanos, Madrid.
- c. BOHLANDER, George, et. al, 1993¹², Administración de Recursos Humanos, México.
- d. BUTTERISS Margaret, 2000, Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, Edit. Edipe.
- e. CHIAVENATO Idalberto, 2002, Gestión de talento humano, Los Ángeles California
- f. CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 1989, Tercera Edición, México.
- g. CHIAVENATO, Idalberto, 1995⁴, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc. Graw Hill, México.
- h. CHIAVENATO, Idalberto, 2000⁵, Administración de Recursos Humanos, Edit. Mc.Graw Hill, México.
- i. CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la administración de personal, Editorial McGraw-hill, Mexico, 1993
- j. COVEY, Stephen R, 1996, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Edit. Paidos, México.
- k. DESSLER, Gary, 1991⁴, Administración de Personal, Edit. Prentice Hall
- l. DOLAN, Simón, et. al, 1999, La Gestión de los Recursos Humanos, Edit. Mc Graw-Hill/Interamericana de España.
- m. GOMEZ MEJIA, Luis R., David B. Balkin y Robert L. Cardy.
- n. GUZMÁN Amaro, 1987, Administración de Personal, Edit. Limusa, México
- o. HAMPTON, David, et.al, 1982, Manual de Desarrollo de Recurso Humano, Edit. Trillas, México.
- p. IDALBERTO Chiavenato, 1993, Administración de Recursos Humanos, Edit. Mc Graw-Hill, México



- q. IVANCEVICH, John, 2005, Administración del Recurso Humano, Edit. Mc Graw Hill, México.
- r. JOHN A. MARTILLA Y JOHN C. JAMES. Importance – Performance Análisis, Journal of Marketing, Enero de 1977. Citado en: Phillip Kotler. Administración de Marketing: Análisis, Planeamiento, Implementación y Control, Sao Paulo, Atlas, 1996
- s. KEITH, Davis, NEWSTRON, Jhon, 1991⁸, Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit. McGraw Hill, México.
- t. KOTLER, Philip, 2002, Dirección de Marketing, Edit. Prentice Hall, México
- u. MONDY, Wayne, NOE, Robert, 1997⁶, Administración de Recursos Humanos, Edit. Prentice Hall, México
- v. PEÑA BATZAN, Manuel, 1990, Dirección de personal. Organización y técnicas, Edit. Evade, Barcelona.
- w. PIGORAS, Paul, MEYERS, Charles, 1985⁴, Administración del Personal, Edit. Continental S.A., México.
- x. PUCHOL, Luis, 1993, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Edit. Esic, Madrid.
- y. RUL-LÁN BUADES, Gaspar, 1992, Administración de Recursos Humanos, Publicaciones Etea Colección textos
- z. SANCHEZ BARRIGA, F, 1993 , Técnicas de administración de recursos Humanos. Edit. Limusa, México.
- aa. SIKULA, Andrew, 1979, Administración de Personal, Edit. Limusa, México.
- bb. STONER, James, FREEMAN, Edward, 1994⁵ , Administración, Edit. Prentice Hall, México
- cc. TYSON, Shaun y YORK, Alfred, 1989, Administración de Personal, Edit. Trillas, México.
- dd. VARGAS, MUÑOZ, Nelson Rafael, Administración Moderna de Sueldos y Salarios.
- ee. WERTHER, William, 1991³, Administración de Personal y R.R.H.H, Edit. Mc. Graw Hill, México.



ff. WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith, 1990 , Administración de Personal y Recursos Humanos, Edit. Mcgraw-Hill, México.

gg. WILLIAM B. Werther Jr., KEITH Davis, 2000⁵ , Administración de Personal y Recursos Humanos, Edit. Mc Graw Hill, México.

2. TESIS

a. PERALTA, Jheimy; QUINTUÑA, Juan, 2010, Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos “Clínica-Hospital Santa Inés”.

b. RODRIGUEZ, Luis; SUCUZHAGÑAY, Lorena, 2008, “Análisis y Valoración de Puestos Caso práctico Grupo Empresarial CENSERVI”

c. CARRION, Milton, GUTIERREZ, Xavier, 2000, Análisis del Proceso, Mejora de Métodos y Determinación de Tiempos Estándar en la Industria Panificadora Caso Practico: Pan del Ecuador S.A. (PANESA), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cuenca.

d. GUAMAN, Nancy, ORDOÑEZ, Teresa, 2000, Planificación y Control de la Producción Caso Práctico: Pan del Ecuador S.A. (PANESA), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cuenca.

3. DOCUMENTOS

- Registros Estadísticos y Financieros, Centro de Salud Área N°9 Nabón –Oña Año 2009-2010.

4. INTERNET

- www.encyclopediawikipedia.com/definiciones.
- www.howstuffworks.com, "Como trabajar con un Plan de Marketing"
- www.rlc.fao.org/prior/desrural/mercadeo/Cap2.PDF
- www.marketingmixanalytics.com, Análisis de la Mezcla de Marketing.
- www.marketingteacher.com/lessons/



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DISEÑO



DISEÑO DE TESIS

1. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA

IMPORTANCIA

Los cambios que ocurren en el mundo que nos rodea exigen de todas las organizaciones ya sean estas públicas o privadas una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias nuevas generan presiones para establecer nuevas formas de proceder para aumentar el impacto de la institución en la comunidad.

El Centro de Salud como prestador de servicios de relevancia social debe estar atento al desarrollo de tecnologías no solo para adaptaciones temporales para circunstancias favorables, sino para acciones gerenciales ya que el aprovechamiento al máximo de los conocimientos mejorará la eficiencia y eficacia al prestar los servicios, es por eso que nos motivó el tema ya que un centro de salud debe brindar un servicio de calidad, pero para brindar un servicio eficiente primero se debe analizar a sus empleados, analizar cada uno de sus cargos como se están desempeñando en sus funciones.

El progreso del Centro de Salud puede ser visto como resultado de la capacidad gerencial de responder a los desafíos impuestos por los cambios de la sociedad, económicos, políticos y tecnológicos. Entre estas condiciones y cambios podemos destacar:

- El progreso tecnológico en el área médico-hospitalaria, que brinda oportunidad de mejoría constante en la atención a la salud y genera un aumento en la productividad del centro.
- El desarrollo socioeconómico de la región, puesto que es el responsable del crecimiento de enfermedades crónicas, sin reducir las causadas por dificultades físicas.
- Transferencia hacia el centro de salud de una serie de actividades médicas, que antes se desarrollaban domésticamente.



- Desarrollo de la ciencia médica que impone tratamientos variados e individuales que exigen una estructura compleja para su ejecución.
- La imagen externa que cualquier servicio médico es mejor prestado en un centro de salud, que donde personas que utilizan medicamente caseros y que no tienen experiencia en el tema a tratar.

Esos factores externos y muchos más hacen que el centro de salud sea una institución compleja en la que la administración pasa hacer una preocupación principal. Esto mismo genera que se refuercen ideas sobre eficiencia y racionalidad que antes era de segundo plano, la función administrativa gana mayor espacio en el centro de salud ya que se integra a varias actividades de asistencia y no se ve como una instancia de apoyo aunque el énfasis sea en la dimensión gerencial, se entiende que el desarrollo de un centro de salud depende también de su desarrollo físico y tecnológico.

MOTIVACIÓN

Las razones por las que escogimos el tema son por la importancia que tiene la correcta administración del personal en todas las empresas, estudiamos el caso del Centro de Salud N° 9 Nabón-Oña y encontramos varias deficiencias en el área de recursos humanos, por lo cual creemos que es de suma importancia proponer un adecuado manejo de esta área, es necesario tomar en consideración que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

2. DELIMITACIÓN

- Contenido de Tesis: Administración de Recursos Humanos.
- Campo de aplicación: Análisis y Valoración de cargos.
- Criterios de Delimitación: Se va a realizar en un espacio institucional: Centro de Salud N° 9 Nabón- Oña.
- Periodo: Año 2010
- Título de la Tesis: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS DEL CENTRO DE SALUD N° 9 NABÓN –OÑA.



3. JUSTIFICACIÓN.

El tema de tesis se justifica por las siguientes razones:

a) Criterio Académico: nuestra tesis se justifica porque va a servir a los estudiantes en general para futuras investigaciones, consultas o modelos de tesis. Además de que los estudiantes la utilicen como material de consulta, los profesores pueden utilizarla como material de apoyo académico para el desarrollo de sus cátedras en la facultad.

b) Criterio Institucional: nuestra tesis se justifica porque debido al personal que labora en esta institución y de sus diferentes dependencias es necesario saber cómo se encuentran distribuidos los cargos y aportar con ideas que puedan llevar a cabo al mejoramiento de los cargos y de sus funciones a cumplirse haciendo frente a las diferentes anomalías que se encuentre y resolver de la manera más eficiente y eficaz dichas problemas.

c) Impacto Social: nuestra tesis se justifica porque va a contribuir al aspecto organizativo-funcional de la institución lo cual ayuda al mejoramiento de sus funciones; esto repercutirá en el desarrollo de nuevas formas de servicio y de atención al cliente en los servicios de salud que ofrece.

d) Criterio de Carácter Personal: nuestra tesis se justifica ya que en la preparación académica impartida en clases por cada uno de los catedráticos, nos faculta a emitir criterios, juicios de valor, entre otros aspectos.

Nos llama la atención este tema ya que vemos que al trabajar dentro de los que conforma el sector público y en este caso el Centro de Salud N° 9, es el único centro de salud que se encuentra en este cantón que demanda gran cantidad de pacientes y que se vería obligado a diseñar y analizar sus diferentes cargos para que se pueda apelar a la excesiva demanda que existe y que al final se pueda ofrecer un mejor servicio con



los recursos materiales y talentos humanos que existen por el momento en la institución.

e) Factibilidad: nuestra tesis se justifica en la disponibilidad y acceso a la información requerida, ya que se cuenta con los contactos necesarios que hacen más viable la extracción y recolección de datos.

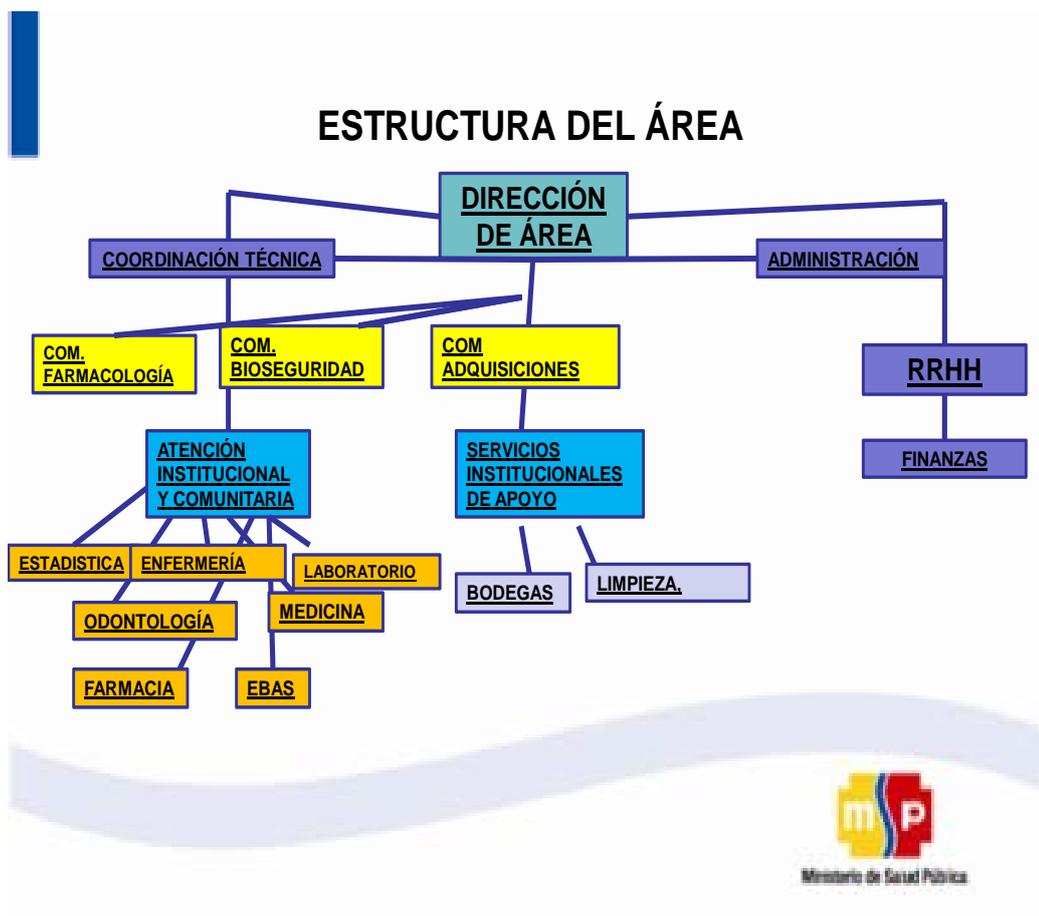
4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

5. **Razón social:** CENTRO DE SALUD AREA N°9 NABON –OÑA

6. **Ubicación:** -Dirección: Av. Padre Solano y Calle Girón s/n

-Teléfonos: 2227009-2227128.

7. **Estructura orgánica:**



8. **Objetivos del Centro de Salud Nabón- Oña**



MISION INSTITUCIONAL:

- Es nuestra Misión prestar los servicios de primer nivel con calidad y calidez a los usuarios que acuden a las Unidades Operativas del Área 9 velando por el principio consagrado en la Constitución Política en la cual el estado garantiza el derecho irrenunciable a la salud, con estrategias de promoción, prevención curación, rehabilitación, referencia y contra referencia, incorporando practicas de medicina tradicional y alternativas involucrando a todos los sectores de salud ofreciendo una atención gratuita, humanizada y eficiente a toda la población, como demanda la Constitución, las leyes, políticas de salud, el Modelo de Atención Integral en Salud (MAIS) familiar-comunitario e intercultural con enfoque de género y generacional para alcanzar un Sistema Integral e Intercultural, que mejore las condiciones de vida de la población.

VISIÓN INSTITUCIONAL:

- Es nuestra Visión asegurar una población y ambientes saludables por medio de la promoción y protección de la salud, de la seguridad alimentaria, de la salud ambiental conforme con los principios de calidad, eficacia y eficiencia con la sólida rectoría del Ministerio de Salud Pública que nos lleve a constituirnos en un ejemplo de lucha y superación, con una Dirección de Área centrada en los aspectos Técnicos y Administrativos que permite mantener la dirección y coherencia de la gestión, con un personal adecuado para desempeñar las diversas y complejas funciones encomendadas, con Unidades Operativas completamente equipadas, servicios continuos, integrales, de amplia capacidad resolutive, personal estable y recursos económicos suficientes para brindar una atención universal.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- ✓ Reestructurar el manejo de fondos de autogestión para inversión local.
- ✓ Elaborar proyectos de infraestructura con ayuda del Gobierno Local para las unidades operativas.



- ✓ Planificar el gasto presupuestario en base de necesidades operativas reales.

POLITICAS:

- ✓ Gestionar la asignación de personal médico y paramédico para los centros y sub-centros de salud de acuerdo al Orgánico Funcional de Áreas de Salud.
- ✓ Propender que la estructura administrativa del Área se encuentre ocupado por personal de planta.
- ✓ Elaboración de proyectos prioritarios para captar mayor asignación de Recursos de Inversión.

ESTRATEGIAS:

- Voluntad política del Área para aplicación del nuevo modelo en coordinación y apoyo de otras instituciones.
- Una coordinación interinstitucional que permita la gestión para infraestructura física, equipos y RRHH para cubrir turnos.
- Capacitación continúa en normas y protocolos de atención en todos los programas, para el personal que atiende en el área.
- Optimización de la productividad de RRHH para fortalecer la atención.
- Coordinación a nivel de planta central para la posibilidad de creación de partidas para profesionales que laboren en turnos rotativos.

9. Movimiento Económico:

Por ser una entidad del Estado no se puede dar a conocer esta información hasta nueva disposición.

10. Actividades que realiza la Institución:

Las más importantes desde una perspectiva general a grandes rasgos son:

- Actividades Médicas



- Actividades Asistenciales
- Actividades Administrativas
- Actividades Técnico-Financieras

Los servicios que presta a la comunidad de su influencia y como Centro de Salud de atención de primer nivel son los siguientes:

- **Consulta externa.** Para cubrir la demanda en consulta externa contamos con tres consultorios dos para medicina general y uno para atención de salud sexual y reproductiva en la que presta sus servicios una profesional en el área Ginecológica.
- Además se cuenta con servicio de odontología, inmunizaciones, curaciones, área de preparación de pacientes.
- Se labora con un horario de 8:00 a 17:00 todos los días del año en forma continua con un promedio de 80 consultas diarias.
- **Emergencia.** Los médicos que dan consulta externa también cubren el servicio de emergencia las 24 horas del día, los 365 días del año.
- **Laboratorio Clínico.** Para hematología, coagulación, química, uro análisis, coproparasitario, tipificación, pruebas de VIH a mujeres embarazadas y mujeres en edad fértil.
- **Farmacia.** Brinda atención permanente las 24 horas del día con una variedad de medicamentos que en su gran mayoría cubre con la demanda institucional.
- **Programas.** Dentro de los programas que se desarrollan en el Área están. Programa de Maternidad Gratuita, Programa Integrado de Micronutrientes, Programa de Complemento Alimentario para niños y mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, Programa Ampliado de Inmunizaciones, Programa de Control de Tuberculosis, Programa del Adulto Mayor (Cataratas y Discapacidades), Programa de atención a Escolares y Adolescentes. Trabajo Social.
- **Relaciones que establece la Institución con otros Organismos:**
 - ✚ **Dirección Provincial de Salud** (ejecución de normas y políticas de salud vigentes)



- + El **Ministerio de Salud Pública** (centro de referencia y contra referencia)
- + **Ministerio de Economía y Finanzas** (dotación del presupuesto para las diferentes actividades en la institución)
- + **Secretaria Nacional del Sector Público** (SENRES, da los lineamientos de el funcionamiento de las entidades públicas y sus cargos tanto para los empleados y trabajadores).
- + **El plan internacional**
- + **Ministerio de Trabajo** (aplicación del código de trabajo)
- + **Bomberos** (cumplimiento de las normas de seguridad)
- + **Gobiernos locales** (promueve la participación del hospital en proyectos de salud.
- + **POLICIA NACIONAL** (se cuenta con la seguridad dirigida a la población que accede a los servicios hospitalarios)

11. Problemas que tiene la Institución:

- Baja cobertura de Parto dentro de la Institución.
- Partos atendidos en domicilio sin atención profesional.
- Personal Médico insuficiente para cubrir la atención las 24 horas del día y los 365 del año en el centro del Cantón Nabón.
- Infraestructura insuficiente y no funcional tanto para la atención médica y para el área en general.
- Falta de aplicación de normas y protocolos de atención.
- Falta de personal para atención en general.
- Duplicidad de funciones.
- Bajas coberturas de vacunación.
- no existe un reloj digital para el control de la entrada y salida del personal.
- No existen reglamentos internos.

12. Perspectivas de la Organización:



En el 2010: Todas las prestaciones de atención sexual y reproductiva incrementaron sus coberturas en el 2010, pero aún se mantienen bajas en lo que a cobertura de parto institucional se refiere.

- En el 2010: Diseño y difusión del Plan Estratégico en el Centro de Salud Área N° 9 Nabón-Oña, aplicación del POA (Plan Operativo Anual) 2010.
- En el 2011: Terminar las obras de infraestructura física de remodelación, equipamiento de los servicios y dotar de mayores recursos humanos, mejoramiento continuo de calidad y calidez en la atención. Aplicando POA 2009, monitoreo, evaluación, retroalimentación.
- En el 2011: Recursos Humanos completos, capacitados, trabajando con compromiso, de acuerdo a gestión de procesos, unidad hospitalaria remodelada completamente y con equipo de alta tecnología, implementado, establecida una red adecuada de referencia y contra referencia. Aplicando POA 2010.

13.Particularidad de los Datos recogidos:

Una gran particularidad es que nuestra institución es el único Centro de Salud dotado con la mayor tecnología e infraestructura en el Centro Cantonal Nabón ya que es una institución del Estado y ofrece sus servicios al público en general sin distinción alguna.

5. MARCO CONCEPTUAL

Temas relacionados

Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos “Clínica-Hospital Santa Inés”

Resumen: “Comprende un análisis de Administración de RRHH dentro de la Clínica, Descripción de cada uno de los puestos de la administración, servicio medico y servicios generales, así como el desarrollo de la valoración,



agrupación de puestos por clases se tomo un método de valoración y dejar establecido un manual el mismo que servirá a los directivos y trabajadores ".¹⁰

“Análisis y Valoración de Puestos Caso práctico Grupo Empresarial CENSERVI”

Resumen: “”.¹¹

Resumen: Comprende un análisis y valoración de Puestos, analiza cómo se debe mantener al personal para que realice con mayor eficiencia y eficacia su trabajo y la valoración respectiva para que sus empleados tengan un mejor desempeño y así optimizar sus esfuerzos.

Conceptos claves

Análisis de Puestos

DESSLER (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo"¹².

CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto"¹³.

Similar resulta la definición ofrecida por DUCCESCHI (PUCHOL, 1993): "proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos

¹⁰PERALTA, Jheimy; QUINTUÑA, Juan, 2010, Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos “Clínica-Hospital Santa Inés”.

¹¹RODRIGUEZ, Luis;SUCUZHAGÑAY,Lorena,2008, “Análisis y Valoración de Puestos Caso practico Grupo Empresarial CENSERVI”

¹²DESSLER, Gary: Human Resource Management. New Yersey: Prentice Hall, 6ª ed. , 1994

¹³CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Yersey: Prentice Hall, 5ª ed. , 1995.



componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve".¹⁴

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Comentario

El análisis de puestos es muy importante ya que nos permite reunir la información necesaria para saber cómo están funcionando los empleados referentes al puesto. Lo que pretendemos analizar con nuestro tema es saber como en el Centro de Salud Área N° 9 Nabón-Oña los trabajadores están desempeñando su puesto.

Descripción del Puesto

"Resultado principal del análisis de puestos. Es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización".

Comentario

¹⁴Sikula, Andrew F. "Administración de R.H: Conceptos Prácticos". México, Limusa,1989.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este concepto nos describe el puesto es decir nos da a entender de que se trata el puesto, se elabora y se detalla el contenido del puesto en particular. Con esto queremos conocer en detalle cada puesto que existe en el Centro de Salud.

Especificación del Puesto

“Explicación escrita de los conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos y otras características necesarias para el buen desempeño de un puesto”.

Comentario

Se especifica que es lo que necesita una persona para desenvolverse de mejor manera en ese puesto, esto es importante ya que en el Centro de Salud cada trabajador debería tener conocimientos, capacidades, destrezas para asumir su puesto de trabajo.

Reclutamiento de personal

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”

Comentario

Se debe analizar cómo vamos a reclutar al personal, para esto debemos a traer a los candidatos que hacen falta para la organización.



14. PROBLEMATIZACIÓN:

a) Listado de problemas.

1. El usuario no valora el servicio que brinda el Centro de Salud.
2. No existe una evaluación de planes y programas proyectados con anterioridad.
3. Existe un cultura organizacional muy conflictiva.
4. Falta de capacitación al personal.
5. Poca intervención del personal al proceso de cambio.
6. Demanda insatisfecha de los clientes en ciertas especialidades
7. Incumplimiento de horarios por parte de los profesionales.
8. Falta de motivación del personal.
9. No existe suficiente personal para la alta demanda de clientes que tiene actualmente.
10. Duplicidad de funciones
11. No existe reglamento interno dentro del Centro de Salud.

b) Integración de problemas.

PROBLEMA 1: Existe una demanda insatisfecha por parte de los clientes o usuarios, ya que el usuario no da un valor real por el servicio brindado por parte de los funcionarios del Centro de Salud ya sean estos médicos, enfermeras, administrativos, trabajadores, entre otros. Además existe el incumplimiento de los horarios establecidos por parte de las autoridades máximas de la institución donde en los mismos se da una notable disminución de la carga horaria.

Se integran los siguientes problemas (1,6,7).

PROBLEMA 2: Al ofrecer el servicio en el Centro de Salud es notable la excesiva demanda que “ahoga” la poca cantidad de personal donde la institución se ve afectada. Muchas de las veces se da una subutilización del personal por el no conocimiento de las autoridades o jefes inmediatos donde esta situación se ve reflejada en la ausencia de motivación y liderazgo para poder manejar los diferentes problemas y situaciones.

Se integran los siguientes problemas (4,8,9,10).



PROBLEMA 3: Al no realizar una evaluación de los planes, programas que se proyectaron con anterioridad puede ser motivo de que no se incentivó al personal para que integre estos problemas y que sean parte activa de la institución, como también ser parte de la iniciativa y participación en la solución de los problemas.

Se integran los siguientes problemas (2,3,5,11).

c) Ubicación del problema central y los problemas complementarios

Problema central:

- Falta de satisfacción por parte de los usuarios en el servicio que brinda el Centro de Salud por parte de su personal.

Problemas Complementarios:

- Existencia de una alta demanda de usuarios por lo que se subutiliza al personal ocupando cargos que no les corresponden.
- Falta de motivación al personal lo que no ayuda al desempeño de la organización.

d) Redacción de los problemas

Problema Central

1. Describir el problema:

Según observación en el Centro de Salud se muestra una insatisfacción de los pacientes o usuarios por la no valoración del servicio que presta y que además el personal que labora en este sector incumple sus horas de trabajo al no existir un reloj digital para las horas de entrada y salida.

2. Características del Problema:

- Insatisfacción por parte de los usuarios
- Incumplimiento de horarios por parte de trabajadores y empleados.
- Reducción de la carga horaria.

3. Repercusiones del Problema:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Existe una desorganización lo cual los pacientes no se sienten conformes con el servicio que reciben
- Demora en la atención al paciente
- Existe más conglomeración de pacientes porque no existe más tiempo de atención.

Problemas Complementarios

Problema Complementario 1

1. Describir el Problema:

En el Centro de Salud Área N° 9 Nabón-Oña hemos observado que existe en el día una demanda de unos 120 pacientes en promedio en consulta externa.

2. Características del Problema:

- Poca cantidad de Personal para atención al paciente.
- Subutilización del personal.
- Ausencia de Motivación hacia el personal.

3. Repercusiones del Problema:

- Frustración de los trabajadores al no tener claro las funciones específicas que desempeñan en sus labores diarias.
- Al existir personal no motivado no se rinde a cabalidad con los objetivos planeados.
- No contar con el número adecuado de personal capacitado en ramas específicas para la mejor atención al cliente repercute en que este no vuelva a usar el servicio brindado por la institución y en el peor de los casos, un maltrato o insatisfacción al usuario por no brindar lo que requiere.

Problema complementario 2

1. Describir el problema.



Existe un total desacuerdo dentro de la institución ya que se ven influenciados por factores internos al no existir un reglamento, además no hay una aportación de ideas de mejoramiento del mismo ya que la participación de trabajadores y empleados muchas de las veces se ve mutilada o con poca frecuencia.

2. Características del problema.

- La no participación activa del personal.
- No existe involucramiento directo de colaboradores
- Ambiente demasiado conflictivo difícil de llegar un buen criterio sobre el mejoramiento.

3. Repercusiones del problema

- La resolución de los problemas es de forma lenta y no concisa
- demasiado tiempo para tratar de llegar a un consenso uniforme en las 2 partes.
- La diferente forma de pensar de cada uno de los trabajadores no da frutos si no existiría una evaluación de los mismo

15. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo General

¿Qué?

- ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS DEL CENTRO DE SALUD N° 9 NABÓN –OÑA.

¿Para qué?

Para el mejoramiento de los empleados y de la calidad de servicio que brinda la institución a fin de que satisfaga los requerimientos y necesidades de los usuarios.

Analizar los cargos del Centro de Salud Área N° Nabón–Oña en el año 2011 para el mejoramiento de la calidad de servicio que brinda la



institución a fin de que satisfaga los requerimientos y necesidades de los usuarios.

3.2 Objetivos específicos.

- Analizar la estructura de los cargos existentes
- Elabora los perfiles de los cargos
- Calificar al personal según los perfiles
- Elaborar recomendaciones para la estructura de los cargos.

16. ESQUEMA TENTATIVO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS ESQUEMA
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 1 Analizar la estructura de los cargos existentes</p>	<p>CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES 1.1 Antecedentes Históricos 1.2 Aspectos Generales de la Administración de Recursos Humanos.</p> <p>CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE PUESTOS 2.1 Concepto 2.2 Importancia 2.3 Pasos para el Análisis de Puestos 2.4 Métodos para el Análisis de Puestos 2.5 Descripción de Puestos.</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 2 Elaborar los Perfiles de Cargos</p>	<p>CAPÍTULO 3 VALORACIÓN DE PUESTOS 3.1 Concepto 3.2 Importancia 3.3 Objetivos 3. Métodos de Valoración</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 3 Calificar al personal según los perfiles</p>	<p>CAPÍTULO 4 APLICACIÓN PRÁCTICA CASO “CENTRO DE SALUD Nº 9 NABÓN-ONA.</p>



- 4.1 Generalidades del Centro
- 4.2 Descripción de los Puestos
- 4.3 Valoración de Puestos.
- 4.4 Escala de Salarios

VARIABLES	INDICADORES	CATEGORIAS
Escalafón de funciones	Remuneraciones	Ética Lealtad Responsabilidad Emprendimiento
Identificación de puesto de trabajo	Descripción general y descripción a detalle	Responsabilidad

OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Elaborar recomendaciones para la estructura de los cargos.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones



Especificación del cargo	Condiciones de trabajo responsabilidades implícitas.	
Etapa de planeación	Requisitos intelectuales, físicos, condiciones de trabajo, responsabilidades implícitas	Veracidad. Compromiso
Plan Organizativo Anual (POA)	Registro de labores, determinación del puesto, organigrama de puesto, cronograma de trabajo, factor y especificaciones	Responsabilidad, Compromiso, Planificación,
Planificación y metas o anuales de personal	Requisito mensual de personal promedio	Compromiso
Métodos de Recolección de Información	Observación, entrevistas, cuestionarios	Compromiso, Ética.

17. CONSTRUCCION DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORIA



VARIABLES	INDICADORES	CATEGORIAS
Aplicación de la información	Descripción, datos básicos, resumen, condiciones aprobaciones, niveles de desempeño.	Compleitud, Buena organización, Lealtad
Determinación de perfiles	Técnicas, características	Coordinación, Claridad, Racionalización, Bienestar.
Capacitación	Programas	Responsabilidad
Motivación	Teorías motivacionales	Motivación
Entrevista de Selección	Fuentes, transmisor, canal, instrumento para descifrar objetivos	Veracidad, Carisma, Realización
Pruebas de Conocimiento	Depende de la aplicación y requerimiento específico.	Transparencia
Pruebas Psicométricas	Comportamiento Humano, Condiciones Normativas, Aptitud.	Paciencia, Entendimiento
Pruebas de Personalidad	Rasgos adquiridos, rasgos innatos.	Originalidad.
Pruebas de simulación	Pruebas piloto	Rapidez
Pruebas en grupo	Dinámicas, abiertas, roles, ejercicios de grupo, ranking.	Dinamismo, Colectividad,
Pruebas Individuales	Grafología, entrevistas, biográficas, enfoque estratégico, cuestiones inverosímiles, pruebas profesionales.	Profesionalismo.
Colocación	Habilidades y reorganización	Habilidades
Orientación	Fuentes externas de empleo	Entendimiento
Ética profesional	Responsabilidad social	Profesionalismo.
Recepción de solicitud	Empleados específicos, empleados espontáneos.	Responsabilidad
Tentativas de idoneidad	Psicológicas, de conocimientos,	Habilidades



	de desempeño, de respuesta, gráficas	
Entrevista de Selección	Estructurada, no estructurada, mixta, de solución de problemas, de provocación de tensión y stress.	Carisma, Profesionalismo, Habilidad
Verificación	Llamadas telefónicas	Transparencia
Examen médico	Examen físico y Psicológico	Veracidad
Entrevista con el supervisor	Técnica Mixta	Transparencia
Presentación del puesto	Equipos, lugar de trabajo.	Profesionalismo.
Decisión de contratar	Solicitante (s) rechazado(s)	Profesionalismo, Ética
Contrato definitivo	Solicitante (s) aceptado(s)	Emprendimiento.



9.1. DEFINICIÓN DE CADA VARIABLE Y CATEGORÍA

DEFINICION DE CATEGORIAS

1. **Ética:** La ética proviene del griego "Ethos" cuyo significado es "Costumbre".
La ética estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.
2. **Lealtad:** Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor. Sentimiento de fidelidad o gratitud que muestran al hombre algunos animales.
3. **Responsabilidad:** Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho (es decir, una acumulación de significados previos de responsabilidad), termina por configurarse un significado complejo: el de responsabilidad como virtud por excelencia de los seres humanos libres.
4. **Emprendimiento:** Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo.
5. **Veracidad:** Condición de un juicio o razonamiento que expresa lo que realmente piensa el que lo emite. Se dice también del sujeto (veraz), lo que equivale a sinceridad. La veracidad se opone a la mentira y la hipocresía, así como la verdad se opone al error o falsedad.



- 6. Compromiso:** El término compromiso también se utiliza para referirse a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen ciertas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito. En ese sentido, el término podría ser sinónimo de acuerdo, aunque se utiliza haciendo referencia más a la asunción de una obligación jurídica concreta que al conjunto de derechos y deberes como un todo.
- 7. Planificación:** La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación
- 8. Completitud:** dar por completo o completar hasta el final una acción, o algo encomendado.
- 9. Organización:** Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.



10. **Coordinación:** Consiste en la acción de coordinar, es decir, disponer un conjunto de cosas o acciones de forma ordenada, con vistas a un objetivo común. Según algunos autores, la coordinación es "el acto de gestionar las interdependencias entre actividades.
11. **Claridad:** la facilidad de percibir o comprender algo, tener entendido algo, o manejarlo de cierta forma.
12. **Racionalización:** Es un mecanismo de defensa que consiste en justificar las acciones (generalmente las del propio sujeto) de tal manera que eviten la censura. Se tiende a dar con ello una "explicación lógica" a los sentimientos, pensamientos o conductas que de otro modo provocarían ansiedad o sentimientos de inferioridad o de culpa; de este modo una racionalización o una transformación razonable algo que puede facilitar actitudes negativas ya sean para el propio sujeto o para su prójimo (un ejemplo de racionalización negativa para el prójimo es el racismo primario).
13. **Bienestar:** Se le llama al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia sea de lo mejor posible.
14. **Motivación:** La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.
15. **Carisma:** Palabra carisma (de la palabra griega χάρισμα /jarisma/, "presente" o "regalo divino") es utilizada



usualmente para describir una habilidad para otras personas. Se refiere especialmente a la cualidad de ciertas personas de motivar con facilidad la atención y la admiración de otros gracias a una cualidad "magnética" de personalidad o de apariencia.

16. **Realización:** Hecho de efectuar o hacer algo real o efectivo
17. **Transparencia:** La transparencia significa el deber de las Autoridades de realizar sus acciones de manera pública, como un mecanismo de control del poder y de legitimidad democrática de las instituciones pública.
18. **Paciencia:**La paciencia es la aptitud que lleva a algunos homínidos (Bonobos y Humanos) a poder soportar cualquier contratiempo y dificultad. De acuerdo con la tradición filosófica, "es la constancia valerosa que se opone al mal, y a pesar de lo que sufra el hombre no se deja dominar por él; así, puede decirse que el paciente va haciéndose fuerte poco a poco, mientras que el fuerte sabe ser siempre paciente. El ser paciente requiere de un incremento en la fuerza cuando ésta, por lógica natural, decae.
19. **Entendimiento:** El entendimiento o intelecto (en latín: intellectus, de intus: dentro y legere: leer) en su sentido más común y tradicional se considera como facultad de pensar; el cómo y el dónde se produce el pensamiento como capacidad de leer el interior de la realidad de las cosas y, por tanto, de comprenderlas mediante conceptos adecuados a la realidad de ellas.
20. **Originalidad:** Que no ha copiado, que es diferente, espontáneo, al resto .No es imitado o emulado por otros.



21. **Rapidez:** Hacer las cosas en el menor tiempo posible o en un determinado plazo o sector de tiempo.
22. **Dinamismo:** El dinamismo es un sistema filosófico que considera el mundo corpóreo como formado por agrupaciones de elementos simples, realmente inextensos, y cuyo fondo esencial es la fuerza; de suerte que los fenómenos corpóreos resultan del choque de fuerzas elementales, y se reducen en definitiva a modos del movimiento.
23. **Colectividad:** Conjunto de individuos a los que une una relación o que persiguen un mismo fin.
24. **Profesionalismo:** Convertir en una profesión lucrativa una actividad intelectual o manual.
25. **Habilidades:** Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.

Se considera como a una aptitudinnata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento.

Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

DEFINICION DE LAS VARIABLES.

1. **Escalafón de funciones:** El escalafón consiste en la lista de rangos en que se agrupan las personas integradas en una institución. Dichos rangos pueden definir funciones jerárquicas, administrativas,



operativas, o ser tan solo un elemento honorario. Cada rango o cargo dentro de un escalafón puede ir acompañado de títulos, símbolos y distinciones, que dependerán siempre de la organización que lo defina.

2. **Identificación de puesto de trabajo:** Es identificar el lugar de trabajo en donde se va a laborar, ver como está establecido.
3. **Especificación del cargo:** “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.
4. **Etapas de planeación:** La **planeación o planeamiento** en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes.
5. **Plan Organizativo Anual (POA):** Es un Plan Anual que se arma en cada departamento para el desarrollo de actividades.
6. **Planificación y metas anuales de personal:** El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.



- 7. Métodos de Recolección de Información:** Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información.
- 8. Aplicación de la información:** Un sistema de información (SI) es un conjunto organizado de elementos, estos elementos son de 4 tipos: Personas, Datos, Actividades o técnicas de trabajo y Recursos materiales en general (típicamente recursos informáticos y de comunicación, aunque no tienen por qué ser de este tipo obligatoriamente).
- 9. Determinación de perfiles:** Es establecer el perfil que se requiere para que una persona ocupe un puesto en particular.
- 10. Capacitación:** "La capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.
- 11. Motivación:** Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.
- 12. Entrevista de Selección:** La entrevista de selección consiste en una platica formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.



- 13. Pruebas de Conocimiento:** Es el conocimiento sistematizado, elaborado mediante observaciones, razonamientos y pruebas metódicamente organizadas.
- 14. Pruebas Psicométricas:** Tiene como objeto de estudio los mecanismos básicos y profundos por los que se elabora el conocimiento, desde la percepción, la memoria y el aprendizaje, hasta la formación de conceptos y razonamiento lógico.
- 15. Pruebas de Personalidad:** Las pruebas de personalidad proporcionan a una compañía un perfil de su profesionalismo, personalidad, y de donde se sitúa usted en relación con los otros candidatos.
- 16. Pruebas de simulación:** Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas. Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo.
- 17. Pruebas en grupo:** Son aquellas pruebas que se realizan a un gran grupo de personas para ver sus capacidades y como se desarrollan en el entorno.
- 18. Pruebas Individuales:** Se lo realiza a una persona para observar su desempeño y actitud que tiene.



19. Colocación: Se refiere a la situación o posición de una cosa con respecto a otra u otras. Situación se emplea generalmente tratando de cosas que no cambian de lugar; posición y colocación aluden a objetos que cambian o pueden cambiar. Hablamos de la situación de una casa en una calle o barrio, en una altura, junto al río, etc.; un mueble tiene una posición o colocación adecuada, inestable, cómoda, etc.

20. Orientación: Es hacia donde se va a orientar la gente para desempeñar su trabajo que realiza.

21. Ética profesional: Hace referencia al conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían una actividad profesional.

22. Recepción de solicitud: Es aceptar las solicitudes que se establecen para seleccionar al personal, se encarga una persona de la selección de solicitudes.

23. Tentativas de idoneidad: Definir la idoneidad implica interrelacionar nuestras cualidades intelectivas y emocionales, como su ejercitación en una actividad específica.

24. Verificación: Comprobación de la verdad o autenticidad de algo.

25. Examen médico: Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.



26. Entrevista con el supervisor: Es un dialogo que se entabla entre el entrevistado y el supervisor lo cual se tratan asuntos de interés común.

27. Presentación del puesto: Es cuando el supervisor enseña al empleado el puesto que va a ocupar en el lugar de trabajo lo hace conocer.

28. Decisión de contratar: La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

29. Contrato definitivo: El contrato definitivo es aquel mediante el cual se plasma en definitiva la relación jurídica querida por las partes. En ese sentido, el contrato definitivo se opone al contrato preparatorio, que sólo prefigura una relación jurídica que desembocará en el contrato definitivo propiamente tal.



18. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

VARIABLES	TECNICAS CUANTITATIVAS			OBSERVACION ESTRUCTURADA	TECNICAS CUALITATIVAS			
	ESTADISTICAS	REGISTROS	ENCUESTAS		ENTREVISTAS	TESTIMONIOS	GRUPOS FOCALES	TALLERES
1. Escalafón de funciones	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	100%
2. Identificación de puesto de trabajo	100%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	100%
3. Especificación del cargo	0%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	0%
4. Etapa de planeación	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%
5. Plan Organizativo Anual (POA)	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%
6. Planificación y metas o anuales de personal	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	100%
7. Métodos de Recolección de Información	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	100%
8. Aplicación de la información	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%
9. Determinación de perfiles	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%
10. Capacitación	100%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%
11. Motivación	100%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%
12. Entrevista de Selección	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
13. Pruebas de Conocimiento	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%
14. Pruebas Psicométricas	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%
15. Pruebas de Personalidad	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%
16. Pruebas de simulación	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%
17. Pruebas en grupo	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%
18. Pruebas Individuales	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%
19. Colocación	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	100%
20. Orientación	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	100%
21. Ética profesional	100%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
22. Recepción de solicitud	0%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	0%
23. Tentativas de idoneidad	0%	100%	0%	100%	100%	0%	0%	100%
24. Verificación	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%
25. Examen médico	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	0%
26. Entrevista con el supervisor	100%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	0%
27. Presentación del puesto	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	0%
28. Decisión de contratar	0%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%
29. Contrato definitivo	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%





UNIVERSIDAD DE CUENCA

CATEGORIAS	TECNICAS CUANTITATIVAS				TECNICAS CUALITATIVAS			
	ESTADISTICAS	REGISTROS	ENCUESTAS	OBSERVACION ESTRUCTURADA	ENTREVISTAS	TESTIMONIOS	GRUPOS FOCALES	TALLERES
1. Ética								
2. Lealtad								
3. Responsabilidad								
4. Emprendimiento								
5. Veracidad								
6. Compromiso								
8. Planificación								
9. Completitud								
10. Organización								
11. Coordinación								
12. Claridad								
13. Racionalización								
14. Bienestar								
15. Motivación								
16. Carisma								
17. Realización								
18. Transparencia								
19. Paciencia								
20. Entendimiento								
21. Originalidad								
22. Rapidez								
23. Dinamismo								
24. Colectividad								
25. Profesionalismo								
26. Habilidades								



19. DISEÑO METODOLÓGICO

1. Recolección y Procesamiento de la Información

1. Elaboración de Instrumentos: Entrevistas, estas se realizarán a los Altos Ejecutivos y al Personal que labora en la institución.
2. Definir el Universo de Investigación: el universo de nuestra investigación serán todos los empleados y trabajadores de la institución, es decir toda la Población del Centro de Salud.
3. Diseñar el Trabajo de Campo: Se realizan varias alternativas para diseñar el trabajo de campo entre ellas se hace una reunión para hablar con todos los trabajadores y nos brinden las encuestas respectivas, también se lo puede hacer mediante observación directa o entrevista.
4. Diseñar el Procesamiento de Datos: Los datos recolectados se van a procesar utilizando programas como Excel y Word.
5. Indicar la forma de Presentación de los Datos: Los datos recolectados se van a presentar mediante cuadros y gráficos estadísticos.

2. Análisis y Propuesta

1. Como se va a describir la información: La información se va a describir de forma fácil y sencilla para que existe una buena comprensión por parte de las personas interesadas en este tema.
2. Como se va a realizar el Análisis Cuantitativo: Los cuadros procesados serán analizados mediante porcentajes y cifras dependiendo del tema investigado, y haciendo relación con información estadística y de los registros.
3. Como se va a realizar el Análisis Cualitativo: Se analiza cada parte del tema y su causa- efecto que lo generan.
4. Como elaborar la propuesta: Luego de analizar la información obtenida, y determinas sus causas y sus efectos, elaboraremos la propuesta para analizar y valorar los cargos del Centro de Salud Área N° 9 Nabón -Oña para que se lleva un buen manejo del



personal y realizar las debidas recomendaciones con las debidas correcciones a los problemas encontrados, estas deberán ser aplicados a la realidad.

3. Redacción del Texto

1. Texto Preliminar: Será elaborado en base al esquema tentativo presentado.
2. Texto Principal: En base al esquema tentativo presentado
3. Parte Referencial: Donde se encuentra la Bibliografía y los Anexos.

Revisión del Informe.

Ajustes respectivos considerando las recomendaciones.

Texto definitivo: Será elaborado de acuerdo a las correcciones establecidas por el director de la tesis.

Presentación de la tesis tanto en forma impresa como en forma electrónica (CD)



20. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES			
	1 era. Semana	2da. Semana	3 era. Semana	4 ta. Semana	1 era. Semana	2da. Semana	3 era. Semana	4 ta. Semana	1 era. Semana	2da. Semana	3 era. Semana	4 ta. Semana	1 era. Semana	2da. Semana	3 era. Semana	4 ta. Semana
1. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN																
Bibliografía	=====															
Sondeos		=====														
Entrevistas		=====														
Observaciones			=====													
Estadísticas			=====													
Procesamiento de datos				=====												
Conclusiones				=====												
Informe				=====												
3. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN																
Interpretación del informe						=====										
Interpretación estadística						=====										
Análisis de casos							=====									
Evaluación Global								=====								
Planteamiento de alternativas								=====								
4. REDACCIÓN DE LA TESIS.																
Introducción										=====						
Capitulo I										=====	=====					
Capitulo II											=====	=====				
Capitulo III												=====	=====			
Capitulo IV													=====	=====	=====	
Capitulo V																=====
Anexos																=====
Bibliografía.																=====