



RESUMEN

El presente trabajo fundamentalmente se basa en dejar establecido un Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos aplicable a la Clínica Hospital “Santa Inés” el mismo que servirá a los principales Directivos y Trabajadores para llegar a comprender de mejor manera las funciones que cada puesto debe cumplir; por lo tanto se ha visto necesario aplicar los conceptos teóricos aprendidos en la Universidad aplicados al sistema práctico.

El desarrollo de la Tesis básicamente está constituido en cinco partes o capítulos que comprenden: un análisis detallado de lo que comprende la Administración de Recursos Humanos dentro de la Clínica – Hospital “Santa Inés”, la Descripción de cada uno de los puestos tipo dentro de las áreas Administrativo, Servicios Médicos y Servicios Generales, así como también el desarrollo de la Valoración tomando en consideración los factores más importantes y la Clasificación; el cual es un ordenamiento de los puestos que nos permite agruparlos en “clases” sin antes mencionar que para llegar a realizar este capítulo se toma en consideración el método que se aplicó dentro de la Valoración.

Finalmente llegamos a exponer las Conclusiones y Recomendaciones de todo el trabajo realizado.

Palabras Claves: Descripción, Valoración, Clasificación, Puestos, Clínica



INDICE

Introducción	12
--------------	----

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Generalidades	15
1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos	16
1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	19
1.2.1 Objetivos Corporativos	19
1.2.2 Objetivos Funcionales	20
1.2.3 Objetivos Sociales	20
1.2.4 Objetivos Personales	20
1.3 Importancia de la Administración de recursos Humanos	20
1.4 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos	22
1.4.1 Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos	22
1.4.2 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos	23
1.4.3 Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos	24
1.4.4 Subsistema de Entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos	25
1.4.5 Subsistema de Control de Recursos Humanos	26
1.5 Técnicas de la Administración de Recursos Humanos	27



CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1	Concepto Descripción de Puestos	30
2.1.1	Los Beneficios de la Descripción de Puestos	31
2.2	Objetivos de la Descripción de Puestos	33
2.3	Contenido de la Descripción de Puesto	33
2.3.1	Cuestionario para la Descripción de Puestos	36
2.4	Métodos para la Descripción y Análisis de Puestos	38
2.4.1	Método de Observación Directa	38
2.4.2	Método del Cuestionario	39
2.4.3	Método de la Entrevista	39
2.4.4	Métodos mixtos	40
2.5	Descripción de Puestos de la Clínica-Hospital “Santa Inés”	41

CAPITULO III

PROCESO DE VALORACION DE PUESTOS

3.1	Concepto de Valoración de Puestos	138
3.2	Objetivos de la Valoración de Puestos	139
3.3	Planeación y Preparación para la Valoración de Puestos	140
3.4	Métodos de Valoración de Puestos	140
3.4.1	Método de Categorías o Jerarquización	141



3.4.2	Método de Clasificación	145
3.4.3	Método de Comparación de Factores	147
3.4.4	Método de Valuación por Puntos	152
3.5	Etapas para la valoración de puestos	
	Clínica - Hospital “Santa Inés”	146
3.5.1	Identificar y elegir los factores de Valuación	153
3.5.2	Ponderar los Factores de Valuación	154
3.5.3	Crear la Escala de Puntos	158
3.5.4	Preparar el Manual de Valuación de Puestos	161
3.5.5	Cuestionario para la Valoración de Puestos	159
3.5.6	Valuación de los Puestos por medio del Manual de Valuación	171
3.5.7	Delineación de la Curva Salarial y Tendencia Salarial	176

CAPITULO IV

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

4.1	Concepto	184
4.2	Métodos de Clasificación	184
4.3	Selección del Método	186
4.4	Aplicación Práctica a la Clínica – Hospital “Santa Inés”	187
4.5	Cuadro de Resultados Clasificados en Categorías	188



**CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES	195
RECOMENDACIONES	198
ANEXOS	201
BIBLIOGRAFÍA	204



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



MANUAL DE DESCRIPCION, VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS “CLINICA – HOSPITAL SANTA INES”

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL*

AUTORES: JHEIMY PERALTA VERA
JUAN QUINTUÑA MACANCELA

DIRECTOR: DR. JUAN CORDERO L.

CUENCA – ECUADOR

2010



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis Padres que me dieron la vida y cuidaron de mí con mucho sacrificio y abnegación.

A mi tía, que ha estado a mi lado en cada momento de mi vida brindándome su dulzura y cariño, apoyándome en forma incondicional durante mis años de estudio.

A mi hija Romina, mis hermanos, mis sobrinos adorados, a mi esposo, que son quienes están conmigo siempre.

Jheimy Peralta



DEDICATORIA

El Presente trabajo va dedicado a toda mi familia que siempre estuvieron presentes brindándome ánimos para que el objetivo planteado se logre con responsabilidad y esmero y al mismo tiempo por el apoyo incondicional para que el objetivo propuesto culmine con satisfacción.

Juan Francisco Q.



AGRADECIMIENTO

Al finalizar la tesis de manera exitosa agradezco al Ingeniero Juan Francisco Cordero por brindarnos sus conocimientos en el desarrollo de este tema y de manera especial al personal Administrativo, Servicios Médicos y Servicios Generales que conforman la prestigiosa Institución como es la Clínica – Hospital Santa Inés ya que nos han ayudado para la recopilación de la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

Jheimy Peralta



AGRADECIMIENTO

Primeramente al Todopoderoso por brindarme salud, vida y sabiduría para que los conceptos asimilados se puedan aplicar al presente tema; gracias también a nuestro Director, Tutores de la Universidad y sobre todo a todos los Directivos y Personal de la Clínica – Hospital “Santa Inés” ya que sin ellos el trabajo desarrollado no hubiese tenido éxito

Juan Francisco Q.



RESPONSABILIDAD

Los Conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Cuenca, 22 de diciembre de 2009

Juan Quintuña Macancela

Jheimy Peralta Vera



INTRODUCCION

La Administración es la ciencia que se encarga de la Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Control de todos los recursos dentro de una Institución.

Consideramos a la Administración de Recursos Humanos como un sistema que está dentro de la Administración y este a su vez tiene sus sistemas que le permiten desarrollarse adecuadamente, y hacen que las funciones de la Administración de Personal puedan funcionar conjuntamente.

Estamos convencidos que el avance tecnológico del mundo actual no es suficiente si no se cuenta con personal debidamente calificado para desempeñar las respectivas actividades con eficacia y eficiencia y que es un factor primordial que permite la consecución de los objetivos en las mismas.

Una de las responsabilidades profesionales más noble que un ser humano puede tener es encargarse de la Administración de personas, en saber elegir a las personas adecuadas que ejecuten correctamente los trabajos que la organización precisa para su buen funcionamiento, para ello existen algunas técnicas que la Administración de Recursos Humanos utiliza. Nos hemos interesado en el Estudio de la Administración de Recursos Humanos el tema propuesto “Descripción, Valoración y Clasificación de puestos en la Clínica – Hospital Santa Inés” es por ello que hemos realizado nuestro trabajo de investigación teórico y práctico con la debida autorización de los directivos de la Clínica y la Universidad de Cuenca.

Dentro de este trabajo, la presente investigación se inicio en lo que hace referencia a la Administración de Recursos Humanos en sus aspectos generales: conceptos, objetivos, importancia, subsistemas que lo conforman y las técnicas aplicables a esta área.

El Análisis y Descripción de puestos aplicada a la “Clínica – Hospital Santa Inés” nos va a proporcionar datos importantes que se requieren para



efectuar un adecuado reclutamiento, selección, promoción, retribución y capacitación de personal de la Clínica, para ello se recopiló información utilizando los métodos de observación, entrevista y cuestionarios. Como resultado de esta se obtiene la descripción que es un documento de información objetiva y concisa de las funciones que tienen que realizarse en cada puesto de trabajo, tomando en cuenta las responsabilidades y requisitos que son necesarios para poder desempeñar correctamente el mismo; en consecuencia la descripción se busca en la naturaleza del puesto y no en las características de las personas que lo ejecuta.

Previo a un Análisis y Descripción de puestos se produce a efectuar la Valoración de puestos analizando los métodos Cualitativos y métodos Cuantitativos permitiéndonos de esta forma realizar un estudio más profundo en el Método de Valuación por Puntos el mismo que consiste en fijar un valor a cada cargo con respecto a los otros, considerando dicho método para la aplicación práctica de nuestro trabajo ya que es una técnica más exacta, analítica y cuantitativa manejada a través de factores con sus respectivos subfactores aplicable a la realidad de la Clínica – Hospital Santa Inés.

Concluyendo con el presente trabajo se procedió a efectuar una Clasificación de puestos basado en la Valoración por Puntos y clasificándolos por Categorías el mismo que engloba a todos y cada uno los puestos Tipo existentes dentro de la Institución.

Una acertada Valoración de puestos y Clasificación de los mismos va a permitir establecer una adecuada política salarial que es uno de los aspectos más importantes dentro de la filosofía de una organización.

Si la Descripción Valoración y Clasificación de Puestos es la correcta se obtendrá como resultado una mayor eficiencia en el desempeño, caso contrario puede darse conflictos interpersonales, confusión, duplicidad y frustración causando inconformidad en los empleados y problemas recurrentes en la



Institución y lo que es peor la disminución en la calidad de servicio al cliente externo y la decadencia en cuanto a objetivos plantados.

Finalmente para lograr una mayor eficiencia en la Institución, es necesario que el personal se encuentre debidamente motivado, debe sentirse satisfecho en su puesto de trabajo y con las tareas encomendadas, de tal manera que estén seguros de su desempeño para que el trabajo ejecutado esté de acuerdo a las exigencias que requiera la Institución.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GENERALIDADES.

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control que se desempeñan para alcanzar los objetivos, esto se logra con la ayuda de seres humanos y otros recursos.

Dentro de la administración está como su principal especialidad la Administración de Recursos Humanos que a su vez se lo conoce también como talento Humano o Capital Humano, el mismo que contribuye directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y de manera indirecta al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los empleados.

La Administración de Recursos Humanos juega un papel muy importante dentro de toda organización a pesar que no tiene un control directo sobre muchos factores determinantes para el éxito de la empresa, como son: el capital, la materia prima y los procedimientos operativos.

El Recurso Humano esta conformado por un grupo de personas con diferentes habilidades y destrezas que trabajan para alcanzar un objetivo común.

Es importante que todas las organizaciones presten atención al Recurso Humano existente, puesto que el buen manejo de éste recurso ayudara al éxito de la empresa conjuntamente con otros factores que una empresa debe tener como es buenas instalaciones, maquinaria, equipos, capital, sistemas, mercados, etc.



El desempeño eficiente del recurso humano no ocurre de manera 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 y sus empleados, y de la sociedad que permita a los empleados ser seleccionados de acuerdo a la capacidad, nivel académico, responsabilidad y experiencia; y entrenarlos para aquellos puestos que sean mas adecuados a sus habilidades y destrezas.

En la actualidad las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales por lo que se pretende no solo invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas o Talento Humano de la empresa en como crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben como satisfacerlos y encontrarlos.

Toda organización depende directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es por ello que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La Administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y practicas 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.”¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto, 2003, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, México, pág., 9.



“Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.”²

“La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras administrar en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional”³

De las definiciones dadas por los autores podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objetivo de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

El pago que se le hace al Recurso Humano por su esfuerzo en la realización y cumplimiento de las funciones es a través de la generación de un sueldo y todos los beneficios establecidos por ley que todo trabajador recibirá a mas de la motivación recibida que es diferente en todas las empresas, de esta manera el individuo recibirá un ingreso psíquico y material.

El Talento Humano es considerado como una área muy sensible a la mentalidad que predominan en las organizaciones pues depende de algunos aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional establecida, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza y los procesos internos.

² <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>

³ CHIAVENATO, Idalberto, 1994, Administración de Recursos Humanos, Editorial Atlas S.A., Quinta Edición, México, pág., 158



El administrador se empeña en que el empleado se sienta atraído en la realización de sus actividades o tareas para lograr los objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo posible.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos existe un principio básico como es la responsabilidad de línea y función de asesoría (Staff).

La responsabilidad de línea: Quien debe administrar a las personas es el Gerente o Supervisor, el mismo que tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados.

El objetivo del gerente o administrador es lograr que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles, cuanto mas grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos.

En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea, y es quien responde por los recursos puestos a disposición. El Jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, meritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.

Función de asesoría Staff: Para que el Gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar su personal, debe recibir asesoría y consultoría que le proporcione los medios y servicios de apoyo. Administrar personas y competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas.

En consecuencia el Gerente o Supervisor es el principal responsable del manejo del Recurso Humano y de este depende para que la organización tenga éxito.



1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas constituyen el principal activo de la organización, es por ello que se debe mantener la atención hacia los empleados para promover el desempeño eficiente y lograr los objetivos individuales, esto es posible cuando el Recurso Humano se siente motivado.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con todos y cada uno de los empleados derivan de los objetivos de la empresa, existiendo diferentes objetivos que una organización pueda tener ya sea una empresa grande o pequeña y si ésta es pública o privada y si se dedica a la elaboración de productos o prestación de servicios, el logro de los objetivos establecidos por la empresa se consigue a través de la suma de los objetivos individuales.

“Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquier caso, los objetivos son los que guían la función de la administración de recursos humanos.”⁴

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos no solo refleja los propósitos e intenciones que se desean alcanzar sino que también se debe tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización como es del mismo departamento de personal, estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

1.2.1 Objetivos Corporativos: Lo primordial de éste objetivo es que la empresa tenga éxito, es por ello que las empresas crean un departamento de

⁴ WERTHER WILLIAM B, DAVIS KEITH, 1991, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México, pág., 10.



Recursos Humanos porque es el lugar que va a hacerse cargo del desempeño, pero esto no significa que los directivos vayan a descuidar sino que van a trabajar en conjunto.

1.2.2 Objetivos Funcionales: Es importante que el Departamento de Recursos Humanos sea apropiado a las necesidades de la Organización siendo este una prioridad absoluta, cuando la Administración de Personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos.

1.2.3 Objetivos Sociales: El Departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir las tensiones; y aspectos negativos que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

1.2.4 Objetivos Personales: Los objetivos de cada uno de los empleados son importantes para el Departamento de Recursos Humanos porque le interesa tener en cuenta las aspiraciones individuales que derivan de los objetivos empresariales.

Para lograr los objetivos, el Departamento de Recursos Humanos ayuda a los Gerentes de la Compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características adecuadas.

Actualmente con el desarrollo de la información tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Podemos decir que la importancia de la administración de Recursos Humanos es coordinar los esfuerzos, tiempo y dinero para alcanzar objetivos planteados. Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos



para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo de grupo ya que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado mayor importancia.

Lo es para todos: Gerentes, áreas y departamentos. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque **NO ES BUENO:**

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los Gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas y preocuparse de la calidad de vida de los trabajadores.

La tarea de hacer posible una mejor vida económica de mejorar normas sociales, de hacer un Gobierno mas eficiente, de impartir efectividad a los esfuerzos humanos y mediante la información unir estas relaciones para introducir en el problema inmediato, determinando los obstáculos que han de presentarse en el futuro y buscar solución a estos problemas, hacen que la administración, tenga mucha importancia.

Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. En parte el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansa en la capacidad del Gerente.



1.4 SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Son aquellos que forman parte de un sistema mayor que es el de la Administración de Recursos Humanos, entendiéndose por sistema el **conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que permiten el cumplimiento de un objetivo.** Los subsistemas constituyen el elemento procesador mediante el cual los Recursos Humanos son obtenidos, desarrollados, aprovechados, evaluados, mantenidos y controlados por la organización.

Por lo tanto la efectividad con que cualquiera de estos subsistemas se ejecute va a incidir en el logro de los objetivos de la organización y en las necesidades de la sociedad.

Según el autor Idalberto Chiavenato "La Administración de Recursos Humanos consta de los siguientes subsistemas que son":⁵

- 1) Subsistema de alimentación de recursos humanos
- 2) Subsistema de aplicación de recursos humanos
- 3) Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.
- 4) Subsistema de entrenamiento y desarrollo de recursos humanos.
- 5) Subsistema de control de recursos humanos.

1.4.1 Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos

Este subsistema comprende, la Planeación, el Reclutamiento, la Selección de personal que son las fases de un mismo proceso: la consecución de Recursos Humanos para la organización.

Planeación de recursos humanos. Significa prepararse con anticipación para tener la cantidad y la calidad de la gente necesaria en los puestos adecuados, en el momento oportuno para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá, pág. 125, 279, 397, 547, 617.



un periodo determinado. Es decir la planeación trata de prever la fuerza de trabajo y los talentos que serán necesarios para la realización de las acciones futuras.

Reclutamiento. El reclutamiento esta orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar aquellos puestos vacantes. Este es un sistema de información a través del cual las organizaciones divulgan y ofrecen al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo.

Selección. Consiste en elegir personal del grupo reclutado, de acuerdo a sus habilidades y capacidades, a fin de decidir sobre bases objetivas cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo tanto personal como de la organización.

1.4.2 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Trata sobre el análisis de puestos, la integración o inducción y la evaluación del desempeño humano.

Análisis de Puestos. Es el documento que determina los deberes, las responsabilidades y las capacidades humanas que son necesarios para que las personas con las habilidades y aptitudes indispensables puedan colocarse en puestos donde sean capaces de desempeñarse mejor y estén satisfechos.

En el Subsistema de Aplicación el análisis de puestos se realiza primordialmente como ayuda para proveer los cargos con lo que se pretende lograr un ajuste de las cualidades de una persona con los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de puestos se continúa con las fases de Integración y Evaluación del desempeño del personal.

Integración o Inducción. Se refiere a proporcionar información al nuevo empleado y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos de trabajo. Para ello la persona se somete a una



socialización empresarial es decir un aprendizaje de los valores, normas y comportamientos que la organización exige.

Evaluación. Es la apreciación sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona, generando premios o sanciones según los resultados obtenidos por el individuo.

1.4.3 Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos

Incluye la administración de sueldos y salarios, los planes de beneficios sociales, la higiene y seguridad en el trabajo, las relaciones laborales.

Administración de Sueldos y Salarios. La administración de sueldos y salarios se encarga de que los trabajadores sean equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

En consecuencia la empresa tiene que asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y con relación al mercado de trabajo.

Para esto se debe llevar a cabo sistemáticamente una valuación de puestos, aplicando previamente una descripción y análisis de los requerimientos del puesto, a fin de implantar una política salarial que normalice los procedimientos de remuneración al personal.

Beneficios Sociales. Son las prestaciones, aportaciones financieras y servicios además del pago nominal, que proporcionan una protección financiera contra riesgos y satisfacen necesidades sociales y recreativas de los empleados.



Estos beneficios y servicios son recompensas indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Higiene y Seguridad en el Trabajo. Tiene como objetivo la prevención de alteraciones y accidentes en el trabajo, para crear y mantener un medio ambiente de trabajo higiénico y libre de riesgos que propicie la salud integral de los miembros de la organización.

Es entonces una obligación moral y ética de la administración de recursos humanos brindar mejores condiciones de trabajo.

Relaciones Laborales. Comprende todas las acciones encaminadas a mantener relaciones armoniosas entre la dirección y el personal buscando el bienestar social económico en función de los intereses de ambas partes.

Incluye la administración y negociación de contratos colectivos con organizaciones oficial y legalmente establecidas para hacer prevalecer los derechos de los trabajadores y de la organización.

1.4.4 Subsistema de Entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos

Se refiere al entrenamiento y desarrollo de personal.

Entrenamiento. Puesto que es difícil que los nuevos trabajadores se ajusten exactamente a las necesidades de la organización, se les debe entrenar para que su rendimiento sea eficaz. Consiste en un corto proceso educativo de aprendizaje de operaciones dirigido a los empleados en función de los objetivos definidos.

Desarrollo. El desarrollo proporciona a los empleados nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua para la empresa y satisfacer sus deseos personales de avance. Es un proceso educativo a largo plazo que se relaciona



con la instrucción sistemática y la experiencia que enfatiza el aprendizaje de conceptos abstractos y teóricos a nivel de supervisores.

1.4.5 Subsistema de Control de Recursos Humanos

Abarca la base de datos, el sistema de información de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos.

Base de Datos. Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos (archivos) debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. A partir de la base de datos, puede planearse un sistema de información de recursos humanos como fuente para la toma de decisiones.

Tiene como propósito mejorar y facilitar el acceso a los datos, la actualización, reducir errores y eliminar la duplicidad.

Sistema de Información de recursos humanos. Se encarga de obtener datos de los empleados, del ambiente empresarial, del ambiente externo (mercado de trabajo, exigencias y restricciones legales, coyuntura económica, política, etc.) para ser procesados y transformados en información que servirá de ayuda en el proceso de toma de decisiones a los respectivos jefes en la administración correcta de los subordinados.

Auditoría de recursos humanos. Es el análisis de las políticas, prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para mejorar los aspectos positivos como para corregir y ajustar los desvíos, a través de una adecuada retroalimentación.

La evaluación y el control se hacen mediante la comparación de patrones de cantidad, calidad, tiempo y costo con los resultados o el desempeño sujeto a control.



1.5 TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

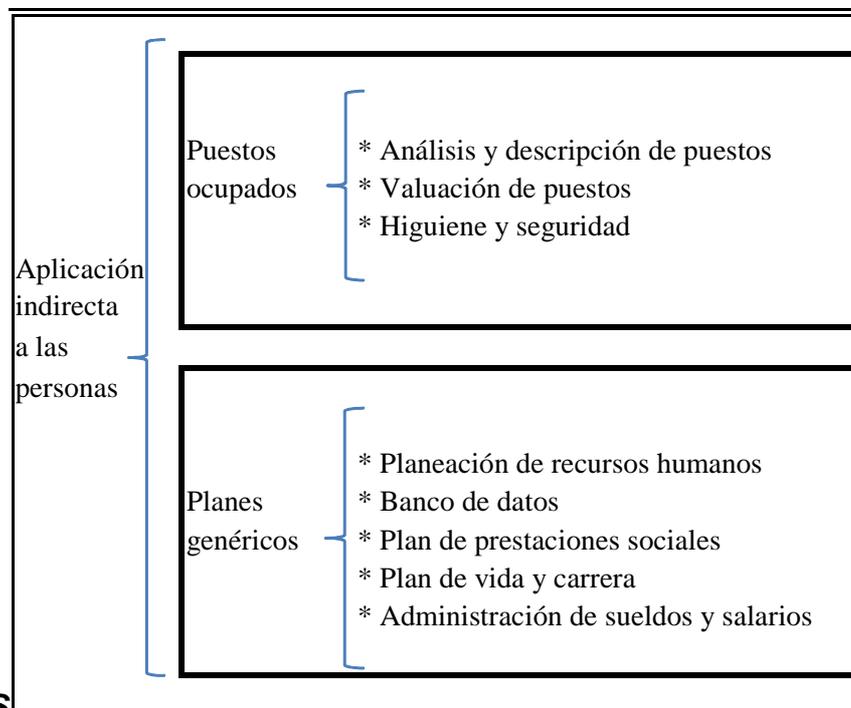
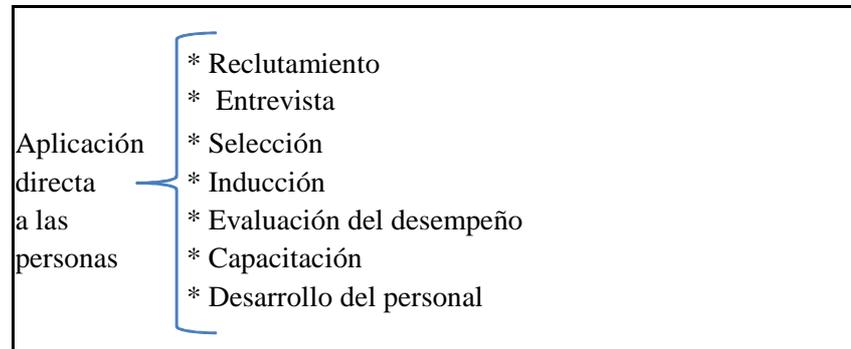
Los Asuntos tratados por la Administración de Recursos Humanos se refiere tanto a aspectos internos de la organización; como a aspectos externos o ambientales; el siguiente cuadro da una idea de cómo son utilizadas las técnicas tanto en el ambiente interno y externo de la organización.

<i>Técnicas utilizadas en el ambiente externo</i>	<i>Técnicas utilizadas en el ambiente interno</i>
<ul style="list-style-type: none">• Estudio del mercado de trabajo• Reclutamiento y selección• investigación de salarios y prestaciones• Relaciones con los sindicatos• Relaciones con entidades de formación profesional• Legislación laboral	<ul style="list-style-type: none">• Análisis y Descripción de puestos• Valuación de puestos• Capacitación• Evaluación del desempeño• Plan de vida y carrera• Plan de prestaciones sociales• Política salarial• Higiene y seguridad

Técnicas de la Administración de Recursos Humanos aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.



TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS



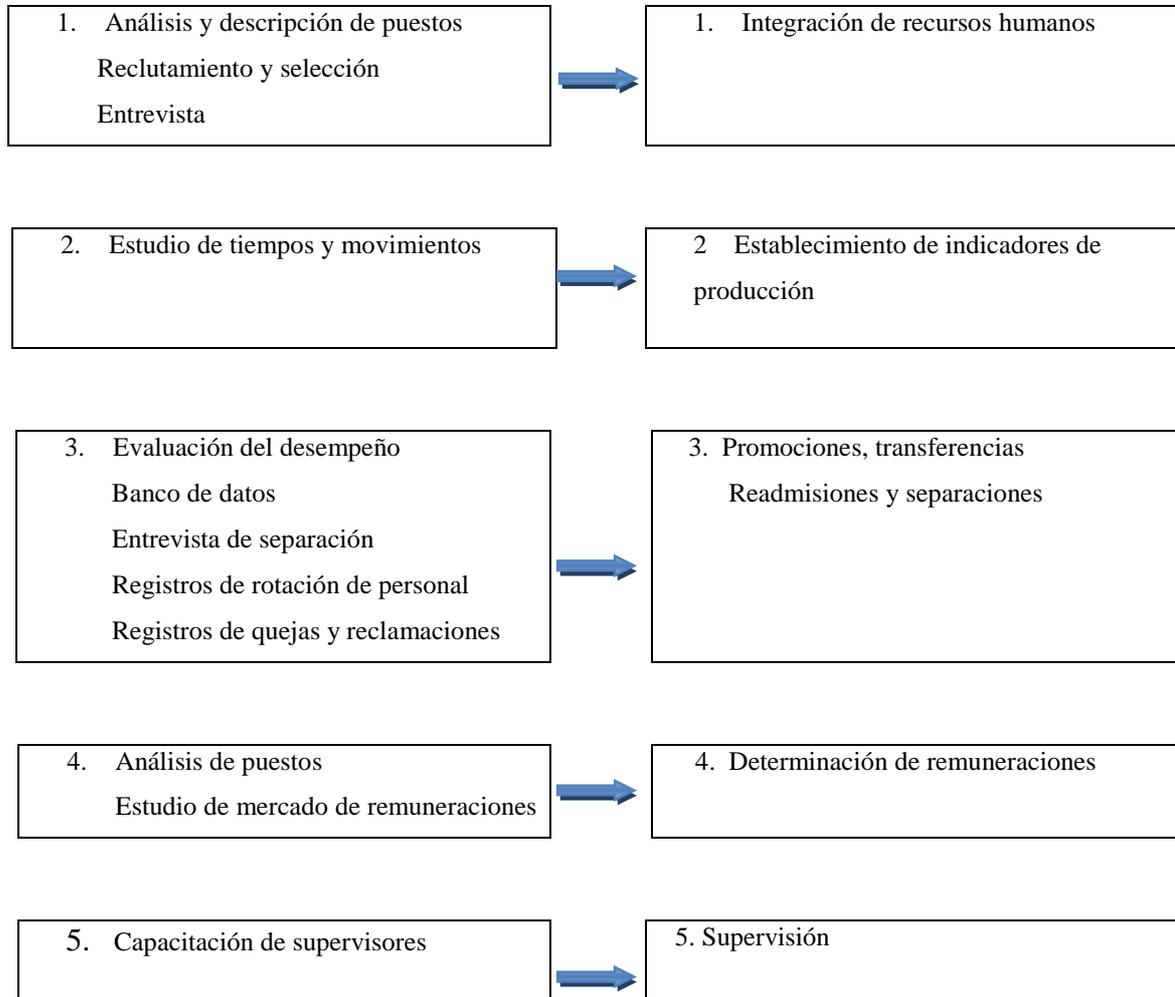
HUMANOS

Algunas de las técnicas de la Administración de Recursos Humanos apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones que se toman sobre los datos.



Técnicas de la ARH que suministran datos

Decisiones basadas en datos





CAPITULO 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1 CONCEPTO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La Descripción de Puestos es una de las técnicas que utiliza el área de recursos humanos que siguiendo un proceso sistemático, estructurado y claro recoge la información básica de un puesto de trabajo, la Descripción de Puestos viene a ser la base principal de los distintos procesos de Recursos Humanos.

En una Descripción de Puestos no se hace referencia a las personas o individuos que ocupan los puestos sino a la información sobre las obligaciones, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con un puesto de trabajo.

“Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Así mismo la descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto lo que hace el ocupante, la periodicidad de su relación (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (porque lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas”⁶

“Una descripción de puestos es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se tratara de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se

⁶CHIAVENATO, Idalberto, 2007, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, México pág., 226,227.



siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos”⁷

En Base a los diferentes conceptos de autores podemos decir a nuestro criterio que la Descripción de Puestos en definitiva es un inventario de todas las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante del puesto, lo que el puesto exige a los trabajadores que lo realizan y las aptitudes humanas que se requieren; incluyendo requisitos como experiencia, educación, capacitación, exigencias físicas y mentales; sirve de gran ayuda para el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Es importante considerar que dentro de la Clínica se ha aplicado el mismo cuestionario para todos los puestos existentes con el objetivo de tener una visión mas clara de cuales son los puestos paralelos y los puestos subordinados.

2.1.1 Los Beneficios de la Descripción de puestos

Son varios los beneficios que brinda la técnica de descripción de puestos para la empresa, para los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores.

Para la Empresa

- Ayuda en la distribución de tareas de manera equitativa.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Sirve para asignar responsabilidades en la realización de las labores.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita la mejor coordinación y organización de las actividades.

⁷ Werther B, DAVIS, KEITH, MEJIA GOMEZ, JOAQUIN; TRAD, BEDULLA, GRACIELA SANCHEZ, Administración de personal y Recursos Humanos, pág. 74



Para los Supervisores

- Les permite un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia.
- Les Permite planear y distribuir mejor el tiempo.
- Ayuda a explicar al empleado la labor que debe desarrollar.
- Le permite exigir al empleado lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Ayuda a escoger al trabajador mas adecuado de manera rápida para alguna labor accidental.
- Opinar sobre ascensos, cambio de métodos, etc.

Para el trabajador

- Le permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Ayuda a conocer si esta desempeñando bien sus labores.
- Impide que en sus funciones ejecute tareas repetidas.
- Le ayuda a ver con claridad sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus meritos y su colaboración.

Para el departamento de personal

- Es la base fundamental para la realización de otras técnicas.
- Permite una adecuada ubicación de los trabajadores conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y capacitación.
- Es un requisito indispensable para establecer un sistema de valoración de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los meritos de los trabajadores
- Sirve de fundamento para el incentivo al sistema de salarios



2.2 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El objetivo principal de este trabajo es el de conseguir definir y limitar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la Clínica, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama y, analizar las cargas de trabajo de las personas

Objetivos:

1. Permitirle a la Clínica crear bases de tecnificación sobre administración de los Recursos Humanos.
2. Ser preciso en funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para determinar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar errores.
3. Colaborar a la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal, y determinar la igualdad en el trabajo.
4. La Descripción de Puestos nos sirve como medio de integración y orientación para el nuevo personal.
5. Evitar repetir instrucciones.

2.3 CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para realizar una Descripción de Puestos en una organización es importante considerar ciertos requisitos que son muy importantes.

1. **Claridad:** Evitar utilizar términos confusos ya que dan lugar a entender en dos o mas sentidos
2. **Sencillez:** Se debe emplear un lenguaje accesible a todos
3. **Concisión:** Se debe emplear un menor número de palabras, esto favorece también la claridad.
4. **Precisión:** Es la cualidad principal, se deben excluir los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones.



5. **Viveza:** Se debe procurar hacer una descripción viva utilizando verbos funcionales.

“Normalmente una Descripción de puestos incluye tres apartados principales, a saber: Los Datos que Identifican al Puesto; La descripción en si que incluye un breve resumen sobre el puesto y un Detalle Completo de las Operaciones, Responsabilidades y Funciones realizadas en un puesto; Y las Especificaciones o Características Requeridas para una realización satisfactoria así como las Condiciones en las cuales se realizan el puesto. Algunas ocasiones se añade una cuarta sección que designa por su titulo los puestos que le siguen y preceden, con objeto de establecer las relaciones en ellos, indicando las líneas de ascenso de una a otra”⁸

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

ENCABEZADO Una descripción de puestos contiene los siguientes encabezados, que hace referencia a los datos de identificación del puesto.

- ❖ Nombre del cargo
- ❖ Departamento
- ❖ Unidad o dependencia
- ❖ Numero de ocupantes

Nombre del cargo: Es el termino con el que se le conoce, todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto.

Departamento: Es la ubicación en la que se encuentra el empleado desarrollando el trabajo. Este sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario como ejecuta sus tareas

Unidad o dependencia: Lugar de donde proviene el puesto, es decir el departamento de quien depende.

⁸ LANHAM, E, 1985, Valuación de Puestos, Editorial Continental S.A., México, pág., 219.



Numero de ocupantes: El numero de personas que ocupan el mismo puesto dentro de la empresa, es decir puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades.

B. MISIÓN DEL PUESTO: Consiste en redactar brevemente lo que hace este puesto en función de su naturaleza.

C. DESCRIPCION DE TAREAS O RESPONSABILIDADES

Consiste en detallar todas las operaciones que realiza el trabajador dentro de un puesto determinado, es recomendable exponer cada una de las actividades en párrafo separado con numeración ordinal.

Se debe procurar la separación de las actividades continuas de las periódicas o eventuales. Cuando se trata de actividades que tienen un proceso largo se debe dividir en sus partes o etapas principales, se puede también formar grupos o subgrupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas y en otros casos se debe detallar las actividades de lo general a las más concretas.

D. NIVELES DE SUPERVISION

Se debe anotar el titulo del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

La descripción de puestos por competencias son las habilidades y capacidades que se describen en términos de comportamiento y que son medibles, identificables y susceptibles de desarrollar. Incluyen aspectos críticos del desempeño exitoso de una organización o un individuo.

Para que las operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Así



como también las responsabilidades que debe asumir como trabajador ejecutando las labores con intensidad, cuidado y esmero.

2.3.1 CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL:

NOMBRE DEL CARGO: _____
DEPARTAMENTO: _____
UNIDAD O DEPENDENCIA: _____
N. DE OCUPANTES (del mismo puesto) _____

B. MISIÓN DEL PUESTO

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde).

Tareas o actividades que realiza diariamente

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.



Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:



2.4 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los métodos que más se utilizan en la Descripción y el Análisis de puestos según el autor Idalberto Chiavenato son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos

2.4.1 METODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Este método es bastante utilizado por su eficiencia; como su nombre lo dice se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa cuando realiza sus funciones mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es aconsejable que se aplique a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Se recomienda que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea mas completo y preciso.

VENTAJAS

- Veracidad de los datos obtenidos, ya que se originan en una sola fuente.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Es un método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.



- Se aplica la formula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

DESVENTAJAS

- Es costoso porque el analista requiere invertir bastante tiempo
- La simple observación, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

2.4.2 MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Su principal objetivo es la identificar labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

VENTAJAS

- Los trabajadores y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.
- Este método es el más económico.
- Es rápido y económico para obtener información; con respecto a otros métodos.
- Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

DESVENTAJAS

- No se recomienda aplicar en puestos de bajo nivel, ya que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser poco probable en obtener información completa y precisa.

2.4.3 MÉTODO DE LA ENTREVISTA



Básicamente recoge los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el trabajador o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto.



VENTAJAS

- Los datos referentes al cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

DESVENTAJAS

- La entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, por falta de comprensión.
- Puede provocar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- Costo elevado; ya que exige analistas expertos y se detiene el trabajo del ocupante del puesto.

2.4.4 MÉTODOS MIXTOS

Los departamentos de personal pueden hacer uso de los diversos métodos al mismo tiempo, cuando todos los empleados se encuentren en el sitio de trabajo, ya que eso permitirá asegurar una elevada precisión con un mínimo costo para la empresa.

Las combinaciones pueden ser de diversas maneras, dependiendo de algunos elementos empresariales como el objetivo de análisis la actitud del personal, de los jefes, el tiempo, etc. son factores que influyen a la hora de tomar cierta decisión en cual método aplicar. Dentro de este aspecto citamos los más utilizados:



- a) Cuestionario y entrevista.- Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior. Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista. Ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa. Ambos con el ocupante del cargo.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Es un método recomendable a ser utilizado el mismo que lo llevaremos a cabo de acuerdo a las normas y políticas de la Clínica-Hospital “Santa Inés”.

2.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA “CLÍNICA – HOSPITAL SANTA INÉS”

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Presidente

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Directorio de la Clínica

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Supervisión de toda la clínica tanto el área de hospitalización como la de administración.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)



Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Supervisión de toda la clínica tanto el área administrativa como el de hospitalización, revisión de pacientes en el área de cuidados intensivos.
2. Vocero para la clínica, es decir es la única persona autorizada para atender a los distintos medios de comunicación.
3. Encargado de notificar al directorio.
4. Encargado de notificar cualquier decisión que tome el directorio.
5. Toma de ciertas decisiones conjuntamente con el gerente.
6. Interviene en ciertas cirugías a los pacientes por se medico intensivista de la clínica.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Reuniones con el directorio de la clínica.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Ninguno.	

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Nutrición	6
Enfermería	40
Hotelería	23



Médicos Residentes	12
Administrativo	20
Mantenimiento	4
Rayos X	9
Farmacia	6

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Instruir, dirigir y supervisar al personal administrativo y de hospitalización.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Presidente	Administración	Ser Tolerante
	Medicina	Ser Sereno
		Ser Responsable
		Ser Estricto



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Directorio de la Clínica

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Administrar en forma integral la institución desde el punto de vista asistencial, administrativo, operativo y financiero.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Revisar el manejo integral financiero
2. Revisar operativamente las actividades que se han dado o que se dan en la clínica
3. Revisar lo que se está coordinando para el día ya sea en el lado de cirugía, de mantenimiento, o en Inversiones.
4. Hacer estudios de factibilidad sobre nuevos productos y servicios.
5. Relación directa con cada uno de los médicos; así como también en la parte administrativa para dar solución a los diferentes problemas que se pueden presentar.
6. Formar parte del miembro de Directorio; del Comité de Calificación y Auditoría y del Comité Técnico que son los cuerpos colegiados que administran la Institución.
7. Revisión de la parte de los Balances integral; así como también de la parte impositiva y cumplimiento con el IESS.



8. Normal desenvolvimiento de toda la Gestión de Talento Humano dentro de la Institución.
9. Revisar Flujos de caja proyectados real versus cumplimiento
10. Revisar que todo lo que se hace esté de acuerdo a la planificación operativa y a la planificación estratégica.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias

Son Varias entre ellas están:

1. Una vez por mes Directorio
2. Cada dos meses reunión con el Comité Técnico y Comité de calificación
3. Reunión con el comité de Auditoría 3 veces al mes.
4. Revisión de Balances que se hace una vez por mes en el cierre donde se revisa todo a detalle cuentas transitorias etc.
5. Cada 15 días se revisa la Curva de Gastos y el cumplimiento en lo que tiene que ver a gastos de cada una de los centros de costos del Hospital.
6. Reuniones varias con Proveedores de equipos; Proveedores médicos y Proveedores de Insumos.
7. Estar constantemente en reuniones con la asociación de Clínicas privadas del Ecuador.
8. Reuniones con el Ministerio de Salud Pública con la Ministra de Salud para lo que se requiera.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares

1. Viajes al exterior para convenios con Instituciones Internacionales.



2. Capacitación médica trayendo médicos Internacionales de alto nivel.
3. Asistir a capacitaciones a congresos Internacionales.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Directorio de la Clínica	Directorio
Dr. Luis Tamayo	Presidente
Jefe Clínico y Hospitalaria	Jefes Departamentales
Jefa de Compras	
Jefa de Tesorería	
Jefe de Contabilidad	
Jefe de Nutrición	
Jefe de Farmacia	
Jefe de Servicio al Cliente	

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Nutrición	6
Enfermería	40
Hotelería	23
Médicos Residentes	12
Administrativo	20
Mantenimiento	4
Rayos X	9



Farmacia

6

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Conjuntamente con el Comité Ejecutivo y Jefes Departamentales se analiza constantemente la marcha, el cumplimiento de objetivos y presupuestos, etc. Sin embargo esto no significa que no se tenga que reunir prácticamente todos los días con los Jefes Departamentales para solucionar inconvenientes que se pueden presentar día a día.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Gerente General	Conocer el tema de Administración Hospitalaria.	Ser Paciente
	Un buen perfil de liderazgo por cuanto es muy importante.	Ser Tolerante
	Conocer la parte administrativa como la parte asistencial.	Ser Amable
	Toma constante de decisiones en el día a día ya que esto diferencia a un ejecutivo de otro	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Director Médico

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Servicio Médico

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Dirección de actividades antecedentes Hospitalarias

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Supervisión libros asistenciales médicos
2. Visita a pacientes internados
3. Despacho de oficios administrativos
4. Reuniones Varias
5. Auditoría de Historias Clínicas
6. Gestión de implantes Hospitalarios
7. Despacho a visitas personales

Tareas o actividades periódicas, repetitivas o intervalos regulares aunque no diarias

1. Reunión de Directorio
2. Reunión de Comité de Auditoría
3. Comité de Trasplante
4. Estadístico médico

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Ing. Bruno Ledesma

Gerente General

Dr. Luis Mario Tamayo

Presidente del Directorio

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?



(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Jefe de Enfermería	1
Jefe de Médicos Residentes	1
Jefe de Imagenología	1

EN QUE CONSISTE LA SUPERVISIÓN QU EJERCE (Instruir, Dirigir, Controlar, detalle que hace por favor)

Dirigir, coordinar y supervisar.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Director Médico	Gerencia de servicios de salud	Ser Amable
	Administración Hospitalaria	Autodisciplina
	Mejoramiento en salud	Responsabilidad
	Auditoría médica	Ser Tolerante
	Economía de la salud	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Presidencia y Gerencia

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Presidencia / Gerencia

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Servir eficazmente a todo cliente/ paciente que llegue al área administrativa de la clínica en busca de ayuda o solución de problemas.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Revisión de correo
2. Comunicaciones Internas/ externas/ memos.
3. Revisión caja chica – Farmacia- Nutrición
4. Coordinar facturas para envío a contabilidad.
5. Planillar arriendos.
6. Planillar parqueadero
7. Llamadas telefónicas
8. Contratos personal nuevo
9. Aprobación de pedidos

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Archivo
2. Conmutador
3. Correspondencia
4. Emisión de certificados



Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Ing. Bruno Ledesma	Gerente General
Dr. Luis Tamayo	Presidente
Dr. Gustavo Duque	Director médico

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**
NINGUNO

A. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Asistente de Gerencia	Correspondencia	Ser Eficiente,
	Administración	Capacidad para solucionar Problemas.
	Secretaría etc.	Ser confidencial
		Lealtad



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Enfermeras

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Enfermería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Organización y supervisión en la atención al paciente.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Recorrido de las diferentes áreas.
2. Manifiestar las necesidades de material o equipo al director medico.
3. Organización de turnos se hace de manera manual
4. Refuerzos de personal donde se necesite, personal de enfermería y auxiliares de enfermería.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Equipamiento de material.
2. Visita a los pacientes.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Cuadro de horarios de trabajo de enfermería se hace de manera manual.
2. Charlas para enfermería.



3. Adquisición de material como es de escritorio e imprenta, esto se hace a través de una solicitud, una vez aprobada se adquiere proformas.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Dr. Luis Mario Tamayo

CARGO

Presidente

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

Enfermeras

18

Auxiliares de enfermería

19

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Organizar, supervisar, controlar, dirigir y evaluar a enfermería y auxiliares de enfermería.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de enfermeras	Rol de enfermera	Ser Paciente
	Técnicos, científicos	Ser Justa
	Administración	Ser Sincera
	Patologías	
	Organización	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Contador General

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Contabilidad

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Es responsabilidad de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros y cumplir con las obligaciones tributarias; y las disposiciones legales por los organismos de control.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento, escrito y hablando “diario”.
2. Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes, como vaya llegando la información “mensual”.
3. Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago. “diario”.
4. Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión “mensual”
5. Revisar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos “mensual”.
6. Analizar saldos de cuentas contables de años anteriores requerido por Gerencia “semanal”.



7. Desarrollar e implementar la nueva estructura contable y procedimiento de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa, abriendo nuevas cuentas contables “mensual”
8. Diseño e implantación de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera, enviar E-mail cuando alguna cuenta no esta clara “mensual”
9. Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la compañía, como la SRI, Superintendencia de Compañías, etc., ”Fin de año”
10. Asistir y participar en reuniones convocadas por Gerencia y Presidencia, con ideas y sugerencias de soluciones a los programas de control económico de la empresa, 2 horas Gerencia.
11. Mantener reuniones con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos del departamento. 2 horas.
12. Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa.
13. Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.
14. Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por Gerencia

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Ing. Bruno Ledesma

Gerente General

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

Contadora

1

Auxiliares Contables

2

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**



Controlar, dirigir, coordinar y dialogar para el desempeño de las actividades

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Contador General	Tributación	Ser Amable
	Código del Trabajo	Ser Paciente
	Principios de Contabilidad	Ser Tolerante
	Ley de compañías	
	Computación	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Atención al Cliente

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Atención al cliente

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Garantizar la optima calidad en el servicio al cliente

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Visita a las habitaciones de los pacientes verificando calidad en el servicio.
2. Visita a las habitaciones de los pacientes para control de cuenta por hospitalización.
3. Coordinar con gerencia para otorgar créditos y descuentos
4. Recuperar cartera mediante llamadas telefónicas.
5. Coordinar traslado de pacientes en ambulancia.
6. Recepción de historias clínicas de pacientes.
7. Archivo de historias clínicas de los pacientes.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Emisión de certificados médicos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.



1. Reportes de estadísticas a gerencia y presidencia
2. Coordinación y gestión del comité de seguridad

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Ing. Bruno Ledesma

CARGO

Gerente General

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

Recepcionista

2

Admisión

1

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Controlar, dirigir e instruir en las actividades.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Atención al cliente	Marketing	Ser Paciente
	Relaciones publicas	Ser Proactiva
	Relaciones humanas	Ser Rápida



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de seguros

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Seguros

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Que los pacientes atendidos hagan reclamo en la compañía de seguros, documentando en su totalidad.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Revisar Rack si ingresan pacientes con seguros.
2. Pedir autorización para crédito.
3. Revisar altas con seguros y pedir documentación.
4. Recibir notificaciones, enviar vía e-mail a porta.
5. Enviar correspondencia, pólizas, especificar
6. Documentar los créditos hospitalarios, clínicos y facturas
7. Llamar a confirmar renovaciones.
8. Hacer facturas.
9. Sacar fotocopia de historia clínica.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Ingresar egresos e ingresos a la póliza.
2. Enviar los créditos documentados a la compañía de seguros
3. Realizar llamadas de los pagos de los créditos.



4. Enviar recordatorios de los pagos

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Reportes mensuales de siniestralidad.
2. Ingresar porta a empleados y médicos.
3. Reporte de ventas.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Ninguno.	

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Cajeros	3

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Revisión de facturas y documentos para la compañía de seguros.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Ayudante de seguros	Siniestralidad	Atención al cliente
	Pólizas	
	Coberturas y beneficios	
	Plan telefónico celular	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Supervisión y Mantenimiento

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Supervisión y mantenimiento

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Optimización de áreas operativas, fiscalización, coordinación y ejecución de proyectos de mantenimiento.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Recorrido para verificar todas las instalaciones de funcionamiento correspondiente al hospital.
2. Verificación de novedades de turnos de mantenimiento tanto en equipos como en personal.
3. Programación de actividades.
4. Evaluación de avance de los trabajos.
5. Elaboración de solicitud de compra de materiales y de equipos para los diferentes trabajos.
6. Seguimiento de seguridad industrial.
7. Seguimiento de planes de gestión ambiental.
8. Seguimiento de planes energéticos.
9. Solución de problemas en el hospital (área de mantenimiento).
10. Mantenimiento correctivo, preventivo, predictivo y programación de equipos para que estén en óptimas condiciones como son los sistemas mecánicos, eléctricos, electrónicos, hidroneumáticos,



hidráulicos, audiovisuales, sonido, etc., a menor costo posibles, de calidad y justo a tiempo.

11. Tramite total con respecto a rotura de maquina con seguros.
12. En el caso de fiscalización coordinar, observar y ver que todo las cosas se hagan acorde al contrato que haga la clínica con otras empresas y que queden en perfecto estado, en el caso de mantenimiento de equipos hechos con otras empresas, construcción cruil (que las instalaciones como eléctricas, telefónicas, video, etc.) sea acorde a las necesidades de los diferentes departamentos del hospital.
13. Instalaciones varias de diferentes equipos.
14. Evaluación del sistema ambiental.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Ing. Bruno Ledesma

Gerente General

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

Auxiliares de mantenimiento

4

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE? (Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Instruir, dirigir, controlar y ejecutar los trabajos dentro de la clínica relacionado a lo que es mantenimiento de los diferentes equipos y trabajos asignados.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)



CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de mantenimiento y fiscalización	Administración	Ser Líder
	Ingeniería	Trabajo en equipo
	Control de calidad	Don de mando
	Servicio al cliente	

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Nutrición

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Nutrición

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Dietas a pacientes y personal de manera escrita y verbal

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Revisar cuantas dietas se han servido en el desayuno y qué tipo de dieta.
(Se realiza mediante la hoja de dietas). Observando en la oficina, 20 minutos.
2. Descargo de las dietas en la computadora de acuerdo al tipo de dieta servida, en el desayuno, para lo cual existe un programa donde se descargan las dietas digitando en la oficina, 15 minutos.
3. Revisión del menú del día para pacientes y personal con el personal encargado de preparar las comidas en la cocina, 15 minutos.
4. Revisar las fichas clínicas y sacar las dietas de los pacientes de acuerdo a la prescripción del médico tratante o en algunos casos por prescripción del nutricionista, cuando el médico lo solicita (se anota en la hoja de registro de dietas, la misma que consta el nombre del paciente, el médico tratante y el tipo de dieta). Esto se realiza en la mañana y en la tarde, el tiempo que se tome depende del número de pacientes y si los médicos ya pasaron visita, 2 horas.
5. Se pasa visita a los pacientes que necesiten dietas especiales, respetando en lo posible las costumbres dietéticas de los pacientes y la prescripción médica (Se explica al paciente el tipo de dieta que el



médico ha prescrito. Se indica el menú de acuerdo a su dieta, y se ofrece alternativas de la misma en caso de poder consumir el paciente otro tipo de alimento.)

Este procedimiento se realiza en la mañana, y la tarde en las habitaciones, 2 horas.

6. Indicar al personal de cocina cuantas dietas, y que dietas deben preparar (En la mañana y en la tarde), en la cocina personalmente o vía telefónica, 15 minutos.
7. Se anota en un tarjeta el tipo de dieta, dichas tarjetas son de diferentes colores para cada dieta ejemplo, tarjeta blanca para dieta diabético, tarjeta amarilla dieta blanda, dieta líquida y materna tarjeta blanca y tarjeta verde, tarjeta azul para dieta normal, por escrito en la oficina, 10 minutos.
8. Se entrega a la señora encargada de servir las dietas las tarjetas y con las respectivas indicaciones que se requieran en ese momento, cocina, 5 minutos.
9. Descargar en la computadora las dietas servidas en el almuerzo, colaciones. El mismo procedimiento se utiliza para la merienda, en la oficina, 15 minutos.
10. Se realiza dietas por escrito, para pacientes que lo requieren cuando egresan, y se dan las respectivas recomendaciones nutricionales. Hay pacientes que necesitan evaluaciones nutricionales para lo cual se realiza la consulta externa en la oficina y se entrega por escrito la dieta. 10 minutos. Instruyendo.
11. Control diario del número de comidas que se sirven para el personal y pacientes. Planificando en una tabla se anota y se llena la cuenta del número de comidas, 10 minutos.
12. Programaciones de las necesidades diarias de víveres frescos y secos en la oficina coordinando con bodega de cocina, cálculos (de víveres), 10 minutos.
13. Calculo de ingredientes para las preparaciones de las raciones de comidas diarias. Observación y medición de la cantidad y valores, 20 minutos.
14. Supervisar el servicio oportuno de dietas a los pacientes y personal, para lo cual tenemos un horario establecido, en la cocina y en las habitaciones, 15 minutos.
15. Controlar que se cumpla las dietas indicadas por los médicos. Revisar en cocina (4)
16. Controlar la adecuada preparación de los alimentos en la cocina observando, 10 minutos.



17. Mantener un control de los egresos de alimentos, de pacientes y personal (para lo cual se realiza en el programa de computo que tenemos para el departamento), en la oficina digitando, 15 minutos.
18. Controlar la buena utilización de los víveres en las preparaciones de las comidas en la cocina observando, contando las cosas existentes (víveres), 20 minutos.
19. Supervisar que los víveres se conserven en las mejores condiciones de acuerdo a las técnicas dietéticas, 5 minutos.
20. Coordinar las actividades con el personal a mi cargo, en la cocina, hablando, 10 minutos.
21. Supervisar que la cocina, sus dependencias y utensilios se mantengan en condiciones higiénicas óptimas, en la cocina, observando, 5 minutos.
22. Llevar el control de las ventas de algunos alimentos que se mantienen en las neveras de algunas habitaciones.
23. Atender y dar solución a los reclamos relativos a la alimentación con médico, enfermera y cocina, 15 minutos.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias

1. Elaboración de menús tomando en cuenta el aspecto cuantitativo y cualitativo de la alimentación, digitando en la oficina, 2 horas.
2. Compras de alimentos frescos y secos. (para lo cual se toma en cuenta el stock de los alimentos y de acuerdo a las necesidades requeridas, se pide a los proveedores calificados por la Gerencia General de la Institución). Ejemplo, el pollo se pide el día lunes a dismaram y nos entregan el pedido el día martes, las carnes se pide a la europea el día martes y nos entregan el miércoles, los víveres frescos se piden los días martes y entregan los días miércoles cada semana. Los mariscos se piden los miércoles y nos entregan los viernes, la leche se pide tres veces a la semana, coordinando con bodega, 30 minutos.
3. Mantener un control de ingresos (se ingresa la factura en el programa de computo con la cantidad y el valor, número de factura y los demás detalles), digitar en la oficina, utilizando plantilla existente y en un cuaderno de soporte; y dejar en secretaria de Gerencia, 30 minutos.
4. Llevar de la mejor manera el control de caja chica, de manera manual, 15 minutos.
5. Descargar los cubiertos que se entregan a las habitaciones, digitando en la oficina, 3 minutos.



6. Evaluación nutricional en caso de haber pacientes de chequeo ejecutivo para esto se realiza una anamnesia alimentaria al paciente, se revisa los exámenes clínicos y físicos del paciente peso, talla, digitando en oficina y observando en las habitaciones, 1 hora.
7. Control de descargos de las dietas del fin de semana en la computadora con hojas de dietas que servirá para comparar y digitar, la dieta es de acuerdo al valor nutricional, 15 minutos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares

1. Realizar los horarios del personal a mi cargo digitando en la oficina en cuadros, 10 minutos.
2. Entregar mensualmente informes a contabilidad sobre los gastos digitando en la oficina, 45 minutos.
3. Entregar a contabilidad mensualmente los horarios, horas extras del personal digitar, imprimir y entregar, 15 minutos.
4. Entregar a contabilidad el listado de las personas que se le debe descontar de la alimentación vía E-mail y luego facturado a tesorería, 5 minutos.
5. Formulación de pedidos de suministros de limpieza para cocina (cloro, jabón, etc.) enviar E-mail a hotelería, confirmar el pedido y hacer firmar al personal en el momento de la entrega, 5 minutos.
6. Realizar inventarios físicos de los alimentos contando y registrando en bodega, 2 horas.
7. Compras de alimentos secos. Para lo cual se revisa el stock de alimentos, luego de acuerdo a las necesidades se realiza las compras, acompañada por la persona encargada de bodega ir al supermaxi, 2 horas.
8. Manejo de caja chica que es un valor de 360 dólares que utiliza para el departamento de nutrición, para necesidades urgentes o para comprar a proveedores que no nos dan crédito. Las facturas menores de 100 dólares, una vez realizada la compra se cancela al proveedor para lo cual se realiza la respectiva retención del 1% y del 30% en algunos casos. Y estas facturas cuando se realiza la compra se ingresa en el sistema de cómputo. Todas estas facturas mensualmente se pasan a Gerencia para su respectiva recisión y aprobación para la reposición de dichos valores. Se hace un resumen de caja y se deja en la secretaria de Gerencia y retirar el valor de caja chica en tesorería, 5 minutos.



9. Realización de menú cuando hay comida de directorio, digitando oficina, 10 minutos.
10. Cuadrar todas las comidas del personal digitando y luego imprimir para pegar en la cocina, 20 minutos.

OTRAS ACTIVIDADES

1. Realizar inventarios cada año de todo lo que poseemos en el departamento de nutrición, cocina, 1 semana.
2. Realización de reuniones cuando amerita con el personal de departamento, 30 minutos.
3. Colaborar cuando hay algún evento de la institución como por ejemplo haciendo bocaditos y otras actividades hasta que se acabe el evento.
4. Demás actividades impuestas por las autoridades cuando lo requieren.
5. Trabajos extras cuando las necesidades del departamento lo requieren.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Ing. Bruno Ledesma	Gerente General
Dr. Gustavo Duque	Director médico

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Personal de cocina	5

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Instrucción, Dirección y Control de las diferentes dietas, la utilización de alimentos para las preparaciones, en algunos casos dar recetas para la preparación de los alimentos y asignar el menú diario para la cantidad de personas (pacientes y personal)





E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES APTITUDES:	O
Jefe de Nutrición	Nutricionista y Dietista	Ser Paciente	
	Psicología Clínica	Ser Tolerante	
	Relaciones Humanas	Ser Amable	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Hotelería

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Hotelería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Facilitar, organizar, priorizar y controlar el servicio hotelero basado en una optima imagen de calidad y prestigio a todos los pacientes, visitantes y personal del hospital.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Control de limpieza, observación en todo el hospital.
2. Control de servicio en habitaciones, dialogo con pacientes y familiares.
3. Resolver problemas que se le presenten al paciente ordenando al personal de servicio a facilitar el servicio inmediato.
4. Supervisar menaje interno y externo del hospital, delegando por escrito.
5. Buscar la satisfacción del paciente a través de una excelente calidad en el servicio, personal y evitar problemas al paciente y familiares; prevención de daños en habitación a utilizar y solución inmediata coordinando con mantenimiento, enfermería y personal de hotelería.
6. Distribución de papelería y menaje en todo el hospital, entregando de bodega al personal para su distribución.
7. Delegar a personal para el uso de stock de bodegas para distribución.
8. Control y distribución del agua embotellada.
9. Vocear al personal de hotelería a diferentes lugares.
10. Reportar cualquier daño o novedad en hospital a mantenimiento.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.



1. Compra de suministros de limpieza, cocina y lavandería directamente a proveedores.
2. Control de horas extras del personal de hotelería de manera escrita.
3. Realizar los horarios de cada área de hotelería por escrito y rotando al personal.
4. Reporte a secretaria de gerencia el registro de basura contaminada de diferente área.
5. Coordinar con la empresa Colineal el arreglo y mantenimiento de ítems como: closets, sofacamás, etc.
6. Ingresos y egresos de bodega de limpieza y lencería, requerimientos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Eventos formales e informales de la institución organizando pasillos y auditorios.
2. Coordinación de promoción en costos con gerencia para pacientes, en fechas especiales ofreciéndoles descuentos, regalos, etc.
3. Reemplazar al personal de recepción en caso de ser requerido.
4. Coordinar con gerencia para las sanciones y multas al personal de hotelería por atrasos y faltas a sus funciones.
5. Reportar a contabilidad por escrito turnos del personal de hotelería para emisión de roles de pago.
6. Atención personalizada en inglés a pacientes del exterior.
7. Tours por hospital a estudiantes, doctores externos con el propósito de hacerles conocer las diferentes instalaciones y marketing.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Ing. Bruno Ledesma

Dr. Luis Mario Tamayo

CARGO

Gerente General

Presidente

¿A QUIÉN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)



Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Conserjes	6
Limpieza	8
Lavandería	5
Parqueadero	2

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Controlar que las personas estén trabajando e instruir sobre como aplicar disoluciones de desinfectantes en limpieza.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Hotelería	Hotelería y Turismo	Ser Creativo
	Ingles	Ser Exigente
	Relaciones Humanas	Don de mando
		Ser Flexible
		Ser Reciproco
		Saber escuchar



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Laboratorio Clínico

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Laboratorio Clínico

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Garantizar excelencia en los resultados, para que los usuarios del laboratorio tengan confianza en los resultados que se les proporciona, todo esto como resultado de un trabajo en equipo.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Procesar muestras: Hematología, Microbiología, realizar controles.
2. Firmar resultados y garantizar excelencia en los mismos.
3. Vigilar existencia suficiente de reactivos.
4. Vigilar trabajo adecuado de equipos.
5. Vigilar entrega rápida y pertinente de resultados.
6. Dialogar con personal sobre problemas inherentes al trabajo.
7. Responder a inquietudes provenientes de los pacientes.
8. Revisión bibliográfica.
9. Revisar correo electrónico.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Revisión bibliográfica.
2. Elaboración correcta de facturas y pago de las mismas.
3. Implementación de nuevas pruebas técnicas.
4. Reunión con tecnólogos y demás personal de laboratorio.
5. Reunión con directivos de la clínica y personal de laboratorio.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Asistencia a congresos de Patología Clínica.



2. Revisión de precios de las pruebas.
3. Asistencia a otros laboratorios para ver nuevos equipos o metodología.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Ing. Bruno Ledesma	Gerente General
Dr. Luis Mario Tamayo	Presidente

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Tecnólogos Médicos	5
Coordinador de laboratorio	1
Contadora	1

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Instruir en casos necesarios, controlar en forma permanente y dirigir los procedimientos para alcanzar la excelencia con liderazgo.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Laboratorio	Medico - Patólogo Clínico.	Ser Líder
		Ser competitivo
		Comunicación permanente con el personal
		Toma de decisiones oportunas



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Farmacia

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Farmacia

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Abastecimiento, distribución, control y dispensación de medicamentos e insumos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Realizar pedidos.
2. Revisión de descargos comparando con bodega.
3. Dispensación de medicamentos previa orden medica.
4. Revisión de stocks en el sistema.
5. Devolución de medicamentos por caducar.
6. Revisión de necesidades de medicación en el sistema.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Informe psicotrópicos y estupefacientes
2. Revisión de inventarios.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Ing. Bruno Ledesma

CARGO

Gerente General

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Auxiliares de Farmacia

Número de personas

3



**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Dirigir y controlar las tereas de farmacia.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Farmacia	Bioquímico Farmacéutico	Ser Líder
	Bases de Contabilidad	Puntos de control
	Administración	Organización de equipo



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Quirófano

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Quirófano

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Brindar un servicio de calidad basado en una atención oportuna, segura y humana de los pacientes quirúrgicos en un ambiente que cuenta con la infraestructura, equipos e insumos necesarios.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Entrega recepción de turnos.
2. Identificar problemas y necesidades diarias.
3. Solucionar necesidades en forma prioritaria.
4. Organizar y distribuir las cirugías planificadas y de emergencia.
5. Revisar los quirófanos para constatar que todo funcione bien y no falten laringoscopios e insumos necesarios para cada cirugía.
6. Supervisar que antes de cada cirugía tengan todo listo y en orden.
7. Circular en las cirugías no asignadas.
8. Instrumentar en cirugías laparoscopias.
9. Trabajar coordinadamente con los directivos, anestesistas, enfermería y demás departamentos.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Solicitar equipos e insumos necesarios.
2. Mantener los stocks quirófano (farmacia) completos.
3. Llevar estadísticas.
4. Hacer arreglar los equipos y solicitar mantenimiento de los que se necesite.
5. Llevar protocolos de cirugías.
6. Participar y realizar reuniones relacionada con el departamento.



Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Reuniones.
2. Elaboración de protocolos pendientes.
3. Elaborar hojas de información sobre procedimientos quirúrgicos.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Ing. Bruno Ledesma	Gerente General
Lcda. Elizabeth Aguirre	Jefe de enfermería
Dr. Hernán Vásquez	Jefe de quirófano (anestesia)

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
 (Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Enfermeras	1
Auxiliares de Enfermería	6
Limpieza de Quirófanos	2

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
 (Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Trabajar en equipo coordinadamente y con respeto.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Quirófano	Asepsias	Ser Paciente
	Instrumental Quirófano	Ser Tolerante
	Gestión	Ser Disciplinado
	Organización	Ser Responsable
	Bioseguridad	Don de mando
	Protocolos	Ser Líder
	Procedimientos Quirúrgicos	



Administración

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Unidad de Cuidados Intensivos

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Unidad de Cuidados Intensivos

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Atención de calidad a los usuarios, proveer de insumos necesarios como equipos y materiales para aislamiento.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Atención directa al paciente brindando todos los cuidados de enfermería ya que son pacientes en estado crítico.
2. Proveer de insumos y materiales a las áreas de unidad de cuidados intensivos, unidad de cuidados intensivos coronarios, unidad de cuidados intensivos pediátricos, neonatología, recuperación y aislamiento.
3. Proveer de personal necesario para que se cubran las áreas cuando hay congestión, es decir cuando hay muchos pacientes que atenderles.
4. Llevar kardex para descargos de cada paciente las 24h

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Coordinar con el jefe de mantenimiento cuando hay algún equipo dañado o esta en mal estado, esto se hace llenando una hoja de mantenimiento o de solicitud de compra.
2. Lavado de materiales como son: circuitos de respiración, ambus, etc.
3. Enviar a esterilizar en suministro (lugar donde se esterilizan los suministros esta dentro de la clínica).



4. Realizar solicitudes de compra cuando es necesario algún material o se ha dado de baja.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Planificar asepsias de las áreas
2. Entrega de horas extras a la jefe de enfermeras
3. Reuniones con jefe de quirófanos y Jefe de enfermeras cuando hay algún problema en busca de solución y mejoramiento.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Lcda. Elizabeth Aguirre

Jefe de Enfermeras

Dr. Luis Mario Tamayo

Presidente

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

Enfermeras

2

Auxiliares de Enfermería

2

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Instruir, dirigir, controlar y capacitar a cada una para un mejor desenvolvimiento en las tereas.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Unidad de Cuidados Intensivos	Cursos en pacientes críticos, adultos y niños	Tener Vocación
	Manejo de respiraderos, monitores que se utilizan en el área.	Ser Creativa
	Conocimiento de medicamentos que se utilizan.	Ser Responsable
	Preparación de	Ser Rápida



	soluciones(medicamento) y el tiempo de duración	
		Ser Accesible
		Ser Humana

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe del departamento de Imagenologia

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Imagenologia

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Dar servicio al público respecto a tomografías y rayos x.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Revisar que todos los materiales estén completos dentro de bodega.
2. Comprobar que todos los informes estén en su archivo correspondiente.
3. Informarse cuantos pacientes y que estudios hay citados en Rayos x.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Constatar que ciertos materiales como tóner y papel membretado no falten para el departamento.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Dr. Luis Mario Tamayo

Ing. Bruno Ledesma

Dr. Diego Cardoso

CARGO

Presidente

Gerente General

Director Medico



¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**

Tecnólogos en Rayos X

5

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Dirigir y controlar la realización de los estudios.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Imagenología	Radiología Intervencionista	Ser Paciente
		Ser Comprensible



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Tesorería

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Tesorería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Revisión y control del flujo de ingresos de la Clínica.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Revisión de saldos bancarios en Internet y Excel.
2. Contabilización y prorrateo de las planillas de los Médicos en el programa softcase.
3. Liquidación de honorarios médicos en el programa softcase.
4. Revisión y entrega de cartera por liquidar.
5. Revisión de pagos realizados en el día, a través de las comunicaciones y soportes.
6. Recepción de cartera.
7. Informe de honorarios médicos en el programa softcase.
8. Revisión de cuadros de caja.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Revisión e ingreso de descuento a honorarios médicos.
2. Revisión y emisión de reportes de descuento a empleados.
3. Transferencias bancarias a través de comunicaciones escritas.
4. Reporte de ingresos mensuales de hospitalización en los programas softcase y Excel.
5. Descuentos en facturas en el programa softcase.
6. Descuentos de telefonía porta y movistar, facturas de clínica, farmacia, cafetería, parqueadero, copias, etc., a empleados y trabajadores.



Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Certificados de clientes

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Ing. Bruno Ledesma

Gerente General

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Jefe de Cajas	1
Cajeros	3
Pagaduría	1

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Controlar el cumplimiento de obligaciones y revisión del trabajo realizado.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Tesorería	Administración	Ser Rápida en revisión de archivos
	Finanzas	Ser Responsable
	Computación	
	Archivo	
	Cartera	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Compras

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Compras

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Realizar la compra de todo suministro requerido en las diferentes áreas de la Clínica y administrarlos correctamente.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

- Cotizar los artículos solicitados
- Análisis de costos
- Gestión de compra: plazo, Forma de pago, tiempo de entrega, etc.
- Registro de facturas sistema
- Administración de suministros comprados (entrega)
- Calificación proveedores
- Administración usuarios PORTA

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

- Informe mensual de Gastos

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Ing. Bruno Ledesma

Sr. Iván Alarcón

CARGO

Gerente General

Contabilidad

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)



Cargo de la persona a quien Supervisa Número de personas
NINGUNO

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Jefe de Compras	Administración	Honradez
	Negociación	Capacidad de negociación
	Estadística	Eficiencia, Rapidez



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Coordinadora de Cuidados Intensivos

DEPARTAMENTO: Servicio Medico

UNIDAD O DEPENDENCIA: Unidad de Cuidados Intensivos

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar. Coordinar, Controlar, Ejecutar y Planificar el trabajo en la Unidad de Cuidados Intensivos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Coordinación y ejecución de las funciones con el personal.
2. Cuidado directo al paciente crítico.
3. Trazar un plan de cuidados detectando problemas en el paciente y sus soluciones rápidas, (tiempo 15-20 minutos).
4. Al momento que se realiza recepción del tema se lo realiza en el área designada.
5. Actividades plan de cuidados y soluciones
6. Aseo diario al paciente
7. Descargo de medicación y administración de los mismos.
8. Procedimientos específicos como colocación de sondas.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias

1. Verificación de equipos, suministros de las 4 aéreas que estén a nuestro cargo y cuidado; Neonatología, Unidad de Cuidados Intensivos Coronarios, Unidad de cuidados Intensivos Pediátricos y Recuperación
2. Verificación de medicación que estén en stock completo y su fecha de caducidad.
3. Esterilización de equipos, circuitos y frascos.
4. Proporción de material: gasas, torundas, etc.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares

1. Asepsias de áreas



2. Inventarios
3. Pedidos de materiales y equipos.
4. Reuniones.
5. Dictar charlas

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Lcda. Elizabeth Aguirre	Jefe de Enfermeras
Dr. Gustavo Duque	Director Médico

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Enfermeras	2
Auxiliares de Enfermería	2

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Instruir, Supervisar, Ejecutar, Evaluar y Planificar

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Coordinadora de U.C.I.	Conocimientos científicos en Planificación; ejecución Supervisión y Evaluación.	Actitud positiva
		Experiencia laboral en otras instituciones
		Conocimientos científicos.
		Valores personales: respeto, puntualidad, responsabilidad, honradez y humanidad
		Destrezas. Rapidez, buscar soluciones a problemas e inconvenientes etc.



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Contadora

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Contabilidad

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Control y revisión

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Control y revisión de caja en el sistema de contabilidad.
2. Revisión de cuadros. Honorarios médicos con sus respectivos depósitos.
3. Agrupación de soportes del cuadro de caja. Hospitalización con depósitos.
4. División, contabilización y disipación al sistema contable de comprobantes enviados a contabilidad.
5. Revisión de ventas contables por errores de códigos como cliente, etc.
6. Revisión de procedimientos con el Contador General.
7. Entrega de información y control del departamento en ausencia del Contador General.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Elaboración y contabilización de Activos Fijos.
2. Elaboración de diarios de depreciación.
3. Elaboración y revisión de inventario de Botica.
4. Elaboración de asientos contable de cuentas diferidas.
5. Revisión de cuentas una vez elaborado el balance junto al Contador General.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Inventarios de botica.



2. Arqueo de caja o cualquier requerimiento que solicite el Contador General o gerencia.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Iván Alarcón

CARGO

Contador General

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES APTITUDES:	O
Contador	En Contabilidad general	Ser Positiva	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Contabilidad

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Contabilidad

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 2

B. MISIÓN DEL PUESTO

Registro contable, control y revisión de cuentas.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Ingreso de facturas, se ingresa al sistema se utiliza (2 minutos) por factura, siempre y cuando este detallado en la factura a donde pertenece.
2. Recepción de facturas.
3. Entrega de suministros.
4. Recepción de suministros
5. Comprobantes de cheques efectivizados. Proveedores. (3 minutos.)
6. Comprobantes de cheques efectivizados honorarios (3 minutos.)
7. Ingreso de Fondos rotativos - Caja chica. (45 minutos.)
8. Ingreso de Notas de Crédito. (5 minutos.)
9. Revisión de ingreso Farmacia. (5 minutos por factura)

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Ingreso de descuentos de empleados, entrega de roles individuales (mensuales)
2. Revisión de contabilización de roles cuentas ingresos y gastos.
3. Archivo de la documentación contabilidad.
4. Digitación al sistema de roles de pago.
5. Comprobantes de pagos, roles.
6. Comprobantes de pagos eventuales - anticipos - prestamos - otros - IESS.



7. Elaboración de planillas IESS- Avisos Entrada - salida - Ajustes horas extras (2 días).
8. Conciliaciones Bancarias (1 semana)
9. Registro de celulares Porta y Movistar (3 días)

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Revisión de cuentas.
2. Declaración de impuestos - Ingresos. Fondos rotativos - Estructuras – anulados – Retenciones - Notas de Crédito - todo tramite - con el SRI (10 días).
3. Declaración de Formularios 103 -104 de la Clínica (2 días)
4. Ajustes mensuales del SRI – Bancos (1 día).
5. Revisión de cuentas (3 días).
6. Creación de nuevos proveedores.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Iván Alarcón	Contador

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
NINGUNO	

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Auxiliar de Contabilidad	Contabilidad	Amabilidad
	S.R.I	Ética
	Tributación	Responsabilidad
	Computación	Conocimientos técnicos
	Estados Financieros	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Recepcionista

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Atención al Cliente

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 2

B. MISIÓN DEL PUESTO

Manejo de telefónica y atención al cliente

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Atención de llamadas telefónicas, 2 minutos.
2. Transferencia de llamadas - internas y externas, 1 minuto.
3. Recepción de correspondencia, clasificación y envío de misma, 10 minutos.
4. Admisión de pacientes, 10 minutos.
5. Recepción de periódicos – clasificación y envío, 5 minutos.
6. Atención al público – información, 2 minutos.
7. Entrega de tickets de parqueadero, 1 minuto.
8. Revisión y registro de consumo telefónico de pacientes, 10 min.
9. Sacar y registrar copias para el personal médico, administrativo y empleados, 2 min.
10. Localización de personas a través de altoparlantes, 15 segundos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Elaboración de certificados, 5 minutos.
2. Toma de recados para médicos y áreas administrativas, 1 minuto.
3. Acompañar a los pacientes a sus habitaciones, 10 minutos.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Cristina Andrade

Atención al cliente

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?



(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**

NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Recepcionista	Manejo de centralilla	Manejo trabajo a presión
	Conocimiento sistema Oracle	Buenas relaciones humanas
	Relaciones Humanas	Capacidad de concentración y observación.



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Admisión

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Atención al cliente

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Recepción de datos y asignación de habitaciones para las hospitalizaciones.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Recepción de datos del paciente y asignación de habitaciones para las hospitalizaciones.
2. Llenar el cuaderno de egresos de pacientes con información del sistema.
3. Llenar el cuaderno con información de fichas.
4. Hacer carpetas de las fichas.
5. Enviar al Archivo con la persona encargada.
6. Organización de carpetas y fichas.
7. Estar pendiente de las Historias Clínicas que no es entregado por los médicos Residentes y enviar a dirección medica un listado de las que faltan.
8. Registrar el diagnostico de las Historias Clínicas de los pacientes en el libro de egresos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Los primeros días de cada mes enviar el informe lleno del INEC (ingresos de pacientes y diagnósticos) con un memo.
2. Documentación para el registro de accidentes, hacer el seguimiento para constatar y procesar el pago del SOAT.
3. Planes de telefonía movistar para los empleados de la Clínica.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?



NOMBRE

Cristina Andrade

CARGO

Atención al cliente

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

Conserje

1

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Instruir, dirigir y controlar que todos los archivos que existen se lleven correctamente.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Admisión	Computación	Ser Respetuoso
		Ser Paciente
		Don de Gente



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Mantenimiento

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Mantenimiento

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 4

B. MISIÓN DEL PUESTO

La Misión es evitar en lo posible el mal funcionamiento de los equipos y dispositivo, existentes en la clínica.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Revisión de Gases, 20 minutos.
2. Revisión de Motores – Bombas, 20 minutos.
3. Revisión de Equipos Médicos, 20 minutos.
4. Mantenimiento de Instalación Civiles, 1 h/ trabajo.
5. Mantenimiento de Instalaciones Industriales, 2h/ Trabajo.
6. Mantenimiento de Habitaciones, 30 minutos.
7. Control de consumo de Gases, 20 minutos.
8. Pintura, 1 día y medio.
9. Gasfitería, 30 minutos.
10. Albañil, 1 hora por pieza rota.
11. Ayudar a arreglar maquinas, 2 días.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Revisión de Gases y Control de Consumo.
2. Revisión de Control Telefónica.
3. Tareas diarias en general desobstruir baños, 15 minutos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Mantenimiento de Cabina de Audio.
2. Mantenimiento de Cabinas de Video.
3. Mantenimiento de Control de Gases.
4. Colocar Itaipisos en habitaciones o lugares donde sea necesario, 3 días por habitación.



D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Juan Medina

CARGO

Jefe de Mantenimiento

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Aux. Mantenimiento	Electricidad, Mecánica, Electromecánica	Responsable, amable, cortés, respetuoso.
	Relaciones Públicas, Intelectuales.	Trabajador.
	Pintura, gasfitería, albañilería	Educado, Atento



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Cocina

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Nutrición

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 5

B. MISIÓN DEL PUESTO

Preparar la alimentación y servir a pacientes y personal.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. De 7:00 am a 7:10 am limpio mesones y cocina.
2. De 7:10 am a 7:45am preparo el desayuno, luego junto con mi compañera de turno subimos a las habitaciones a distribuir el mismo culminando aproximadamente a las 8:30 am.
3. Hasta las 9:00 am lavamos los utensilios que se utilizo para la preparación del desayuno.
4. Empiezo a preparar el almuerzo tanto para pacientes como para el personal y en el lapso de la preparación despacho dietas que son solicitadas por las licenciadas.
5. El almuerzo debe estar listo a las 11:45 am cuando el mismo no es complicado, caso contrario se serviría a las 12:00 a 12:30 como máximo.
6. Una vez despachado el almuerzo me dispongo a realizar la limpieza de la cocina que consiste en lavar la vajilla utilizada para la preparación del almuerzo.
7. Limpiar el piso terminando así mis labores del día a la 13:20 pm.

ÁREA DE ATENCIÓN A LOS PACIENTES LAS ACTIVIDADES REALIZADAS SON:

1. 7:00 am ir a enfermería a retirar las hojas de dietas, lo realizo en 5 minutos.
2. Una vez retirada las dietas bajo y me dispongo a la limpieza de charoles y a preparar la vajilla para llevar el desayuno.



3. A las 7:45 am junto con mi compañera de turno subimos a las habitaciones a distribuir el mismo culminando aproximadamente a las 8:30 am o 9:00 am dependiendo de la cantidad de pacientes.
4. Bajamos con una parte de utensilios utilizados en el desayuno para lavarlos, 9:45 am subo a retirar la vajilla del desayuno que me toma un tiempo aproximadamente de 30 minutos una vez retirada la vajilla bajo a lavarlos.
5. El resto del día se utiliza en subir las dietas solicitadas por las licenciadas para los pacientes, acompañantes o ingresos que se presenten y refrigerios para las dietas de los pacientes diabéticos o los que tienen dietas fraccionadas.
6. También preparo postres, jugos, aguas aromáticas, etc.
7. 11:15 am se prepara los charoles, vajillas para la administración del almuerzo, 11:45 am preparo el carro con todas las dietas para subir el almuerzo para los pacientes.
8. 12:00 am depende de la cantidad de pacientes existentes se sube el almuerzo para ser distribuido en cada habitación que me toma un tiempo aproximado de 45 minutos, luego bajo con utensilios para la distribución del almuerzo como jarras, para dejar lavando.
9. Limpiar el piso que me toma hasta 13:15 pm.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Preparación de comidas para Directorio.
2. Bocaditos para ocasiones especiales.
3. Desayunos especiales para eventos.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Angélica Orellana	Jefe de Nutrición

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
NINGUNO	



E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Cocina	Preparación de comidas	Creatividad
	Aseo	Habilidad
	Saber manejar los alimentos bien	Paciencia



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Limpieza

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Hotelería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 6

B. MISIÓN DEL PUESTO

Mantener bien limpio todas las áreas de la Clínica

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Limpiar los pisos (enfermería; habitaciones, baños públicos)
2. Ayudar a sacar colchones
3. Colocar las sábanas en las camas para los pacientes que se quedan
4. Revisar papeles en los baños y habitaciones que todo esté limpio y en orden
5. Limpieza de oficinas del quinto piso (gerencia, presidencia, secretaría)

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Limpieza del área de Rayos X, Residentes, Farmacia, Ecógrafos
2. Limpieza del departamento de Contabilidad todos los miércoles
3. Limpieza de departamento de tesorería, hotelería, seguros, pagaduría y principales pasillos de la clínica

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Bajar pacientes
2. Exámenes en laboratorios
3. Colaborar en Quirófanos y en recuperación
4. Llevar pacientes a Rayos X
5. Sacar los muertos de la morgue
6. Limpiar los pasamanos



D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Sr. Juan Pablo Vásquez

CARGO

Jefe de Hotelería

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Limpieza	Limpieza en el área clínica	Ser Educado
	Limpieza en general	Ser Amable
		Ser Cordiales



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Planchado

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Hotelería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 4

B. MISIÓN DEL PUESTO

Colaborar con la clínica para que los pacientes se sientan cómodos

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Planchado y Doblado de: sábanas, mandiles, batas, fundas de almohada, medias, sábanas, ternos de los médicos, ropa de quirófano, cobertores, cobijas, (7:00 am a 13:00 pm)
2. Doblado de: colchones, cauchos de piso y protectores de almohadas.
3. Doblado y planchado de: forros de colchón, manteles de mesa, manteles de comedor, toallas, ropa de consultorio, ropa de niños, velos, (Todo el día).
4. Cosido de ropa
5. Se prepara camas para acompañantes (sábanas, almohada, fundas y cobija), 15 minutos.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Lavar la ropa en las máquinas los fines de semana (por falta de personal)

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Sr. Juan Pablo Vásquez

Jefe de Hotelería

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas



NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Planchado	Planchado	Cordial
	Costura	Atento
	Doblado	Educado
	Entrega de ropa	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Conserje

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Hotelería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 6

B. MISIÓN DEL PUESTO

Recibir pacientes que lleguen por emergencia y colaborar con el orden y limpieza de la clínica.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Sacar basura contaminada de enfermería del tercer y cuarto piso, 10 minutos.
2. Lavado de tachos de basura, 30 minutos
3. Limpiar exteriores de la clínica, 45 minutos.
4. Limpieza de la planta baja de la clínica y baños de la misma, 1hora y 30 minutos.
5. Entrega de periódicos en diferentes oficinas, 30 minutos.
6. Subir y bajar pacientes, 20 minutos.
7. Llevar exámenes al laboratorio, 15 minutos
8. Hacer correspondencia interna, 30 minutos.
9. Hacer depósitos al banco, 20 minutos.
10. Llevar medicamentos de bodega a farmacia, 30 minutos.
11. Bajar pacientes a tomografía, ecografía, Rayos X y donde el Dr. Fausto Arízaga para Resonancia Magnética, 20 minutos.
12. Traslado de pacientes en ambulancia (depende donde está su residencia)
13. Llevar camilleras, 20 minutos.
14. Hacer firmar convocatorias a reuniones a diferentes médicos, 2 horas y 30 minutos)

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Sacar la ropa de lavandería, 15 minutos
2. Limpieza de Quirófanos, 1 hora.
3. Limpieza de habitaciones, 20 minutos.



4. Limpieza de comedor, 30 minutos.
5. Limpieza de laboratorios, 30 minutos.
6. Limpieza oficina de Jefe de Hotelería, Dirección medica, Tesorería, 30 minutos.
7. Limpieza de aula de clases, caja médica, recepción, servicio al cliente, 45 minutos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

3. Limpieza de campana de cocina, terraza del quinto piso, auditorio, vidrios de laboratorio, vidrios de puerta principal, puertas, paredes, rastreras, 3 horas.
4. Regar plantas, 30 minutos.
5. Reemplazo en recepción.
6. Vestir a los muertos, 15 minutos
7. Llevar a la morgue, 15 minutos.
8. Ir de compra de medicamentos a la farmacia de las Clínicas Monte Sinaí, Santa Ana, 30 minutos
9. Limpieza de ambulancia, 30 minutos

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Sr. Juan Pablo Vásquez

Jefe de Hotelería

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Conserje	Consejería	Amable
		Respeto
		Honradez
		Responsable



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Servicios

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Hotelería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 2

B. MISIÓN DEL PUESTO

Controlar que los Vehículos estén bien estacionados

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Abrir el parqueadero, 10 minutos
2. Controlar la entrada y salida de Vehículos, 5 minutos.
3. Vigilar que los vehículos se estacionen bien, 5 minutos.
4. Dar mantenimiento al parqueadero (limpieza, 15 minutos.
5. Verificar características de los vehículos, 3 minutos.
6. Entregar tickets a los clientes y pacientes, 1 minuto.
7. Entregar y Organizar notas de venta, 5 minutos.
8. Hacer depósito en el banco de lo recaudado durante el día, 30 minutos.
9. Reportar el informe económico de lo cobrado en Administración, 30 minutos.
10. Cerrar el parqueadero 10:00 pm, 10 minutos.
11. Reportarse en recepción y dejar las llaves en la noche, 3 minutos.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Imprimir notas de venta, 2 minutos.
2. Llevar un control vehicular en el sistema, 3 minutos.
3. Alzar las barras cuando los médicos se olvidan las tarjetas, 1 minuto.
4. Guiar a los médicos clientes y pacientes para que se estacionen bien, 5 minutos.
5. Dar estacionando los vehículos, 5 minutos.



Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Desinfectar los quirófanos cuando falta el personal, 30 minutos
2. Colaborar con la limpieza de la planta baja de la clínica, 45 minutos.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Sr. Juan Pablo Vásquez

Jefe de Hotelería

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Auxiliar de Servicios	Conducir Vehículo	Amable
		Tolerante



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Lavandería

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Hotelería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Lavado y secado de la ropa de los pacientes y mandiles de los médicos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Lavar la ropa en las máquinas, 30 minutos
2. Llevar y traer la ropa a los quirófanos, habitaciones, cuidados intensivos, emergencia, hospital del día, (7:00 am – 9:00 am – 10:30 am – 1:00 pm – 15:00pm – 16:30 pm), 1 hora diaria.
3. Comprar detergentes y jabón cuando se termina, 15 minutos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Hacer las veces de conserje cuando falta personal
2. Subir y bajar pacientes

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO

Sr. Juan Pablo Vásquez

Jefe de Hotelería

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas

NINGUNO

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Limpieza (lavandería)	Manejar maquina para lavar	Ser Paciente
		Ser Tolerante



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Tecnólogo Medico de laboratorio

DEPARTAMENTO: Servicios Médicos

UNIDAD O DEPENDENCIA: Laboratorio Clínico

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 5

B. MISION DEL PUESTO

Realización de exámenes de laboratorio como son sangre, orina, heces, etc.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Toma de muestras a los pacientes tanto externos como hospitalizados.
2. Preparación de los equipos como son calibraciones y controles para la realización de las pruebas.
3. Digitación de resultado.
4. Firmar resultados.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Calibración de las pruebas especiales.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Dr. Cesar Carrión

Dra. Gloria Paredes

CARGO

Medico Patólogo

Medico Patólogo

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Ninguno.

Número de personas



E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Tecnólogo Medico de laboratorio.	Computación	Ser Paciente
	Manejo de equipos de laboratorio.	Ser Tolerante



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de laboratorio

DEPARTAMENTO: Servicios Médicos

UNIDAD O DEPENDENCIA: Laboratorio Clínico

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Ver que todo este funcionando bien para ofrecer un servicio excelente a los pacientes internos y externos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Ver que todos los controles que se introducen en los equipos de laboratorio estén dentro de los parámetros normales y anormales.
2. Realización de examen de hematología.
3. Toma de muestras a pacientes internos y externos.
4. Pasar exámenes digitando para poner en los sobres y entregar.
5. Revisión que todos los exámenes pasados o digitados estén correctos.
6. Dejar los exámenes de los pacientes internados en su ficha clínica.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Reuniones con el área de laboratorio para coordinar las actividades que se van a llevar durante el mes.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Ing. Bruno Ledesma

Dr. Luis Mario Tamayo

CARGO

Gerente General

Presidente

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Número de personas



Tecnólogos Médicos	5
Contadora	1

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Controlar y dirigir las actividades diarias.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Coordinador de laboratorio	Laboratorio Clínico	Ser Paciente
	Medicina	Ser Tolerante
		Ser Autoridad
		Llevarse bien con los empleados.



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Contadora de Laboratorio

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Laboratorio Clínico

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Organización financiera y administrativa del laboratorio.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Recepción de pacientes, toma de datos, realización de factura y cobro.
2. Ingreso a toma de muestras en el laboratorio.
3. Pedidos de reactivos.
4. Ingreso de facturas.
5. Derivación de pruebas especiales.
6. Pago a proveedores relacionado con lo que es laboratorio.
7. Llenado de cheques.
8. Elaboración de reportes de clientes.
9. Balances.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Compra de reactivos.
2. Elaboración de rol de pagos.
3. Elaboración de estadísticas.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Reuniones departamentales.
2. Realización de actas.
3. Realización de oficios.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?



NOMBRE

Ing. Bruno Ledesma
Sr. Iván Alarcón
Dra. Gloria Paredes

CARGO

Gerente General
Contador General
Jefe de Laboratorio

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**

Tecnólogos Médicos 5

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Controlar la utilización de reactivos, ingreso de pruebas de pacientes y facturación.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Contadora	Contabilidad de costos	Ser Cortez
	Computación	Don de gente
	Secretaría	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Farmacia

DEPARTAMENTO: Servicios Médicos

UNIDAD O DEPENDENCIA: Farmacia

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 3

B. MISION DEL PUESTO

Atender en la venta de medicamentos a los clientes tanto internos como externos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Atender al cliente tanto interno como externo en la venta de medicamentos.
2. Recepción de medicación.
3. Colocación de medicamentos en los estantes según corresponde.
4. Emitir facturas.
5. Dar las altas a los pacientes coordinando con enfermeras y caja.
6. Atención al teléfono, consulta de medicamentos, avisos de altas.
7. Comprar medicamentos que no existen en farmacia coordinando con el jefe de farmacia.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Sacar los medicamentos caducados.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Inventario coordinando con el jefe de farmacia y contabilidad.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Dra. Lorena Ende rica

CARGO

Jefe de Farmacia



¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**
Ninguno.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Auxiliar de Farmacia	Farmacia	Ser Paciente
		Ser Tolerante



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Enfermera de Quirófano

DEPARTAMENTO: Servicios Médicos

UNIDAD O DEPENDENCIA: Quirófano

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISION DEL PUESTO

Circular en todos los quirófanos revisando que todo este en orden y abastecer de material a los quirófanos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Circular todos los quirófanos.
2. Ayudar en la implementación y preparación de material para las diferentes cirugías.
3. En el quirófano ayudar al anestesiólogo, administrar medicación.
4. Lavado de pinzas luego de las cirugías.
5. Preparación de quirófano para la siguiente cirugía.
6. Asepsia de los pacientes.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Ayudar en recuperación a los pacientes, tomando signos vitales, curaciones y administración de medicación.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Asepsia de Quirófanos

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Lcda. Rocío Parra

CARGO

Jefe de Quirófano



¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Auxiliar de enfermería	1

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Dirigir e instruir en el procedimiento de las cirugías y como tiene que desempeñarse, ayudar en las cirugías.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Enfermera de Quirófano	Soluciones para Asepsias.	Ser Paciente
	Medicación nueva	Ser Tolerante
		Ser Activa
		Ser Responsable



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Enfermería de Quirófano

DEPARTAMENTO: Servicios Médicos

UNIDAD O DEPENDENCIA: Quirófano

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 6

B. MISION DEL PUESTO

Circular por el área de quirófano ayudando en las operaciones de los pacientes.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Desinfectar con alcohol el quirófano.
2. Preparación del equipo para las cirugías.
3. Ingresar al paciente.
4. Ayudar al anestesista en bloquear al paciente.
5. Abrir equipos, vestirles a los médicos para comenzar con la cirugía pasar las suturas, hojas de bisturí y lo que se necesite para la cirugía.
6. Ayudar a pasar al paciente a la sala de recuperación.
7. Lavar todo el equipo que se utilizo y dejar todo en orden para la siguiente cirugía.
8. En la noche pasar la comunicación a los anestesistas para las siguientes operaciones.
9. Comunicar a todos los médicos para las operaciones que se vayan a realizar.
10. Descargar medicamentos que se han utilizado en las operaciones a los pacientes.
11. Abastecimiento de material para quirófanos como son: soluciones, gasas, etc.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Asepsia del quirófano minuciosamente.



D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Lcda. Roció Parra
Lcda. Tania Rodas

CARGO

Jefe de Quirófano
Coordinadora de Quirófano

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa
Ninguno.

Número de personas

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Auxiliar de enfermería de Quirófanos	Medicina	Ser Paciente
		Don de Gente
		Ser Dinámica
		Ser Rápida



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Limpieza de Quirófanos

DEPARTAMENTO: Servicios Generales

UNIDAD O DEPENDENCIA: Quirófano

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 2

B. MISION DEL PUESTO

Verificar que todo este bien desinfectado y limpieza de quirófanos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Limpieza de las áreas como: Unidad de cuidados intensivos, unidad de cuidados intensivos pediátrico, unidad de cuidados intensivos coronarios, recuperación, quirófanos y neonatología.
2. Llevar camillas con los pacientes al quirófano y traslado a la habitación de recuperación.
3. Verificar que todos los suministros de limpieza estén completos en los baños de las áreas como: jabones, toallas de mano, papel higiénico, etc.
4. Limpieza de sala de endoscopia.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Limpieza de los quirófanos de emergencia que son dos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Asepsia terminal de quirófanos que son cuatro, tres generales y uno de especialidades, unidad de cuidados intensivos, unidad de cuidados intensivos pediátrico, unidad de cuidados intensivos coronarios, recuperación, suministros y neonatología.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO



Lcda. Roció Parra

Jefe de Quirófanos

Lcda. Alexandra Morocho

Jefe de UCI

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**
Ninguno.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Limpieza de Quirófanos	Cantidad exacta en la utilización de productos químicos de limpieza	Ser Paciente
		Ser Tolerante
		Ser Responsable



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Enfermera de Unidad de Cuidados Intensivos

DEPARTAMENTO: Servicios Médicos

UNIDAD O DEPENDENCIA: Unidad de Cuidados Intensivos

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 2

B. MISION DEL PUESTO

Cuidado directo al paciente y administrar los medicamentos.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Toma de signos vitales al paciente.
2. Administración de medicamentos.
3. Cuidado directo al paciente.
4. Aseo general al paciente.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Control de stock de medicamentos.
2. Control de materiales de las áreas: Unidad de cuidados intensivos, unidad de cuidados intensivos pediátrico, neonatología, recuperación, unidad de cuidados intensivos coronarios y aislamiento.
3. Coordinar con personal de limpieza para el aseo de todas las unidades.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Lcda. Alexandra Morocho

Lcda. Zoila Serpa

Lcda. Elizabeth Aguirre

CARGO

Jefe de UCI

Coordinadora de UCI

Jefe de Enfermeras

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)



Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**
Ninguno.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Enfermara de Unidad de Cuidados Intensivos	Pacientes críticos	Ser Paciente
	Equipos avanzados en tecnología.	Ser Respetoso



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de enfermería de UCI
DEPARTAMENTO: Servicios Médicos
UNIDAD O DEPENDENCIA: Unidad de Cuidados Intensivos
N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 2

B. MISION DEL PUESTO

Atender a los pacientes.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Administración de medicamentos a los pacientes.
2. Aseo general a los pacientes.
3. Cambio de sábanas y ropa a los pacientes.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Lcda. Alexandra Morocho	Jefe de U.C.I.
Lcda. Elizabeth Aguirre	Jefe de Enfermeras

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa **Número de personas**
Ninguno.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Auxiliar de enfermería de UCI	Medicamentos	Ser Paciente
		Ser Responsable



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Tecnólogo en Rayos X

DEPARTAMENTO: Servicios Médicos

UNIDAD O DEPENDENCIA: Imagenología

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 5

B. MISION DEL PUESTO

Servir a los pacientes

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Toma de placas radiográficas.
2. Realización de tomografías.
3. Descarga de los estudios.

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

Dr. Eugenio Pesantez

Dr. Jaime Criollo

CARGO

Jefe de Imagenología

Medico Radiólogo

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificar el número de subalternos y sus cargos, si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa

Ninguno.

Número de personas



E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Tecnólogo en Rayos X	Cultura general	Ser Paciente
		Ser Tolerante
		Ser Respetoso



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Contabilidad

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Tesorería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Atención, pago y emisión de documentos a proveedores ya sea por teléfono o personalmente.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Pagos a Proveedores.
2. Emisión de cheques médicos y/o proveedores.
3. Informes de cheques pagado de médicos y proveedores.
4. Ingreso de facturas sistema Excel para pagos posteriores.
5. Revisión de facturas del parqueadero e informes diarios para contabilidad
6. Archivo de comprobantes de pago
7. Manejo de fondo rotativo llenado de las retenciones respectivas
8. Atención a proveedores telefónicamente y personalmente

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Archivo
2. Llamados a proveedores por retenciones
3. Llamadas a proveedores por notas de crédito
4. Memos por cheques devueltos
5. Memos por depósitos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Cartas oficios a cobros de parqueadero a Empresa Saludent

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO



Fernanda Piedra

Tesorerera

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Parqueadero	2

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Revisar - controlar que las facturas y notas de venta estén en orden.
Cuadrar los valores con el depósito y que todo este con respaldos.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalles por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES APTITUDES	O
Auxiliar de Contabilidad.	Manejo cuentas	Experiencia	
	Elaboración cheques		
	Controles, Manejo		
	Excel, Word		



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Supervisora de caja

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Tesorería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 1

B. MISIÓN DEL PUESTO

Revisión de cajas y mejorar el área económica estando al día en la información.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Deposito diarios en el banco y en el datafast, (Banco de 10 a 20 minutos) datafast 5 minutos.
2. Recepción de cajas (Farmacia, caja Principal y Auxiliar), 20 minutos.
3. Revisión minuciosa de cuadros de caja, facturas, formas de pago, etc., 4 horas.
4. Revisión de cuentas pendientes y su registro, 30 minutos.
5. Impresión de cuadros generales, 10 minutos
6. Cancelación de cartera anterior, revisión e impresión de cuadros, 4 horas.
7. Llevar documentos o contabilidad a tesorería, 20 minutos.
8. Sacar copias certificadas de facturas y solicitudes por los clientes, 20 minutos.
9. Registro de depósito banco (mediante correo interno), 10 minutos.
10. Proveer de materiales a caja un archivo, 20 minutos.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.

1. Reemplazos a compañeros de Caja, 8 horas.
2. Recepción de horarios a Médicos, ingreso al sistema, 30 minutos.
3. Atención al cliente, 20 minutos.
4. Copias Cheques Seguros y Retenciones, 30 minutos.

D. ¿QUIEN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE

CARGO



Fernanda Piedra	Tesorera
Iván Alarcón	Contador
Fanny Montero	Contador

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?
(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Cajeros	4

¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)

Revisión minuciosa de los cuadros de caja para evitar errores y pérdidas a más de la instrucción adecuada para ello.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES O APTITUDES
Supervisora Caja	Contabilidad	Manejo dinero
	Informática	Caja y documentos



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Cajero

DEPARTAMENTO: Administrativo

UNIDAD O DEPENDENCIA: Tesorería

N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 4 Personas en turnos rotativos cubriendo las 24 horas en caja.

B. MISIÓN DEL PUESTO

Revisión minuciosa de los cuadros de caja para evitar errores y pérdidas a más de la instrucción adecuada para ello.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Cobranza de altas de los pacientes hospitalizados y revisión de las carpetas de 2.920 N los pacientes internados.
2. Cobranza de emergencias, Rayos X, Ecografías y Tomografías particulares.
3. Cobranza con efectivo, cheques y tarjeta de crédito, ingresos de anticipos.
4. Facturación y emisión de facturas a los pacientes o clientes, 10 minutos.
5. Contabilización y cuadro de caja, ingreso de honorarios médicos a las habitaciones de los pacientes.
6. Ingreso de exámenes de laboratorio a las habitaciones de los pacientes, 1 hora.
7. Depósitos de lo recaudado en el transcurso de la cobranza y llenado de papeletas, 20 minutos.
8. Facturación de cuentas pendientes de los médicos y pacientes que quedan adeudando, 10 minutos.
9. Cobranza de carteras anteriores y cancelación en el sistema por pendientes quedados, 10 minutos.
10. Llamamiento a los médicos a los teléfonos celulares para pedir los honorarios cuando el paciente se va con el alta de 5 a 10 minutos.

Tareas o actividades periódicas, repetitivas a intervalos regulares aunque no diarias.



1. Facturación de convenios telefónicos con la clínica como movistar o porta, 1 hora.
2. Facturación de servicios básicos de los locales de arriendo.
3. Facturación de servicios de parqueadero con descuentos a los médicos por su utilización.
4. Ingreso de admisión del sistema de computo a los pacientes que se van a operar, 15 minutos.
5. Contestación de teléfonos de admisión, recepción y caja los fines de semana.
6. Trabajo de auditoría nocturna en las noches y fines de semana.
7. Facturación de los estados de estadística del INEC, llevando datos de Historias Clínicas.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Facturación mensual de arriendos, agua, luz y teléfono de los locales arrendados
2. Facturación mensual de servicios básicos como los servicios de limpieza y recolección de basura.
3. Facturación de los parqueaderos y teléfonos celulares de servicios
4. Cancelación de los medicamentos comprados a crédito en la farmacia por médicos y empleados.
5. Cancelación de la facturación mensual de arriendos, agua, luz, teléfono y servicios postales o varios.
6. Facturación de luz cuartos que quedan pendientes de empelados, médicos y pacientes. 1 hora.

D. ¿QUIEN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Sra. María Augusta león	Supervisora de Caja
Ing. Fernanda Calderón	Jefe de Tesorería
Ing. Bruno Ledesma	Gerente General
Contador Iván Alarcón	Contador de la Clínica
Lcda. Cristina Andrade	Atención al Cliente

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?

(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalternos escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa Número de personas



Ninguno

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalles por favor)

CARGO	CONOCIMIENTOS EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Cajero	Computación	Buenas relaciones humanas en atención al público.
	Contabilidad	Buena presencia física y personal.
	Cálculos matemáticos	Actitud positiva en todo ámbito
	Mecanografía	Ser sonriente y atento con el cliente
	Manejo de cuadros con tarjetas	Destreza eficiente para cada rápidamente.
	Conocimientos en detección de billetes falsos. Conocimientos de cheques.	



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: Médico Residente
DEPARTAMENTO: Servicio Médico
UNIDAD O DEPENDENCIA: Director Médico
N. DE OCUPANTES (del mismo puesto): 12

B. MISIÓN DEL PUESTO

Mantener el piso en orden y a los pacientes brindarles buena atención médica.

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Indique que tareas y funciones desempeña: Qué Hace; Como lo hace; Cuando lo hace y en Donde)

Tareas o actividades que realiza diariamente

1. Realización de Historias Clínicas.
2. Ingreso de Pacientes.
3. Atención médica a los pacientes.
4. Realización de epicrisis.
5. Curaciones a pacientes que lo necesiten.
6. Realización de controles.
7. Pase de visitas con médicos especialistas.
8. Participación de Cirugías.
9. Atención en recuperación y cuidados intensivos.

Tareas o actividades eventuales, ocasionales o a intervalos muy irregulares.

1. Reunión entre Médicos Residentes
2. Reunión con Jefes Residentes
3. Asistencia a congreso médico

D. ¿QUIÉN SUPERVISA SU TRABAJO?

NOMBRE	CARGO
Dr. Gustavo Duque	Director médico

¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?



(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, Si Ud. no tiene subalterno escriba ninguno)

Cargo de la persona a quien Supervisa	Número de personas
Enfermeras (que estén de turno)	3

**¿EN QUE CONSISTE LA SUPERVISION QUE EJERCE?
(Instruir, Dirigir, Controlar, etc. Detalle que hace por favor)**

Vigilar que coloquen correctamente la medicación; que atiendan correctamente a todos los pacientes y controlar la puntualidad.

B. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Qué tipo de Cargo: Conocimiento; Aptitudes o Habilidades cree Ud. Que es fundamental para que ocupar su cargo (detalle por favor)

CARGO	CONOCIMIENTO EN:	HABILIDADES O APTITUDES:
Médico Residente	Medicina	Ser Cordial
	Enfermería	Ser estricto
	Informática	Ser paciente
		Ser solidario
		Ser Disciplinado



CAPÍTULO III

PROCESO DE VALORACION DE PUESTOS

3.1 CONCEPTO

En este capítulo estudiaremos la valoración de puestos sus objetivos y métodos principales como son: métodos no cuantitativos (método de gradación y método de clasificación) y los métodos cuantitativos (método de comparación de factores y de valoración por puntos).

La valoración representa la fase final de un largo proceso, que se inicia con el análisis y descripción de puestos, que permite atribuir el valor relativo a cada tarea en relación con las demás que existe en la Clínica – Hospital Santa Inés.

“Valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos, también incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos, mínimos, para cada grupo de trabajo, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultantes”⁹

“Es un sistema técnico 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”¹⁰

“Tradicionalmente se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con las demás considerando los puntos el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad

⁹ LANHAM, E, 1988, Valuación de Puestos, Editorial Continental, México, Pág. 26.

¹⁰ SIERRA, José Luis, 1914, Valoración y Retribución de Personal, Editorial Deusto, España, Pág. 40.



requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en los cuales se desempeña”¹¹

En base a los diferentes conceptos de los autores dados podemos decir que la Valuación trata fundamentalmente del precio que tiene un puesto; analizando que es una operación completa porque se inicia con el análisis de los trabajos para obtener las descripciones de los puestos, en los cuales se analiza factores principales como son los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; haciendo notar que es un proceso mecánico expuesto al juicio y al error humano, por lo tanto la valoración de puestos no corrige completamente los problemas de sueldos y salarios; mas bien ayuda a reducir y hacer mínimo los errores y desigualdades.

3.2 OBJETIVOS

Los objetivos básicos que persigue un buen programa de valoración de puestos son los siguientes:

1. Entrega datos reales definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
2. Proporciona una base equitativa para la administración de sueldos y salarios.
3. Aportar datos para diseñar una estructura de salarios comparable con la de otras Clínicas dentro de la ciudad de Cuenca.
4. Ayuda a la colocación, selección, ascenso, transferencia y capacitación de personal.
5. Establecer en forma técnica; no empírica el valor e importancia de los puestos de la Clínica – Hospital Santa Inés.
6. Reducir quejas o rotación del personal con el apoyo equitativo de los sueldos, incrementándose así la moral y mejorando las relaciones existentes entre los empleados de la Institución.

¹¹ L. Fernando Arias Galicia, Víctor Eredia Espinosa, 2001, Editorial Trillas, México, Pág. 549.



7. Precisar funciones, autoridad y responsabilidad de cada puesto eliminando la duplicidad en las operaciones.
8. Disponer de una estructura para la revisión periódica de los sueldos y salarios dentro de la Clínica – Hospital Santa Inés.

3.3 PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS

PONDERACIONES PARA EVALUAR LOS PUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN X

PUNTOS CORRESPONDIENTES						
PORCENTAJE	FACTORES	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
40	HABILIDAD					
	1. Instrucción	14	28	42	56	70
	2. Experiencia	15	30	45	60	75
	3. Iniciativa e ingeniosidad	11	22	33	44	55
10	ESFUERZO					
	4. Físico	10	20	30	40	50
	5. Mental y Visual	5	10	15	20	25
45	RESPONSABILIDAD					
	6. Equipo p Proceso	10	20	30	40	50
	7. Material o producto	7	14	21	28	35
	8. Seguridad de los demás	10	20	30	40	50
	9. En trabajo de otros	13	26	39	52	65



5	CONDICIONES DE TRABAJO					
	10. Ambiente de trabajo	5	10	15	20	25
100	TOTALES	100	200	300	400	500

Fuente: Arias Galicia Fernando pág. 557

3.4 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Existen diferentes maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La valoración de puestos está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada puesto, a través de reflejar las diferencias esenciales entre ellos ya sea cuantitativa o cualitativamente.

Los métodos de valoración de puestos “pueden dividirse en dos grandes grupos”¹²

MÉTODOS NO CUANTITATIVOS:

1. Categorías, Rangos o Alineación
2. Clasificación de Factores o Degradación Previa

MÉTODOS CUANTITATIVOS:

1. Comparación por Factores
2. Evaluación por Puntos

¹² CHIAVENATO, Idalberto, 1994, Administración de Recursos Humanos, Editorial Atlas S.A., México, pág. 241



Los métodos de valoración de puestos son esencialmente comparativos, ya que comparan los puestos entre sí o en base a algunos criterios (categorías o factores de evaluación).

El punto de partida para cualquier esquema de valoración de puestos consiste en obtener información respecto de los cargos mediante el análisis y descripción de puestos. “la evaluación de cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan”. Por lo tanto la Valoración se fundamenta en las informaciones dadas por el Análisis y Descripción de Puestos.

3.4.1 MÉTODOS NO CUANTITATIVOS

Estos métodos evalúan el cargo como un todo, es decir analizan el cargo en su totalidad para luego compararlos con los demás son sencillos y fáciles de entender por que cualifica la complejidad de los cargos pero no los cuantifica en términos generales, se clasifican de la siguiente manera:

3.4.2 MÉTODO DE CATEGORÍAS O JERARQUIZACIÓN

Este método, también conocido como “método de rangos” o “método de alineación”, fue el primero que se utilizó para medir el valor del puesto en una organización.

“Al emplearse este método los puestos son comparados unos con otros con objeto de determinar si en un puesto ocurre el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos para su cumplimiento que en otro.”¹³

PROCEDIMIENTO.

- Se hacen juegos de tarjetas. En ellas se anota cada uno de los puestos para valuar. Por ejemplo auxiliar contable, Asistente de Presidencia y Gerencia, Auxiliar de Servicios, Jefe de compras

¹³ LANHAM, E, 1985, Valuación de Puestos, Editorial Continental S.A, México, Pág. 75.



- Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité a fin de que cada miembro del comité anote la dificultad relativa de cada puesto.
- Se entregan los juegos de tarjetas; deben disponerse al azar (puede emplearse una tabla de números aleatorios)
- Se solicita a cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos; en un orden: del más al menos complejo.
- Anotan en la columna que le corresponda el número de orden que haya dado a cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- Se suman los valores horizontales consignados y se anotan en la penúltima columna
- Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio que se consignará en la última columna.
- Se aclaran aquellos casos que puedan tener un valor igual
- Se ordenan los puestos por su número progresivo
- Se autorizan los ajustes de salarios correspondientes; puede hacerse con métodos estadísticos pero también es posible realizarlo con una simple estimación tomada en acuerdo.

VALORACIÓN DE LA DIFICULTAD DE LOS PUESTOS

PUESTO	MIEMBRO 1	MIEMBRO 2	MIEMBRO 3	MIEMBRO 4	MIEMBRO 5	TOTAL	PROMEDIO
Asistente de Presidencia y Gerencia	3	1	3	2	3	12	2,4
Auxiliar Contable	2	3	2	1	2	10	2
Auxiliar de Servicios	4	4	4	4	4	20	4
Jefe de Compras	1	2	1	3	1	8	1,6

Como podemos ver en cada columna de la tabla aparece el orden de dificultad otorgado por cada miembro del comité. Además, el número 1 significa la mayor



dificultad del puesto; por lo tanto, el promedio menor indica la importancia mayor.

ORDEN DE DIFICULTAD Y SALARIO

PUESTO	ORDEN DE PROMEDIO	PROMEDIO	SALARIO DIARIO
Jefe de Compras	1	1,6	450
Auxiliar Contable	2	2	350
Asistente de Presidencia y Gerencia	3	2,4	300
Auxiliar de Servicios	4	4	218

VENTAJAS

1. Es un método muy sencillo y en consecuencia fácil de entenderlo y aplicarlo.
2. Su implantación resulta poco costosa.
3. Facilita los trabajos de valoración en empresas pequeñas.
4. Considera a los puestos como un todo sin dividirlos en sus partes.

DESVENTAJAS

1. La comparación tiende a ser superficial porque no efectúa ningún análisis ni descomposición de los puestos.
2. Su grado de precisión es muy bajo.
3. Las bases que utiliza para su elaboración son empíricas y como consecuencia dan poca confiabilidad.
4. No se establecen verdaderas jerarquías dentro de cada grupo.



3.4.3 MÉTODO DE CLASIFICACIÓN

Este método conocido también como: Método de Escalas por Grados consiste en diferenciar cada uno de los factores de valuación e ir asignando un grado y se ordenan de mínimo a máximo, de acuerdo a los requisitos que se necesiten para ocupar dicho puesto.

Consiste en encontrar la diferencia entre los factores como son: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo que se necesitan para ocupar ciertos puestos, estas diferencias encontradas entre cada uno de los puestos se les asigna en términos de grados ordenadamente desde los requisitos mínimos hasta los requisitos máximos.

PROCEDIMIENTO.

- Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias. Por ejemplo: Puestos Administrativos, Servicio Médico y Servicios Generales.
- Fijar el número de grados o categorías que se juzgue conveniente. (esto se hace a juicio del comité evaluador).
- Formular las definiciones para aclarar de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada grado o categoría.
- Comparar con el empleo de las definiciones a cada uno de los puestos a evaluar.
- Hacer una lista de los puestos que deben quedar comprendidos en cada grado.
- Comparar cada lista con las demás y discutir las discrepancias hasta llegar a un acuerdo



ESCALA DE GRADOS PREDETERMINADOS PARA LOS PUESTOS DE LA CLÍNICA - HOSPITAL “SANTA INÉS”

GRADO 1: Trabajadores no Calificados

Definición: Trabajos con requerimiento de escolaridad primaria y empleo mínimo del criterio personal, aunque necesitan cuidado para su ejecución.

Ejemplos: conserje, ayudante de cocina, limpieza, planchado, Lavandería

GRADO 2: Trabajadores Semicalificados

Definición: Puestos cuyo desempeño requiere escolaridad secundaria y cierto grado de habilidad y coordinación manual; por tanto, se necesita pasar por un periodo de capacitación. Ejemplos: Auxiliar de Servicios (parqueo) Limpieza de quirófanos.

GRADO 3: Trabajadores Calificados

Definición: Para este tipo de trabajos se requiere una escolaridad correspondiente al bachillerato así como cierta preparación conceptual.

Ejemplos: Auxiliar de enfermería, Recepcionista.

GRADO 4: Trabajadores Semiprofesionales

Definición: para efectuar con éxito estas categorías es preciso contar con estudios universitarios no completos; así como un certificado de cursos de entrenamiento mínimo de tres años. Ejemplos: Auxiliares de Mantenimiento Cajero, Tesorera, Auxiliar Contable,

GRADO 5: Trabajadores Profesionales

Definición: Para Desempeñar estas categorías con resultados óptimos se necesita preparación escolar equivalente a la universidad completa y un registro o cédula profesional otorgada por la autoridad competente. Ejemplos:



Médicos, Ingenieros (Químico, Industrial, Comercial,) Contador Auditor, Abogado.

VENTAJAS

1. Es simple de usar
2. Es fácil de entender
3. Rápido de llevar a efecto
4. Los resultados obtenidos son razonablemente satisfactorios.

DESVENTAJAS

1. Puesto que se realiza un análisis general el puesto puede ser calificado incorrectamente.
2. Algunos puestos pueden permanecer en parte en una categoría y en parte a otra.
3. El calificador debe estar completamente familiarizado con todos los puestos.
4. El empleo del sistema se dificulta a medida que aumenta el número de puestos y su complejidad.
5. Es relativamente difícil la redacción de las descripciones de las clases o grados.

3.4.4. MÉTODOS CUANTITATIVOS

Son más precisos que los anteriores, ya que el proceso de la evaluación es más detallado ya que toma el cargo parte por parte y no como una totalidad. Aquí tenemos los siguientes:

3.4.5 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Una de las diferencias con otros métodos es la de utilizar un número reducido de factores para agilizar la valuación de los puestos. En función de algunos factores como:

1. Requisitos Mentales



2. Habilidades Requeridas
3. Requisitos Físicos
4. Responsabilidad
5. Condiciones de Trabajo

ETAPAS A CONSIDERAR EN LA COMPARACIÓN DE FACTORES

1. **Elección de los Factores de Valuación:** La elección de los factores de valuación dependerá de los tipos y las características de los puestos que serán evaluados, de acuerdo al nivel de importancia.
2. **Definición del Significado de cada uno de los Factores de Valuación.** Cuanto mejor sea la definición de los factores, mejor será la precisión del método.
3. **Elección de los Puestos de Referencia.** Los puestos de referencia son escogidos para facilitar la manipulación de los factores de valuación.
4. **Ordenamiento de los Factores de Valuación.** Cada puesto de referencia es valuado por medio del ordenamiento de los factores de valuación que se realice. Ejm.

Jerarquización	Conserje	Admisión
1	Requisitos Físicos	Habilidades Requeridas
2	Condiciones de Trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades Requeridas	Requisitos Mentales
4	Responsabilidad	Requisitos Físicos
5	Requisitos Mentales	Condiciones de Trabajo

5. **Valuación de los factores en los Puestos de Referencia.** Los factores valuados deben ser ponderados y colocados con base a su contribución individual (salario) en relación al total (porcentaje)

Factores de Valuación	Recepcionista (\$)	Conserje (\$)
Requisitos Mentales	\$80.00	\$30.00



Habilidades Requeridas	\$160.00	\$50.00
Requisitos Físicos	\$40.00	\$78.00
Responsabilidad	\$80.00	\$20.00
Condiciones de Trabajo	\$20.00	\$40.00
TOTAL	\$380.00	\$218

6. Creación de la Matriz de Ordenamiento. El medio más simple es crear un matriz de jerarquización de los factores, en la cual cada factor de valuación es desarrollado y ordenado de acuerdo con su importancia en los puestos de referencia.

MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE FACTORES

Forma de Jerarquización	Requisitos Mentales	Habilidades Requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidades	Condiciones de Trabajo
1	Conserje			Conserje	Recepcionista
2					
3	Recepcionista	Conserje			Conserje
4			Recepcionista	Recepcionista	
5		Recepcionista	Conserje		

Esta matriz muestra las diferencias relativas entre los puestos y no indica las diferencias absolutas, estas se obtienen en el proceso de valuación de los factores; convirtiéndose en una matriz de Jerarquización y de Valuación de los Factores.



MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN Y VALUACIÓN DE LOS FACTORES

Forma de Jerarquización	Requisitos Mentales	Habilidades Requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidades	Condiciones de Trabajo
1	Conserje (\$30.00)			Conserje (\$20.00)	Recepcionista (\$20.00)
2					
3	Recepcionista (\$80.00)	Conserje (\$50.00)			
4			Recepcionista (\$40.00)	Recepcionista (\$80.00)	Conserje (\$40.00)
5		Recepcionista (\$160.00)	Conserje (\$78.00)		

7. Escala Comparativa de Puestos. Con esta escala queda determinado la valuación de puestos por el método de comparación de Factores, esta escala ubica cada puesto en relación con cada uno de los factores mediante su comparación y a continuación se suman los valores en moneda o en porcentaje

Valores en (\$)	Requisitos Mentales	Habilidades Requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidades	Condiciones de Trabajo
10.00					
20.00				Conserje	Recepcionista
30.00	Conserje				
40.00			Recepcionista		Conserje
50.00		Conserje			



60.00					
70.00					
80.00	Recepcionista		Conserje (\$78)	Recepcionista	
90.00					
100.00					
110.00					
120.00					
130.00					
140.00					
150.00					
160.00		Recepcionista			

VENTAJAS

- 1) Analiza los puestos en forma individual y en función de los factores establecidos.
- 2) Toma en cuenta el esfuerzo humano.
- 3) Su manejo es fácil debido al número de factores
- 4) Es aplicado para empresas pequeñas y aquellas que trabajan por horas.

DESVENTAJAS

- 1) Su comprensión es difícil para los trabajadores
- 2) Crea dificultades al asignar valores monetarios a los factores en lugar de puntos.
- 3) Si se usa una cantidad mínima de factores esto puede limitar la objetividad de la apreciación de la realidad.



3.4.6 MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

Este método también llamado método de valuación de factores y puntos se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las diferentes empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos. Es analítica, son comparados empleando factores de valuación, también es una técnica cuantitativa; es decir se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos.

VENTAJAS

1. El uso de un mayor número de factores permite un mejor análisis de los puestos para evaluar a fin de darles un salario más equitativo.
2. El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro
3. Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.
4. Es una técnica mas confiable analítica y cuantitativa

DESVENTAJAS

1. La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.
2. La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa
3. Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el proceso de valuación.
4. La valuación, en sí misma , exige mayor tiempo que otros métodos

VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL “SANTA INÉS”

Este método consiste en la asignación de los valores en puntos a cada uno de los factores que integran un puesto. Esos puntos representan la calificación de cada factor, que a su vez será dividida entre el número de subfactores que contenga.



El método de valuación por puntos es el método mas empleado en las empresas es por ello que lo hemos aplicado a nuestro trabajo de investigación, siendo el mas perfeccionado, esta técnica es analítica, cuantitativa; es decir se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada uno de los puestos y se obtiene un valor total que consiste en sumar los valores.

Este método tiene las siguientes etapas que son:

1. Identificar y elegir los factores de valuación
2. Ponderar los factores de valuación
3. Crear la escala de puntos
4. Preparar el manual de valuación de puestos
5. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación
6. Delineación de curva salarial

1. IDENTIFICAR Y ELEGIR LOS FACTORES DE VALUACIÓN

La selección de los factores realizada para la valoración de puestos de la Clínica – Hospital Santa Inés ha sido hecho previo un análisis del tipo de puestos dentro de las áreas Administrativo, Servicio Médico y Servicios Generales que van a ser evaluados, así como también cada uno de los factores considerando para nuestro trabajo los cuatro factores como son: Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de trabajo con sus respectivos factores subordinados o subfactores.

FACTORES DE VALUACION
Requisitos Intelectuales <ol style="list-style-type: none">1. Instrucción2. Experiencia3. Iniciativa e ingenio
Requisitos Físicos



4. Esfuerzo físico 5. Concentración mental o visual
Responsabilidades 6. Supervisión de personal 7. Material o equipo 8. Dinero en Efectivo y Valores 9. Informaciones Confidenciales
Condiciones de Trabajo 10. Ambiente de Trabajo 11. Riesgos

2. PONDERAR LOS FACTORES DE VALUACION

Dentro de la aplicación práctica, los factores seleccionados para la escala son importantes en cada uno de los puestos tipo de las áreas Administrativo, Servicios Médicos y Servicios Generales, pero su grado de importancia varia entre los factores.

Para la ponderación de los factores se asigna el valor relativo a cada uno de los factores de acuerdo con la importancia relativa de cada uno empleando un peso porcentual, hemos consideramos un valor total de 100% y de esta cantidad lo hemos dividido entre los factores, de acuerdo a la importancia que se les ha considerado, el factor que ha sido considerado el mas importante del grupo recibe una proporción del 40% siendo el primer factor como Requisitos Intelectuales y luego la Responsabilidad con un 32%, el Esfuerzo con un 20% y las Condiciones de Trabajo con un 8%. El valor del porcentaje de cada uno de los factores es el valor en puntos.

Para el factor **Habilidad** le asignamos un porcentaje del 40% o 40 puntos entonces para sacar el valor porcentual del subfactor Instrucción tomamos los 15 puntos asignados multiplicamos por 100% y dividimos para el total que es



40 puntos y nos da como resultado $\frac{15 \times 100\%}{40} = 37.5\%$. Y así sucesivamente para los siguientes subfactores.

Para el factor **Responsabilidad** le asignamos un porcentaje del 32% o 32 puntos entonces para sacar el valor porcentual del subfactor Supervisión de personal realizamos la misma operación $\frac{12 \times 100\%}{32} = 37.5\%$. Y así para el resto.

Para el factor **Esfuerzo** tiene un porcentaje del 20% y considerándolo en puntos tiene 20 puntos, de los cuales para el subfactor esfuerzo físico le hemos asignado 10 puntos, para sacar el porcentaje realizamos la operación $\frac{10 \times 100\%}{20} = 50\%$. Y así sucesivamente para el resto de subfactores.

Para el factor **Condiciones de Trabajo**, se considero un porcentaje del 8% o 8 puntos, para el subfactor ambiente de trabajo le hemos asignado 4 puntos para sacar el porcentaje $\frac{4 \times 100\%}{8} = 50\%$. Y así para el resto de subfactores.

PONDERACION DE FACTORES

40% HABILIDAD

37.5% INSTRUCCIÓN 15

37.5% EXPERIENCIA 15

25% INICIATIVA 10

32% RESPONSABILIDAD

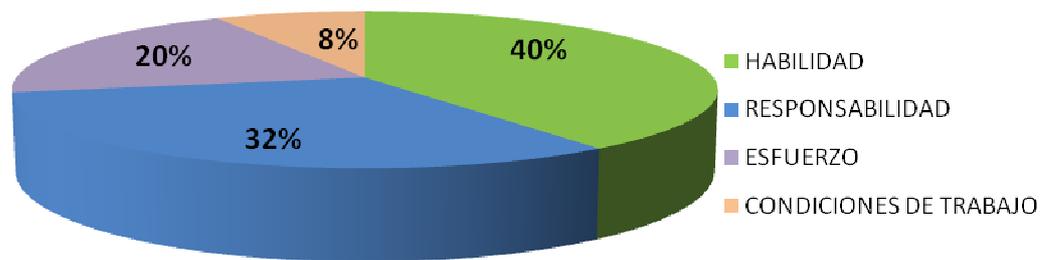
37.5% SUPERVISION DE PERSONAL 12



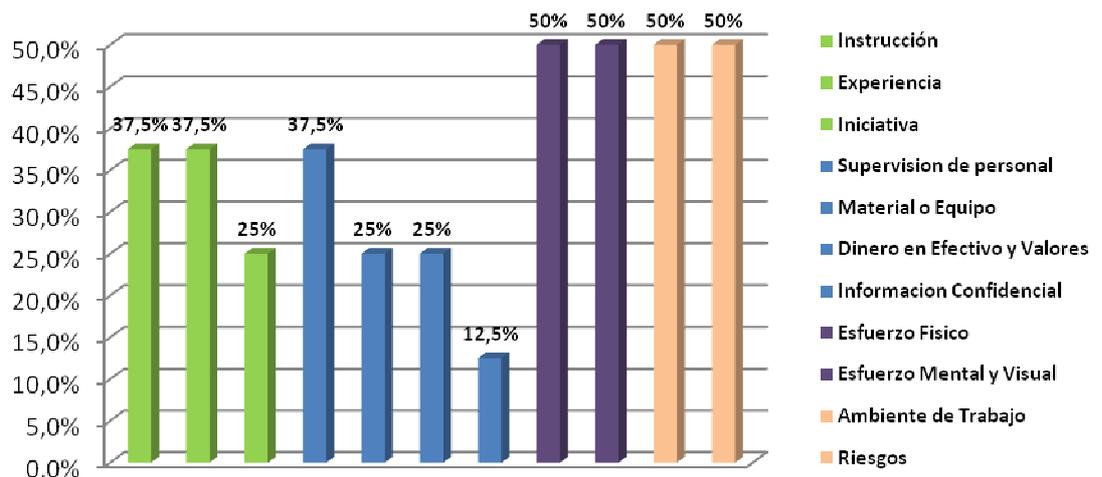
25%	MATERIAL O EQUIPO	8
25%	DINERO EN EFECTIVO Y VALORE	8
12.5%	INFORMACION CONFIDENCIAL	4
20%	ESFUERZO	
50%	FISICO	10
50%	MENTAL Y VISUAL	10
8%	CONDICIONES DE TRABAJO	
50%	AMBIENTE DE TRABAJO	4
50%	RIESGOS	4
TOTAL:		100 PUNTOS



FACTORES CLÍNICA HOSPITAL "SANTA INÈS"



SUBFACTORES CLÍNICA HOSPITAL "SANTA INÈS"





3. CREAR LA ESCALA DE PUNTOS

Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos a los grados de cada factor, generalmente el grado mas bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos.

La escala es el medio que sirve para realizar un estudio analítico y detallado de los puestos, permitiendo que el calificador mida un puesto, factor por factor.

El personal encargado en la construcción de la escala debe tener el conocimiento técnico necesario, una amplia información sobre la empresa y las operaciones o actividades que desarrollan.

Los factores básicos que influyen en la construcción de la escala dentro del método de valoración por puntos son: la determinación del puesto tipo, la clase de puestos por valuarse, el número de escalas necesarias para cubrir los puestos tipos; y clases de puestos seleccionados.

Hemos realizado en una escala de cinco grados logrando adaptar a cada uno de los factores con sus respectivos subfactores, estos grados asignados a cada factor es en base a cada uno de los puestos de trabajo de la Clínica – Hospital Santa Inés como son: Administrativo, Servicios Médicos y Servicios Generales englobando a todos los puestos tipo existentes.

Se han analizado los puestos en términos de cada uno de los factores con el objetivo de determinar la cantidad mínima requerida en los distintos factores en la serie de puestos.

Existen tres métodos para asignar puntos a los factores entre ellos están la Progresión Aritmética, Progresión Geométrica y la Progresión Arbitraria.

La progresión Aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de



cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior, esto provoca que el valor de puntos se duplique en cada etapa sucesiva. Es importante indicar también que la Progresión Aritmética tiende a producir una Recta Salarial; en tanto que las otras progresiones generan una Curva Salarial

Para asignar los valores en puntos a cada uno de los factores y subfactores hemos aplicado el método de Progresión Aritmética siendo el mas recomendado por varios autores y por nuestro director de tesis, este método consiste en ir sumando a un número sucesivamente una misma cantidad, haciendo que la diferencia numérica entre los grados sea constante, la cantidad que se suma se llama “razón”.

	GRADOS				
	A	B	C	D	E
Progresión Aritmética	5	10	15	20	25
Progresión Geométrica	5	10	20	40	80
progresión Arbitraria	5	12	17	22	25

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Pág.: 321

FORMULA PARA OBTENER LA “RAZÓN”

Al tener como datos el primer y el último término de la Progresión Aritmética, aplicaremos la siguiente fórmula para encontrar la razón:

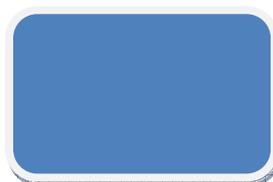
$$r = \frac{a^n - a^1}{n - 1}$$

r = Razón

a^n = Último Término

a^1 = Primer Término

n = Número de Grados





Ejemplo: Dentro del Factor Requisitos Intelectuales hemos aplicado esta fórmula al subfactor Instrucción para llegar a determinar la razón. Así aplicamos para el resto de Subfactores

$$r = \frac{75 - 15}{5 - 1}$$



$$r = 15$$

**PONDERACIONES PARA VALUAR LOS PUESTOS EN LA CLÍNICA-
HOSPITAL
“SANTA INÉS”**

PORCENTAJE	FACTORES	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
40%	REQUISITOS INTELECTUALES					
	1. Instrucción	15	30	45	60	75
	2. Experiencia	15	30	45	60	75
	3. Iniciativa e Ingeniosidad	10	20	30	40	50
32%	RESPONSABILIDADES					
	1. Supervisión de Personal	12	24	36	48	60
	2. Material o Equipo	8	16	24	32	40
	3. Dinero en Efectivo y Valores	8	16	24	32	40
	4. Información Confidencial	4	8	12	16	20
20%	REQUISITOS FISICOS					
	1. Esfuerzo Físico	10	20	30	40	50
	3. Esfuerzo Mental y Visual	10	20	30	40	50
8%	CONDICIONES DE TRABAJO					
	1. Ambiente de Trabajo	4	8	12	16	20



	2. Riesgos	4	8	12	16	20
100%	TOTALES	100	200	300	400	500

4. PREPARAR EL MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS

Es definir el significado de cada grado de todos los factores de valuación con sus respectivos valores en puntos.

REQUISITOS INTELECTUALES

Este factor hace referencia a las exigencias intelectuales del cargo que debe poseer para desempeñar adecuadamente su trabajo, la experiencia o practica que debe tener y la iniciativa en el desarrollo de su trabajo.

1. **Instrucción.-** Cantidad especifica de educación absolutamente necesario para ocupar un cargo.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Trabajo que requiere únicamente instrucción primaria.

SEGUNDO GRADO.- Requiere haber tenido alguna preparación en la rama artesanal.

TERCER GRADO.- Bachiller, haber seguido algún curso técnico o haber cursado algún año en la Universidad.

CUARTO GRADO.- Titulo académico conferido por Universidades o Escuelas Politécnicas.

QUINTO GRADO.- Titulo de Especialización y/o Postgrado.



2. **Experiencia.-** Es el tiempo necesario para que una persona con la preparación educativa especificada, adquiera suficiente conocimiento de las actividades.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Experiencia de tres meses

SEGUNDO GRADO.- De un año

TERCER GRADO.- De dos a tres años

CUARTO GRADO.- De cuatro a cinco años

QUINTO GRADO.- Más de cinco años

3. **Iniciativa o Ingenio.-** El grado en el que se necesita ingenio, facilidad y tenacidad para planear y ejecutar las responsabilidades de cada uno de los puestos existentes dentro de las áreas Administrativo, Servicio Medico y Servicios Generales.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Trabajo sencillo, requiere habilidad para interpretar y ejecutar las órdenes recibidas.

SEGUNDO GRADO.- Requiere de una capacidad mayor para resolver problemas sencillos que se presentan en el trabajo.

TERCER GRADO.- Ejecución de trabajos de cierta importancia observando instrucciones detalladas y procedimientos establecidos.

CUARTO GRADO.- Trabajo bajo la supervisión de jefes inmediatos para resolver situaciones difíciles que se presenten.



QUINTO GRADO.- Trabajo independiente con responsabilidad sobre la planeación del trabajo para lograr resultados de acuerdo a las políticas y objetivos de la Institución.

REQUISITOS FISICOS

Lo que busca es evaluar el esfuerzo que hace una persona para desempeñar un trabajo, este mide el esfuerzo físico y mental así como también su intensidad y duración.

4. **Esfuerzo Físico.-** Este mide el grado de esfuerzo físico en el puesto de trabajo que produce fatiga física por el esfuerzo y por la posición de trabajo normal.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Trabajo que requiere un mínimo de esfuerzo físico

SEGUNDO GRADO.- Un esfuerzo físico normal como levantarse, sentarse, agacharse, el manejo de equipos de oficina, es decir operaciones que se realizan en un puesto de trabajo.

TERCER GRADO.- Trabajo que se necesita a más de levantarse, sentarse, agacharse tiene que caminar de un lugar a otro en el cumplimiento de las actividades llevando o trayendo algo.

CUARTO GRADO.- Trabajo pesado, trabajan con equipos que hay que monitorear y estar realizando cálculos constantemente en posición incomodidad por la naturaleza del puesto.



QUINTO GRADO.- Trabajo que se necesita esta levantando peso, estar continuamente de pie, sentado, caminando, hablando, observando, agachándose, realizando cálculos.

5. **Concentración mental o visual.**- Mide la intensidad de la concentración mental o visual en el desarrollo del trabajo.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Esfuerzo mental mínimo, trabajo que se requiere atención normal que se debe poner a todo el trabajo, es decir un trabajo rutinario.

SEGUNDO GRADO.- Esfuerzo mental normal, trabajos que exigen cierta concentración convirtiéndose en un trabajo un poco aburrido.

TERCER GRADO.- Es un trabajo que se requiere una disciplina estricta en el desarrollo del mismo.

CUARTO GRADO.- Es un trabajo que se requiere una disciplina estricta una atención intensa al recibir instrucciones.

QUINTO GRADO.- Es un trabajo que a más de un disciplina estricta, se trabaja con gente, existe un control continuo de horarios y lectura minuciosa de cifras en el desarrollo del trabajo.

RESPONSABILIDAD

Este factor mide la culminación de las actividades que debe cumplir dentro de un puesto de trabajo, así como también el control o supervisión que debe ejercer sobre el personal a su cargo, la custodia de material o equipo, dinero en efectivo o valores; y los contactos internos y externos sobre información confidencial.



6. **Supervisión de Personal.**- Mide la responsabilidad para organizar, dirigir, guiar y conducir el esfuerzo de otras personas, la calificación será de acuerdo al número de personas normalmente supervisadas y del grado de la responsabilidad sobre la supervisión.



GRADOS:

PRIMER GRADO.- Es responsable solo de su trabajo o de una a tres personas que están bajo su cargo.

SEGUNDO GRADO.- Supervisa de cuatro a seis personas que están bajo su cargo.

TERCER GRADO.- Supervisa de siete a nueve personas que esta bajo su cargo

CUARTO GRDO.- Supervisa de diez a doce personas que esta bajo su cargo

QUINTO GRADO.- Supervisa más de doce personas que esta bajo su cargo.

7. **Material o Equipo.-** Se evalúa el grado de cuidado, precaución y control que se requiere para prevenir posibles daños o pérdida tanto en: Equipo Médico, Equipo de Oficina, Equipo de Mantenimiento, Muebles y Enseres, y Materiales (Utensilios de limpieza, cocina, etc.)

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Implica el manejo y cuidado adecuado de utensilios (cocina), artículos de limpieza (detergentes, desinfectantes, etc.).

SEGUNDO GRADO.- Responsabilidad por daños o pérdidas de muebles y enseres.

TERCER GRADO.- Responsabilidad por daños o pérdidas de Equipo de mantenimiento.

CUARTO GRADO.- Responsabilidad por daño o pérdida de Equipo de Oficina

QUINTO GRADO.- Responsabilidad por daño o pérdida de Equipo medico



8. **Dinero en Efectivo y Valores.-** Mide el grado de responsabilidad que tiene cada empleado dentro de un puesto de trabajo en el manejo de dinero en efectivo, cheques, especies valoradas o cualquier documento o titulo valor que se consideran de importancia para la Clínica – Hospital Santa Inés.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Trabajo que implica la responsabilidad de dinero, cheques, especies valoradas, etc., desde el valor de un dólar a cien dólares.

SEGUNDO GRADO.- Trabajo que implica la responsabilidad de dinero, cheques, especies valoradas, etc., desde el valor de ciento un dólares a quinientos dólares.

TERCER GRADO.- Trabajo que implica la responsabilidad de dinero, cheques, especies valoradas, etc., desde el valor de quinientos un dólares a mil quinientos dólares.

CUARTO GRADO.- Trabajo que implica la responsabilidad de dinero, cheques, especies valoradas, etc., desde el valor mil quinientos un dólares a cinco mil dólares.

QUINTO GRADO.- Trabajo que implica la responsabilidad de dinero, cheques, especies valoradas, etc., desde el valor de cinco mil dólares en adelante.

9. **Información Confidencial.-** Se evalúa el manejo de la información confidencial de la Institución, como puede ser: Documentos y trámites de la Clínica, Información Financiera, Sueldos y Salarios, Costos, Planes diseños y programas de desarrollo.



GRADOS:

PRIMER GRADO.- Tiene acceso y maneja la información de Planes, diseños y programas de desarrollo de la Institución.

SEGUNDO GRADO.- Maneja la información de Costos

TERCER GRADO.- Es responsable en el manejo de la información de roles de pago de sueldos y salarios de personal.

CUARTO GRADO.- Tiene acceso y maneja la información financiera de la Institución.

QUINTO GRADO.- Es responsable en la custodia de la información de documentos y trámites de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Este factor mide las condiciones ambientales o condiciones en las cuales debe desarrollarse en el trabajo, se consideran las condiciones que molestan el bienestar físico y mental del empleado así como también el riesgo que corre en sufrir un accidente, contagios, enfermedad profesional que pueda adquirir en el desarrollo del trabajo.

10. Ambiente de Trabajo.- Mide las condiciones en las que el trabajador debe soportar mientras desarrolla su trabajo.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Trabajo que se efectúa en condiciones agradables.

SEGUNDO GRADO.- Trabajo que esta sujeto a un mínimo de condiciones desagradables.



TERCER GRADO.- Personas que laboran en un ambiente que puede provocar enfermedades ya sea por la humedad, frio, calor, etc.

CUARTO GRADO.- Trabajos realizados en un ambiente poco apto para los seres humanos, en donde existen por ejemplo: olores fuertes de químicos, basura, etc.

QUINTO GRADO.- Exposición continua a condiciones ambientales desagradables que afectan gravemente la salud de los trabajadores.

11.**Riesgos.**- Se evalúa la probabilidad de accidente de trabajo o enfermedad profesional.

GRADOS:

PRIMER GRADO.- Riesgos mínimos o nulos en el trabajo

SEGUNDO GRADO.- En el desarrollo de las actividades dentro de un puesto de trabajo existe la posibilidad de accidente, siendo este mínimo.

TERCER GRADO.- Trabajos en los que puede tener el personal golpes riesgos de accidentes con poca gravedad mientras desarrolla su trabajo.

CUARTO GRADO.- Riesgos de mayor gravedad en accidentes como cortes por utilizar algún equipo o en el manejo de los mismos.

QUINTO GRADO.- Trabajos que implican alto riesgo y que puedan producir una enfermedad crónica como contagios, produzcan discapacidad o puedan producir la muerte del trabajador.



CLÍNICA HOSPITAL "SANTA INÉS" CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS																					
<p>Por favor lea detenidamente las preguntas y conteste con veracidad; si necesita mas espacio utilice al reverso de la hoja.</p>																					
IDENTIFICACIÓN GENERAL:																					
NOMBRE DEL CARGO: _____																					
DEPARTAMENTO: _____																					
UNIDAD O DEPENDENCIA: _____																					
N. DE OCUPANTES (del mismo puesto) _____																					
1. INSTRUCCIÓN FORMAL: (Que nivel de Educación cree ud que se necesita para ocupar su cargo)																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">N. DE AÑOS</th> <th style="width: 30%;">TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Primaria</td><td></td></tr> <tr><td>Bachiller</td><td></td></tr> <tr><td>Artesanal</td><td></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td></td></tr> <tr><td>Profesional</td><td></td></tr> <tr><td>Diplomado Superior</td><td></td></tr> <tr><td>Especialista</td><td></td></tr> <tr><td>Maestría o PHD</td><td></td></tr> <tr><td>OTROS (especifique por favor)</td><td></td></tr> </tbody> </table>	N. DE AÑOS	TÍTULO	Primaria		Bachiller		Artesanal		Técnico		Profesional		Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD		OTROS (especifique por favor)	
N. DE AÑOS	TÍTULO																				
Primaria																					
Bachiller																					
Artesanal																					
Técnico																					
Profesional																					
Diplomado Superior																					
Especialista																					
Maestría o PHD																					
OTROS (especifique por favor)																					
2. EXPERIENCIA LABORAL QUE SE NECESITA PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO (Marque con una X)																					
Tres meses	<input type="checkbox"/>																				
Un año	<input type="checkbox"/>																				
Tres años	<input type="checkbox"/>																				
Cinco años	<input type="checkbox"/>																				
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>																				
OTROS (especifique por favor) _____																					
3. INICIATIVA E INGENIO (De acuerdo al Anexo 3 los resultados obtenidos son:)																					
CARACTERÍSTICAS MUY ALTO ALTO MEDIO ELEMENTAL BAJO	CALIFICACIÓN <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																				
4. CONDICIONES FÍSICAS QUE SE NECESITA PARA OCUPAR SU CARGO (Marque con una X por Favor)																					
ESFUERZO FÍSICO																					
Sentado	<input type="checkbox"/>																				
De pie	<input type="checkbox"/>																				
Agachado	<input type="checkbox"/>																				
La mayoría caminando	<input type="checkbox"/>																				
La mayoría Hablando	<input type="checkbox"/>																				
La mayoría Observando	<input type="checkbox"/>																				
Levantando objetos	<input type="checkbox"/>																				
Realizando Cálculos	<input type="checkbox"/>																				
OTROS (especifique por favor) _____																					
5. CONDICIONES MENTALES Y/O VISUALES QUE SE NECESITA PARA OCUPAR SU CARGO																					
ESFUERZO MENTAL Y / O VISUAL																					
Trabajo Puramente rutinario	<input type="checkbox"/>																				
Trabajo Aburrido monótono	<input type="checkbox"/>																				
Disciplina estricta	<input type="checkbox"/>																				
Demasiada Gente	<input type="checkbox"/>																				
Lectura minuciosa de cifras	<input type="checkbox"/>																				
Control continuo de horarios	<input type="checkbox"/>																				
OTROS (especifique por favor) _____																					
6. SUPERVISIÓN DE PERSONAL																					
¿A QUIEN SUPERVISA EL TRABAJO (subalternos inmediatos)?																					
(Se especificará el número de subalternos y sus cargos, si Ud no tiene subalternos escriba ninguno)																					
Cargo de la persona a quién Supervisa _____	Número de personas _____																				
_____	_____																				
_____	_____																				
_____	_____																				
JHEIMY PERALTA VERA / 2010 JUAN QUINTUÑA MACANCELA	172																				



7. ¿TIENE RESPONSABILIDAD DIRECTA EN EL MANEJO DE MÁQUINARIA Y EQUIPO? SI ___ NO ___ (Si las tiene marque con una X)			
Utensilios (limpieza, cocina)			
Muebles y Enseres			
Equipo (Mantenimiento)			
Equipo de Oficina			
Equipo (medico)			
8. ¿TIENE RESPONSABILIDAD DIRECTA EN LA CUSTODIA DE DINERO - VALORES? SI ___ NO ___ Si las tiene (Por favor marque con una X la cantidad correspondiente ya sea en Efectivo, cheques, manejo de fondos o Especies valoradas)			
CANTIDAD EN DÓLARES			
\$ 1 - 100			
101 - 500			
501 - 1500			
1501 - 5000			
5001 +			
9. ¿TRABAJA UD. CON DATOS CONFIDENCIALES O TIENE ACCESO A ELLOS? SI ___ NO ___ (Si las tiene marque con una X)			
Sueldos y salarios			
Costos			
Información financiera			
Documentos, trámites de la clínica			
Planes, diseños y programas de desarrollo			
Otros (detalle por favor)			
10. CONDICIONES DE TRABAJO (Marque las condiciones físicas de su trabajo)			
	SI	NO	
Ambiente Sucio			
Escasez de aire			
Ruidos			
Falta de iluminación			
Contacto con polvo			
Olores fuertes			
Frío			
Calor			
Humedad			
Otros (detalle por favor)			
11. INDIQUE QUE TIPO DE RIESGO PUEDE SUFRIR EN SU TRABAJO (Marque con una X)			
Quemaduras		Cortaduras manos	
Peligros mecánicos		Tensión nerviosa	
Golpes		Electricidad	
Hernias		Daños a la vista	
Caídas		Daños pulmón	
Daños al oído		Contagios	
Radiación			
Otros (detalle por favor)			
JUELY PERALTA VERA / 2010 JUAN QUINTANA MACANCELA		173	



DE LOS PUESTOS POR MEDIO DEL MANUAL DE VALUACIÓN

	LISTA DE CARGOS	HABILIDAD			RESPONSABILIDAD				ESFUERZO		CONDIC. DE TRABAJO	
		INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	INICIATIVA	SUPERV. PERSONAL	MATERIAL O EQUIPO	DINERO Y VALORES	INF. CONFIDENCIAL	FÍSICO	MENTAL Y VISUAL	AMB. TRABAJO	RIESGOS
1	ADMISIÓN	3	1	3	1	4	1	1	2	3	1	1
2	ASISTENTE DE PRESIDENCIA Y GERENCIA	4	2	3	1	4	1	3	2	2	1	1
3	AUXILIAR CONTABLE	4	2	3	1	4	3	3	2	3	2	1
4	AUXILIAR DE ENFERMERIA DE QUIROFANO	4	2	3	1	5	1	1	4	3	2	3
5	AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE U.C.I.	4	1	3	1	5	1	1	4	3	3	3
6	AUXILIAR DE FARMACIA	4	1	3	1	5	3	2	5	3	1	3
7	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	4	2	3	1	3	1	1	5	3	4	5
8	AUXILIAR DE SERVICIOS (PARQUEADERO)	3	1	2	1	2	3	1	5	3	3	4
9	CAJERO	4	2	3	1	4	4	4	2	3	1	1
10	COCINA	1	2	2	1	1	1	1	3	2	4	4
11	CONSERJE	1	1	1	1	1	2	1	5	2	3	5
12	CONTADOR	3	3	3	1	4	3	4	2	3	1	1
13	CONTADOR GENERAL	4	4	4	1	4	5	4	2	4	2	1
14	CONTADORA DE LABORATORIO	4	2	3	2	4	4	4	1	1	1	2
15	COORDINADOR DE LABORATORIO	5	3	3	2	5	1	1	4	3	4	2
16	COORDINADORA DE CUIDADOS INTENSIVOS	4	4	3	2	5	1	1	3	3	4	4
17	DIRECTOR MÉDICO	5	5	4	1	4	2	5	2	3	1	1
18	ENFERMERA DE QUIRÓFANO	5	3	3	1	5	1	1	4	1	4	4
19	ENFERMERA DE U.C.I.	5	3	3	1	5	1	1	4	3	4	3
20	GERENTE GENERAL	5	4	5	5	4	4	5	3	4	1	2
21	JEFE ATENCIÓN AL CLIENTE	4	2	4	1	4	1	5	3	3	3	1



22	JEFE DE COMPRAS	4	2	4	1	4	3	4	2	3	1	1
23	JEFE DE ENFERMERÍA	4	3	4	5	4	1	3	3	3	3	2
24	JEFE DE FARMACIA	5	3	4	1	5	4	1	1	1	1	2
25	JEFE DE HOTELERÍA	4	2	4	5	3	2	3	2	1	3	1
26	JEFE DE IMAGENOLÓGIA	5	3	4	2	5	1	1	2	1	3	1
27	JEFE DE LABORATORIO	5	3	4	3	5	1	1	1	1	1	1
28	JEFE DE NUTRICIÓN	4	2	4	1	4	3	1	3	3	2	2
29	JEFE DE QUIRÓFANOS	5	3	4	3	5	1	1	3	3	2	2
30	JEFE DE SEGUROS	3	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1
31	JEFE DE SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO	5	4	4	2	4	1	4	4	3	1	2
32	JEFE DE TESORERÍA	4	2	4	1	4	5	4	1	3	1	1
33	JEFE DE UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	4	2	4	2	5	1	1	3	1	3	3
34	LAVANDERÍA	1	1	1	1	1	1	1	5	2	3	4
35	LIMPIEZA	1	2	1	1	1	1	1	5	2	4	5
36	LIMPIEZA DE QUIRÓFANOS	3	1	3	1	1	1	1	4	4	2	2
37	MÉDICO RESIDENTE	5	2	4	1	5	3	3	2	3	3	3
38	PAGADURÍA	4	2	3	1	4	3	5	2	4	1	1
39	PLANCHADO	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3
40	PRESIDENTE	5	5	5	5	4	5	5	3	3	1	2
41	RECEPCIONISTA	3	2	3	1	2	1	2	2	3	2	1
42	SUPERVISORA DE CAJAS	3	2	3	1	4	4	5	2	3	2	1
43	TECNÓLOGO EN RAYOS X	4	2	3	1	5	1	1	4	3	4	1
44	TECNÓLOGO MÉDICO DE LABORATORIO	5	1	3	1	5	1	1	2	1	2	1



MANUAL DE VALUACIÓN TOTALES

	LISTA DE CARGOS	HABILIDAD			RESPONSABILIDAD				ESFUERZO		CONDIC. DE TRABAJO		TOTAL
		INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	INICIATIVA	SUPERV. PERSONAL	MATERIAL O EQUIPO	DINERO Y VALORES	INF. CONFIDENCIAL	FÍSICO	MENTAL Y VISUAL	AMB. TRABAJO	RIESGOS	
1	ADMISIÓN	45	15	30	12	32	8	4	20	30	4	4	204
2	ASISTENTE DE PRESIDENCIA Y GERENCIA	60	30	30	12	32	8	12	20	20	4	4	232
3	AUXILIAR CONTABLE	60	30	30	12	32	24	12	20	30	8	4	262
4	AUXILIAR DE ENFERMERIA DE QUIROFANO	60	30	30	12	40	8	4	40	30	8	12	274
5	AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE U.C.I.	60	15	30	12	40	8	4	40	30	12	12	263
6	AUXILIAR DE FARMACIA	60	15	30	12	40	24	8	50	30	4	12	285
7	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	60	30	30	12	24	8	4	50	30	16	20	284
8	AUXILIAR DE SERVICIOS (PARQUEADERO)	45	15	20	12	16	24	4	50	30	12	16	244
9	CAJERO	60	30	30	12	32	32	16	20	30	4	4	270
10	COCINA	15	30	20	12	8	8	4	30	20	16	16	179
11	CONSERJE	15	15	10	12	8	16	4	50	20	12	20	182
12	CONTADOR	45	45	30	12	32	24	16	20	30	4	4	262
13	CONTADOR GENERAL	60	60	40	12	32	40	16	20	40	8	4	332
14	CONTADORA DE LABORATORIO	60	30	30	24	32	32	16	10	10	4	8	256
15	COORDINADOR DE LABORATORIO	75	45	30	24	40	8	4	40	30	16	8	320
16	COORDINADORA DE CUIDADOS INTENSIVOS	60	60	30	24	40	8	4	30	30	16	16	318
17	DIRECTOR MÉDICO	75	75	40	12	32	16	20	20	30	4	4	328
18	ENFERMERA DE QUIRÓFANO	75	45	30	12	40	8	4	40	10	16	16	296
19	ENFERMERA DE U.C.I.	75	45	30	12	40	8	4	40	30	16	12	312
20	GERENTE GENERAL	75	60	50	60	32	32	20	30	40	16	4	419
21	JEFE ATENCIÓN AL CLIENTE	60	30	40	12	32	8	20	30	30	12	4	278



22	JEFE DE COMPRAS	60	30	40	12	32	24	16	20	30	4	4	272
23	JEFE DE ENFERMERÍA	60	45	40	60	32	8	12	30	30	12	8	337
24	JEFE DE FARMACIA	75	45	40	12	40	32	4	10	10	4	8	280
25	JEFE DE HOTELERÍA	60	30	40	60	24	16	12	20	10	12	4	288
26	JEFE DE IMAGENOLÓGIA	75	45	40	24	40	8	4	20	10	12	4	282
27	JEFE DE LABORATORIO	75	45	40	36	40	8	4	10	10	4	4	276
28	JEFE DE NUTRICIÓN	60	30	40	12	32	24	4	30	30	8	8	278
29	JEFE DE QUIRÓFANOS	75	45	40	36	40	8	4	30	30	8	8	324
30	JEFE DE SEGUROS	45	60	40	12	32	32	4	10	10	4	4	253
31	JEFE DE SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO	75	60	40	24	32	8	16	40	30	4	8	337
32	JEFE DE TESORERÍA	60	30	40	12	32	40	16	10	30	4	4	278
33	JEFE DE UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	60	30	40	24	40	8	4	30	10	12	12	270
34	LAVANDERÍA	15	15	10	12	8	8	4	50	20	12	16	170
35	LIMPIEZA	15	30	10	12	8	8	4	50	20	16	20	193
36	LIMPIEZA DE QUIRÓFANOS	45	15	30	12	8	8	4	40	40	8	8	218
37	MÉDICO RESIDENTE	75	30	40	12	40	24	12	20	30	12	12	307
38	PAGADURÍA	60	30	30	12	32	24	20	20	40	4	4	276
39	PLANCHADO	15	15	10	12	8	8	4	30	20	12	12	146
40	PRESIDENTE	75	75	50	60	32	40	20	30	30	4	8	424
41	RECEPCIONISTA	45	30	30	12	16	8	8	20	30	8	4	211
42	SUPERVISORA DE CAJAS	45	30	30	12	32	32	20	20	30	8	4	263
43	TECNÓLOGO EN RAYOS X	60	30	30	12	40	8	4	40	30	16	4	274
44	TECNÓLOGO MÉDICO DE LABORATORIO	75	15	30	12	40	8	4	20	10	8	4	226



A CONTINUACION SE DETALLA EL CUADRO RESUMEN DE PUESTOS “TIPO” DE LA CLINICA HOSPITAL “SANTA

LISTA DE CARGOS	FACTORES		HABILIDAD				RESPONSABILIDAD								ESFUERZO				CONDICIONES DE TRABAJO				TOTAL
	SUBFACTORES		EXPERIENCIA		INICIATIVA		SUPERV. PERSO		MATER. O EQUIP.		DINER. Y VALOR		INF. CONFIDEN.		FÍSICO		MENTAL Y VIS.		AMB. TRABAJO		RIESGOS		
	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	
1 ADMISIÓN	3	45	1	15	3	30	1	12	4	32	1	8	1	4	2	20	3	30	1	4	1	4	204
2 ASISTENTE DE PRESIDENCIA Y GERENCIA	4	60	2	30	3	30	1	12	4	32	1	8	3	12	2	20	2	20	1	4	1	4	232
3 AUXILIAR CONTABLE	4	60	2	30	3	30	1	12	4	32	3	24	3	12	2	20	3	30	2	8	1	4	262
4 AUXILIAR DE ENFERMERIA DE QUIROFANO	4	60	2	30	3	30	1	12	5	40	1	8	1	4	4	40	3	30	2	8	3	12	274
5 AUXILIAR DE ENFERMERIA DE U.C.I.	4	60	1	15	3	30	1	12	5	40	1	8	1	4	4	40	3	30	3	12	3	12	263
6 AUXILIAR DE FARMACIA	4	60	1	15	3	30	1	12	5	40	3	24	2	8	5	50	3	30	1	4	3	12	285
7 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	4	60	2	30	3	30	1	12	3	24	1	8	1	4	5	50	3	30	4	16	5	20	284
8 AUXILIAR DE SERVICIOS (PARQUEADERO)	3	45	1	15	2	20	1	12	2	16	3	24	1	4	5	50	3	30	3	12	4	16	244
9 CAJERO	4	60	2	30	3	30	1	12	4	32	4	32	4	16	2	20	3	30	1	4	1	4	270
10 COCINA	1	15	2	30	2	20	1	12	1	8	1	8	1	4	3	30	2	20	4	16	4	16	179
11 CONSERJE	1	15	1	15	1	10	1	12	1	8	2	16	1	4	5	50	2	20	3	12	5	20	182
12 CONTADOR	3	45	3	45	3	30	1	12	4	32	3	24	4	16	2	20	3	30	1	4	1	4	262
13 CONTADOR GENERAL	4	60	4	60	4	40	1	12	4	32	5	40	4	16	2	20	4	40	2	8	1	4	332
14 CONTADORA DE LABORATORIO	4	60	2	30	3	30	2	24	4	32	4	32	4	16	1	10	1	10	1	4	2	8	256
15 COORDINADOR DE LABORATORIO	5	75	3	45	3	30	2	24	5	40	1	8	1	4	4	40	3	30	4	16	2	8	320
16 COORDINADORA DE U.C.I.	4	60	4	60	3	30	2	24	5	40	1	8	1	4	3	30	3	30	4	16	4	16	318
17 DIRECTOR MÉDICO	5	75	5	75	4	40	1	12	4	32	2	16	5	20	2	20	3	30	1	4	1	4	328
18 ENFERMERA DE QUIROFANO	5	75	3	45	3	30	1	12	5	40	1	8	1	4	4	40	1	10	4	16	4	16	296
19 ENFERMERA DE U.C.I.	5	75	3	45	3	30	1	12	5	40	1	8	1	4	4	40	3	30	4	16	3	12	312
20 GERENTE GENERAL	5	75	4	60	5	50	5	60	4	32	4	32	5	20	3	30	4	40	1	16	2	4	419
21 JEFE ATENCIÓN AL CLIENTE	4	60	2	30	4	40	1	12	4	32	1	8	5	20	3	30	3	30	3	12	1	4	278
22 JEFE DE COMPRAS	4	60	2	30	4	40	1	12	4	32	3	24	4	16	2	20	3	30	1	4	1	4	272
23 JEFE DE ENFERMERÍA	4	60	3	45	4	40	5	60	4	32	1	8	3	12	3	30	3	30	3	12	2	8	337
24 JEFE DE FARMACIA	5	75	3	45	4	40	1	12	5	40	4	32	1	4	1	10	1	10	1	4	2	8	280
25 JEFE DE HOTELERÍA	4	60	2	30	4	40	5	60	3	24	2	16	3	12	2	20	1	10	3	12	1	4	288
26 JEFE DE IMAGENOLÓGIA	5	75	3	45	4	40	2	24	5	40	1	8	1	4	2	20	1	10	3	12	1	4	282
27 JEFE DE LABORATORIO	5	75	3	45	4	40	3	36	5	40	1	8	1	4	1	10	1	10	1	4	1	4	276
28 JEFE DE NUTRICIÓN	4	60	2	30	4	40	1	12	4	32	3	24	1	4	3	30	3	30	2	8	2	8	278
29 JEFE DE QUIRÓFANOS	5	75	3	45	4	40	3	36	5	40	1	8	1	4	3	30	3	30	2	8	2	8	324
30 JEFE DE SEGUROS	3	45	4	60	4	40	1	12	4	32	4	32	1	4	1	10	1	10	1	4	1	4	253
31 JEFE DE SUPERV. Y MANTENIMIENTO	5	75	4	60	4	40	2	24	4	32	1	8	4	16	4	40	3	30	1	4	2	8	337
32 JEFE DE TESORERÍA	4	60	2	30	4	40	1	12	4	32	5	40	4	16	1	10	3	30	1	4	1	4	278
33 JEFE DE U.C.I	4	60	2	30	4	40	2	24	5	40	1	8	1	4	3	30	1	10	3	12	3	12	270
34 LAVANDERÍA	1	15	1	15	1	10	1	12	1	8	1	8	1	4	5	50	2	20	3	12	4	16	170
35 LIMPIEZA	1	15	2	30	1	10	1	12	1	8	1	8	1	4	5	50	2	20	4	16	5	20	193
36 LIMPIEZA DE QUIRÓFANOS	3	45	1	15	3	30	1	12	1	8	1	8	1	4	4	40	4	40	2	8	2	8	218
37 MÉDICO RESIDENTE	5	75	2	30	4	40	1	12	5	40	3	24	3	12	2	20	3	30	3	12	3	12	307
38 PAGADURÍA	4	60	2	30	3	30	1	12	4	32	3	24	5	20	2	20	4	40	1	4	1	4	276
39 PLANCHADO	1	15	1	15	1	10	1	12	1	8	1	8	1	4	3	30	2	20	3	12	3	12	146
40 PRESIDENTE	5	75	5	75	5	50	5	60	4	32	5	40	5	20	3	30	3	30	1	4	2	8	424
41 RECEPCIONISTA	3	45	2	30	3	30	1	12	2	16	1	8	2	8	2	20	3	30	2	8	1	4	211
42 SUPERVISORA DE CAJAS	3	45	2	30	3	30	1	12	4	32	4	32	5	20	2	20	3	30	2	8	1	4	263
43 TECNÓLOGO EN RAYOS X	4	60	2	30	3	30	1	12	5	40	1	8	1	4	4	40	3	30	4	16	1	4	274
44 TECNÓLOGO MÉDICO DE LABORATORIO	5	75	1	15	3	30	1	12	5	40	1	8	1	4	2	20	1	10	2	8	1	4	226

INES



6. DELINEACION DE LA CURVA SALARIAL Y TENDENCIA SALARIAL

Para obtener la línea de tendencia salarial para nuestro trabajo de investigación en la Clínica –Hospital Santas Inés se calcula tomando como base los resultados de la valoración de puestos ya realizada y el salario real pagado por la Institución, para el calculo se aplicaría la técnica estadística de los cuadrados mínimos, este método implica un análisis de las variables X e Y, en donde:

X es la variable independiente (**puntos**)

Y es la variable dependiente (**salarios**)

Aplicamos la formula:

$$B = \frac{N \cdot \Sigma(X \cdot Y) - (\Sigma X) \cdot (\Sigma Y)}{N \Sigma(X^2) - (\Sigma X)^2}$$

B = Es igual a un valor desconocido

N = Es igual al número de puestos valorados

$\Sigma(X \cdot Y)$ = Es la suma total del salario por el valor de puntos

(ΣX) = Es igual a la suma total de los puntos

(ΣY) = Es igual a la suma total de los salarios

$\Sigma(X^2)$ = Es igual a la suma total de la columna de puntos elevado al cuadrado

$(\Sigma X)^2$ = Es igual al valor total de puntos pero este elevado al cuadrado



B = Es igual a un valor desconocido

N = 44

$\Sigma(X.Y) = 7.593.081$

$(\Sigma X) = 11.983$

$(\Sigma Y) = 24.705$

$\Sigma(X^2) = 3.400.779$

$(\Sigma X)^2 = 143.592.289$

$$B = \frac{N \cdot \Sigma(X.Y) - (\Sigma X) \cdot (\Sigma Y)}{N \Sigma(X^2) - (\Sigma X)^2}$$

$$B = \frac{44(7.593.081) - (11.983)(24.705)}{44(3.400.779) - (11.983)^2}$$

$$B = \frac{334.095.564 - 296.040.015}{149.634.276 - 143.592.289}$$

$$B = \frac{38.055.549}{6.041.987}$$

$$B = 6,298$$

$$A = \frac{\Sigma(X^2)\Sigma Y - \Sigma X \cdot \Sigma(XY)}{N \Sigma(X^2) - (\Sigma X)^2}$$



$$A = \frac{(3400779)(24705) - (11983)(7593081)}{(44)(3400779) - (143592289)}$$

$$A = -1153,86$$

Luego procedemos al cálculo de la Tendencia de Salarios, para poder realizar este cálculo se utilizara la siguiente formula:

$$Y^* = A + BX$$

En donde:

Y* Es igual al valor de la Tendencia Salarial

A Es igual al parámetro del valor conocido

B Es igual al parámetro del valor conocido

X Es igual al numero de puntos calificados

Entonces tenemos lo siguiente:

$$Y^* = A + BX$$

$$Y^* = -1153,72 + 6,298(204)$$

$$Y^* = 131,072$$

Este valor significa que a este cargo le corresponde un único salario; y así procedemos a realizar los cálculos respectivos con los puestos restantes.



Para una mejor ilustración y en base a los conocimientos de otro autor hemos procedido a dejar establecido otra forma de cálculo, para la tendencia salarial ya que este sistema se ajusta más a la realidad de los salarios percibidos por el personal de la Clínica Hospital “Santa Inés.”

CONVERSIÓN DE LOS PUNTOS EN SALARIOS

Una vez valuados los puestos “Tipo” (en nuestro caso es de 44) procedemos a establecer la tendencia de crecimiento mediante formulas matemáticas.

- 1) Se localiza el punto medio de la línea (X_2 , Y_2)

$$X_2 = \frac{\text{Total de puntos}}{\text{Número de puestos tipo}}$$

$$X_2 = \frac{11.983}{44}$$

$$X_2 = 272$$

$$Y_2 = \frac{\text{Suma de salarios actuales}}{\text{Número de puestos tipo}}$$

$$Y_2 = \frac{24.705}{44}$$

$$Y_2 = 561$$

- 2) Para calcular el punto inicial (X_1 , Y_1) es preciso contar con la cifra de unidades monetarias asignadas a cada punto.



$$P = \frac{\text{Salarios totales}}{\text{Total de puntos}}$$

$$P = \frac{24.705}{11.983}$$

$$P = 2,06$$



X_1 se toma como el número menor de puntos otorgados a un puesto, en nuestro caso el número menor es 146

Y_1 se calcula de la siguiente manera:

$$Y_1 = Y_2 - P(X_2 - X_1)$$

$$Y_1 = 561 - 2,06(272 - 146)$$

$$Y_1 = 301$$

De esta manera se llega a determinar los puntos iniciales; y luego se procede a determinar de la misma forma para llegar a determinar la línea de Tendencia Salarial.

- 3) Para ajustar los salarios de cada puesto es decisión de Gerencia o de los Dueños de la empresa; en nuestro caso nosotros como comité evaluador sugerimos pero la decisión final

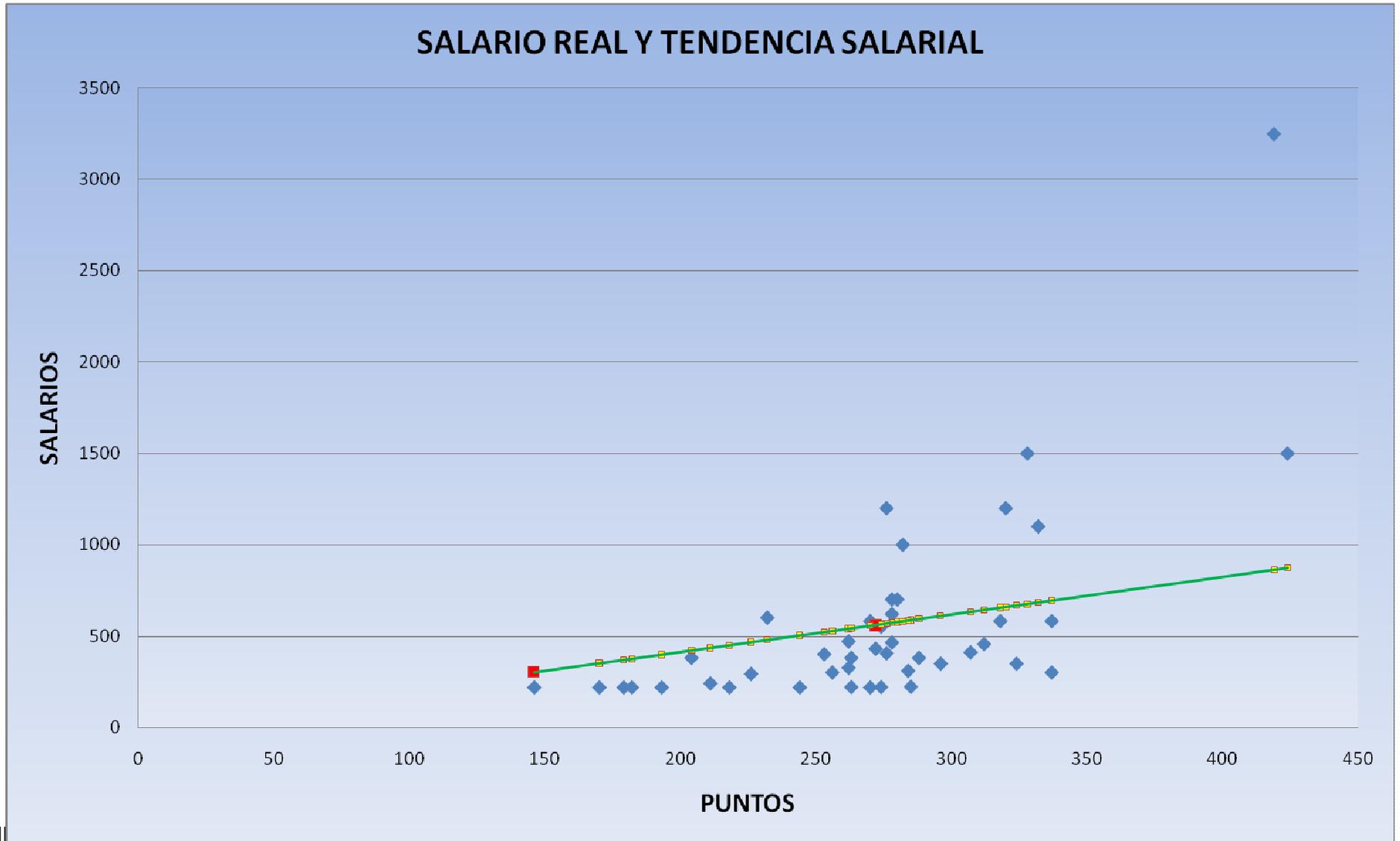


corresponde a Gerencia conjuntamente con los principales Directivos de la Clínica.

		X	Y	Y1= Y2-P(X2-X1)
	CARGOS	PUNTOS	SALARIO REAL	TENDENCIA SALARIAL
1	ADMISIÓN	204	380	421
2	ASISTENTE DE PRESIDENCIA Y GERENCIA	232	600	478
3	AUXILIAR CONTABLE	262	325	540
4	AUXILIAR DE ENFERMERIA DE QUIROFANO	274	220	565
5	AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE U.C.I.	263	220	542
6	AUXILIAR DE FARMACIA	285	222	588
7	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	284	309	586
8	AUXILIAR DE SERVICIOS (PARQUEADERO)	244	218	503
9	CAJERO	270	218	557
10	COCINA	179	218	369
11	CONSERJE	182	218	375
12	CONTADOR	262	470	540
13	CONTADOR GENERAL	332	1100	684
14	CONTADORA DE LABORATORIO	256	300	528
15	COORDINADOR DE LABORATORIO	320	1200	660
16	COORDINADORA DE CUIDADOS INTENSIVOS	318	581	656
17	DIRECTOR MÉDICO	328	1500	676
18	ENFERMERA DE QUIRÓFANO	296	348	610
19	ENFERMERA DE U.C.I.	312	455	643
20	GERENTE GENERAL	419	3250	864
21	JEFE ATENCIÓN AL CLIENTE	278	700	573
22	JEFE DE COMPRAS	272	430	561
23	JEFE DE ENFERMERÍA	337	581	695
24	JEFE DE FARMACIA	280	700	577
25	JEFE DE HOTELERÍA	288	380	594
26	JEFE DE IMAGENOLOGÍA	282	1000	581
27	JEFE DE LABORATORIO	276	1200	569
28	JEFE DE NUTRICIÓN	278	464	573
29	JEFE DE QUIRÓFANOS	324	348	668
30	JEFE DE SEGUROS	253	400	522
31	JEFE DE SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO	337	300	695
32	JEFE DE TESORERÍA	278	620	573
33	JEFE DE UNIDAD DE CUIDADOS	270	581	557



	INTENSIVOS			
34	LAVANDERÍA	170	218	350
35	LIMPIEZA	193	218	398
36	LIMPIEZA DE QUIRÓFANOS	218	218	449
37	MÉDICO RESIDENTE	307	410	633
38	PAGADURÍA	276	405	569
39	PLANCHADO	146	218	301
40	PRESIDENTE	424	1500	874
41	RECEPCIONISTA	211	240	435
42	SUPERVISORA DE CAJAS	263	380	542
43	TECNÓLOGO EN RAYOS X	274	550	565
44	TECNÓLOGO MÉDICO DE LABORATORIO	226	292	466
	TOTAL	11983	24705	24705





CAPÍTULO 4

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

4.1 CONCEPTO

“La clasificación de puestos es un ordenamiento de los puestos que permite agruparlos en “clases” de acuerdo con los resultados de la valuación. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios”¹⁴; además es importante hacer conocer que la clasificación de puestos se puede fijar de forma arbitraria.

Algunos métodos de valuación de puestos tienden a proporcionar automáticamente una clasificación; como ocurre con el método de Jerarquización y el de escalas por grados predeterminados. Otros métodos como el de valuación por puntos, proporciona valores de cada puesto en puntos, lo cual permite clasificarlos por clases basadas en puntos; el mismo que utilizaremos para nuestro estudio.

4.2 PRINCIPALES MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN

A continuación según el autor Idalberto Chiavenato indicamos los criterios por los que se puede realizar una clasificación:

1. **Clasificación por puntos:** Los puestos son agrupados en categorías con base en intervalos de puntos.

CATEGORIAS DE PUESTOS	AMPLITUD DE PUNTOS
1	Hasta 100

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, 2007, Capital Humano en las Organizaciones, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, Pág. 302 – 303.



2	de 101 – 200
3	de 201 – 300
4	de 301 – 400
5	de 401 – 500

2. Clasificación por puestos de carrera

Oficinista 1
Oficinista 2
Oficinista 3

3. Clasificación por grupo ocupacional

Ing. Civil
Ing. Electricista
Ing. Químico

4. Clasificación por Área de Servicio

Gerente de Finanzas
Tesorero
Contador
Contador Auxiliar
Cajero, etc.

5. Clasificación por Categoría

Secretaria Auxiliar
Secretaria Español
Secretaria Bilingüe
Secretaria Ejecutiva



4.3 SELECCIÓN DEL MÉTODO

Para la clasificación de puestos de la Clínica Hospital “Santa Inés” hemos procedido hacerlo por amplitud de puntos; clasificados en cinco categorías; el mismo que para llegar a determinar una correcta clasificación hemos tomado en consideración aplicar la fórmula del tamaño del intervalo la cual se establece a continuación.

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

Ti = Tamaño de intervalo

Ps = Puntaje Superior

Pi = Puntaje Inferior

n = Numero de Clases deseadas

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

$$Ti = \frac{424 - 146}{44} - 1$$

$$Ti = 55$$

CATEGORÍAS DE PUESTOS	AMPLITUD DE PUNTOS	
	Lim. Inf.	Lim. Sup.
1	146	201
2	202	257
3	258	313
4	314	369



5

370 - 425

4.4 APLICACIÓN PRÁCTICA A LA CLINICA - HOSPITAL SANTA INES



CUADRO DE RESULTADOS CLASIFICADOS EN CATEGORÍAS

	LISTA DE CARGOS	HABILIDAD			RESPONSABILIDAD				ESFUERZO		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
		INSTRUCC	EXPERIE	INICIATIV	SUPERV.	MATERIA	DINERO	INF. CON	FÍSICO	MENTAL	AMB. TRAB	RIESGOS	
1	PLANCHADO	15	15	10	12	8	8	4	30	20	12	12	146
2	LAVANDERÍA	15	15	10	12	8	8	4	50	20	12	16	170
3	COCINA	15	30	20	12	8	8	4	30	20	16	16	179
4	CONSERJE	15	15	10	12	8	16	4	50	20	12	20	182
5	LIMPIEZA	15	30	10	12	8	8	4	50	20	16	20	193
6	ADMISIÓN	45	15	30	12	32	8	4	20	30	4	4	204
7	RECEPCIONISTA	45	30	30	12	16	8	8	20	30	8	4	211
8	LIMPIEZA DE QUIRÓFANOS	45	15	30	12	8	8	4	40	40	8	8	218
9	TECNÓLOGO MÉDICO DE LABORATORIO	75	15	30	12	40	8	4	20	10	8	4	226
10	ASISTENTE DE PRESIDENCIA Y GERENCIA	60	30	30	12	32	8	12	20	20	4	4	232
11	AUXILIAR DE SERVICIOS (PARQUEADERO)	45	15	20	12	16	24	4	50	30	12	16	244
12	JEFE DE SEGUROS	45	60	40	12	32	32	4	10	10	4	4	253
13	CONTADORA DE LABORATORIO	60	30	30	24	32	32	16	10	10	4	8	256
14	AUXILIAR CONTABLE	60	30	30	12	32	24	12	20	30	8	4	262
15	CONTADOR	45	45	30	12	32	24	16	20	30	4	4	262
16	AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE U.C.I.	60	15	30	12	40	8	4	40	30	12	12	263
17	SUPERVISORA DE CAJAS	45	30	30	12	32	32	20	20	30	8	4	263
18	CAJERO	60	30	30	12	32	32	16	20	30	4	4	270
19	JEFE DE UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	60	30	40	24	40	8	4	30	10	12	12	270
20	JEFE DE COMPRAS	60	30	40	12	32	24	16	20	30	4	4	272
21	AUXILIAR DE ENFERMERIA DE QUIROFANO	60	30	30	12	40	8	4	40	30	8	12	274
22	TECNÓLOGO EN RAYOS X	60	30	30	12	40	8	4	40	30	16	4	274

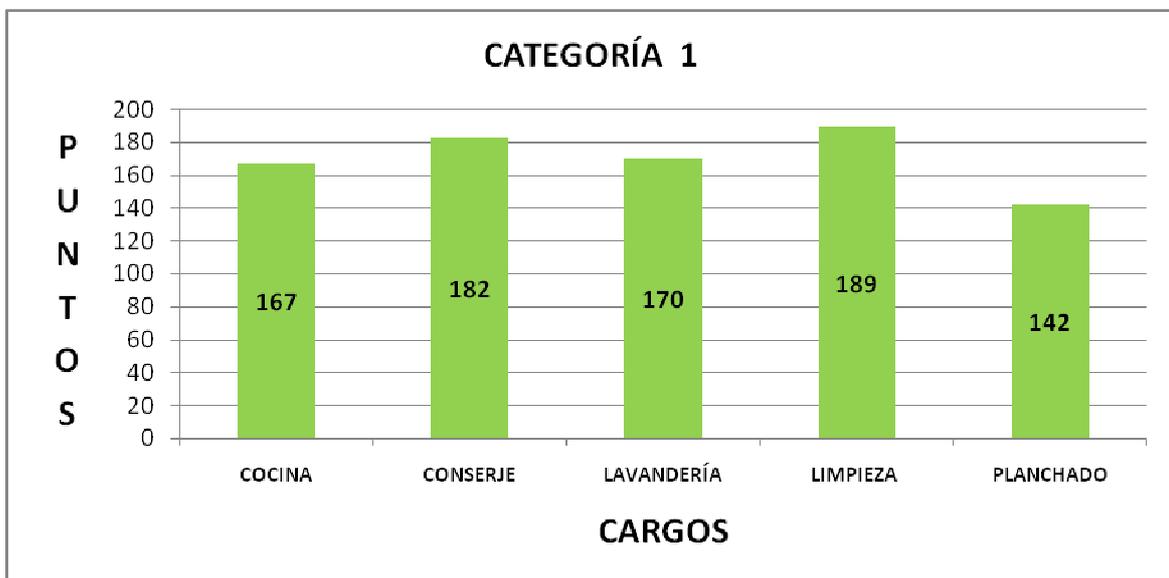


23	JEFE DE LABORATORIO	75	45	40	36	40	8	4	10	10	4	4	276
24	PAGADURÍA	60	30	30	12	32	24	20	20	40	4	4	276
25	JEFE ATENCIÓN AL CLIENTE	60	30	40	12	32	8	20	30	30	12	4	278
26	JEFE DE NUTRICIÓN	60	30	40	12	32	24	4	30	30	8	8	278
27	JEFE DE TESORERÍA	60	30	40	12	32	40	16	10	30	4	4	278
28	JEFE DE FARMACIA	75	45	40	12	40	32	4	10	10	4	8	280
29	JEFE DE IMAGENOLÓGIA	75	45	40	24	40	8	4	20	10	12	4	282
30	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	60	30	30	12	24	8	4	50	30	16	20	284
31	AUXILIAR DE FARMACIA	60	15	30	12	40	24	8	50	30	4	12	285
32	JEFE DE HOTELERÍA	60	30	40	60	24	16	12	20	10	12	4	288
33	ENFERMERA DE QUIRÓFANO	75	45	30	12	40	8	4	40	10	16	16	296
34	MÉDICO RESIDENTE	75	30	40	12	40	24	12	20	30	12	12	307
35	ENFERMERA DE U.C.I.	75	45	30	12	40	8	4	40	30	16	12	312
36	COORDINADORA DE CUIDADOS INTENSIVOS	60	60	30	24	40	8	4	30	30	16	16	318
37	COORDINADOR DE LABORATORIO	75	45	30	24	40	8	4	40	30	16	8	320
38	JEFE DE QUIRÓFANOS	75	45	40	36	40	8	4	30	30	8	8	324
39	DIRECTOR MÉDICO	75	75	40	12	32	16	20	20	30	4	4	328
40	CONTADOR GENERAL	60	60	40	12	32	40	16	20	40	8	4	332
41	JEFE DE ENFERMERÍA	60	45	40	60	32	8	12	30	30	12	8	337
42	JEFE DE SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO	75	60	40	24	32	8	16	40	30	4	8	337
43	GERENTE GENERAL	75	60	50	60	32	32	20	30	40	16	4	419
44	PRESIDENTE	75	75	50	60	32	40	20	30	30	4	8	424



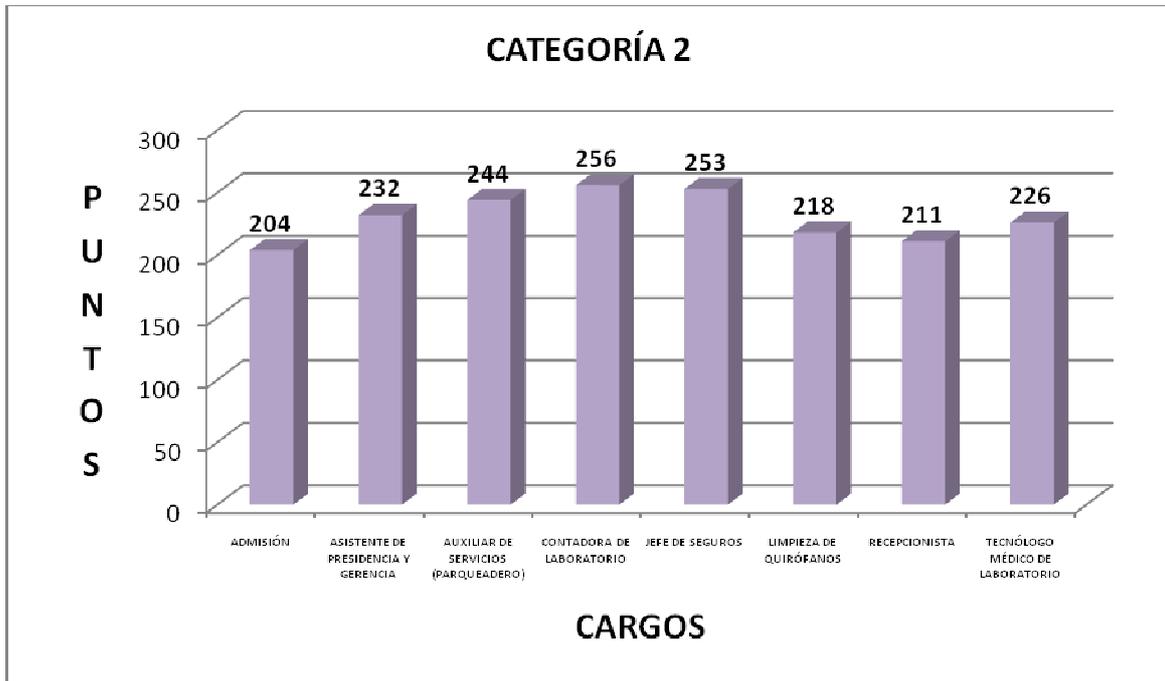
PRIMERA CATEGORÍA

CARGOS	PUNTOS
COCINA	167
CONSERJE	182
LAVANDERÍA	170
LIMPIEZA	189
PLANCHADO	142



SEGUNDA CATEGORÍA

CARGOS	PUNTOS
ADMISIÓN	204
ASISTENTE DE PRESIDENCIA Y GERENCIA	232
AUXILIAR DE SERVICIOS (PARQUEADERO)	244
CONTADORA DE LABORATORIO	256
JEFE DE SEGUROS	253
LIMPIEZA DE QUIRÓFANOS	218
RECEPCIONISTA	211
TECNÓLOGO MÉDICO DE LABORATORIO	226

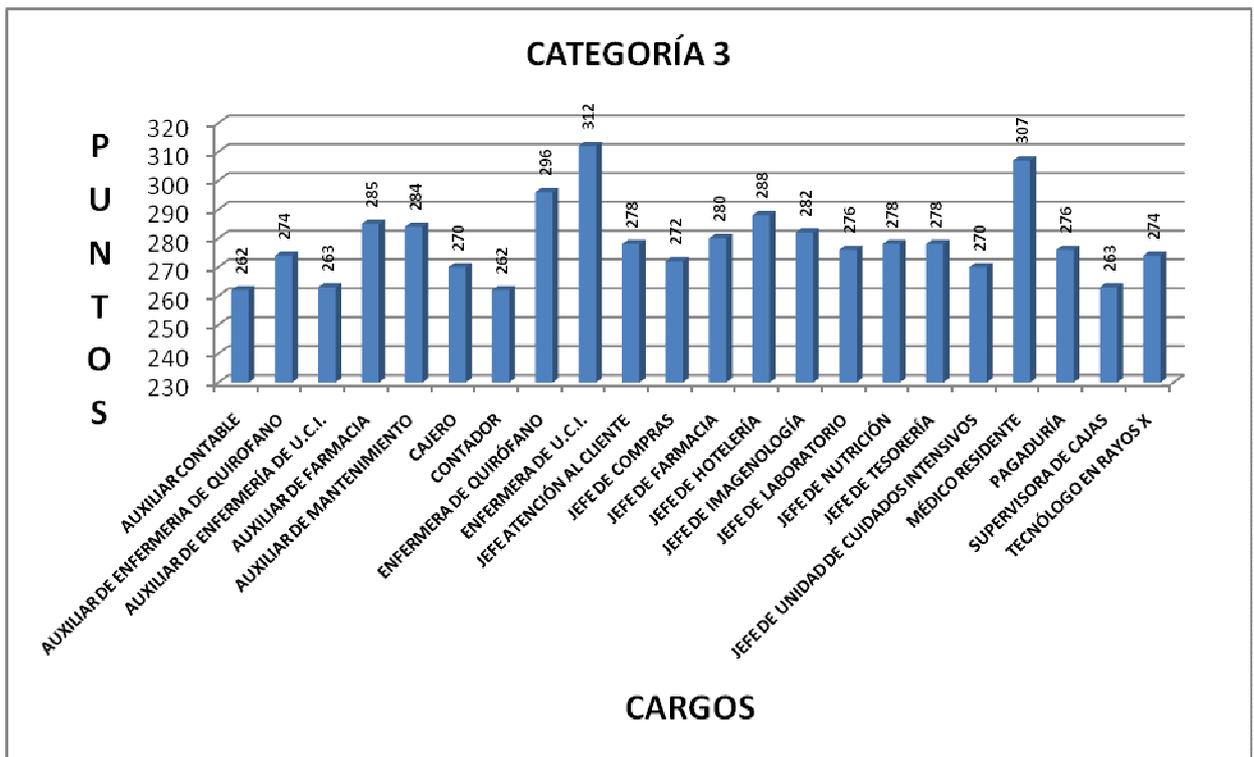


TERCERA CATEGORÍA

CARGOS	PUNTOS
AUXILIAR CONTABLE	262
AUXILIAR DE ENFERMERIA DE QUIROFANO	274
AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE U.C.I.	263
AUXILIAR DE FARMACIA	285
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	284
CAJERO	270
CONTADOR	262
ENFERMERA DE QUIRÓFANO	296
ENFERMERA DE U.C.I.	312
JEFE ATENCIÓN AL CLIENTE	278
JEFE DE COMPRAS	272
JEFE DE FARMACIA	280
JEFE DE HOTELERÍA	288
JEFE DE IMAGENOLOGÍA	282
JEFE DE LABORATORIO	276
JEFE DE NUTRICIÓN	278
JEFE DE TESORERÍA	278

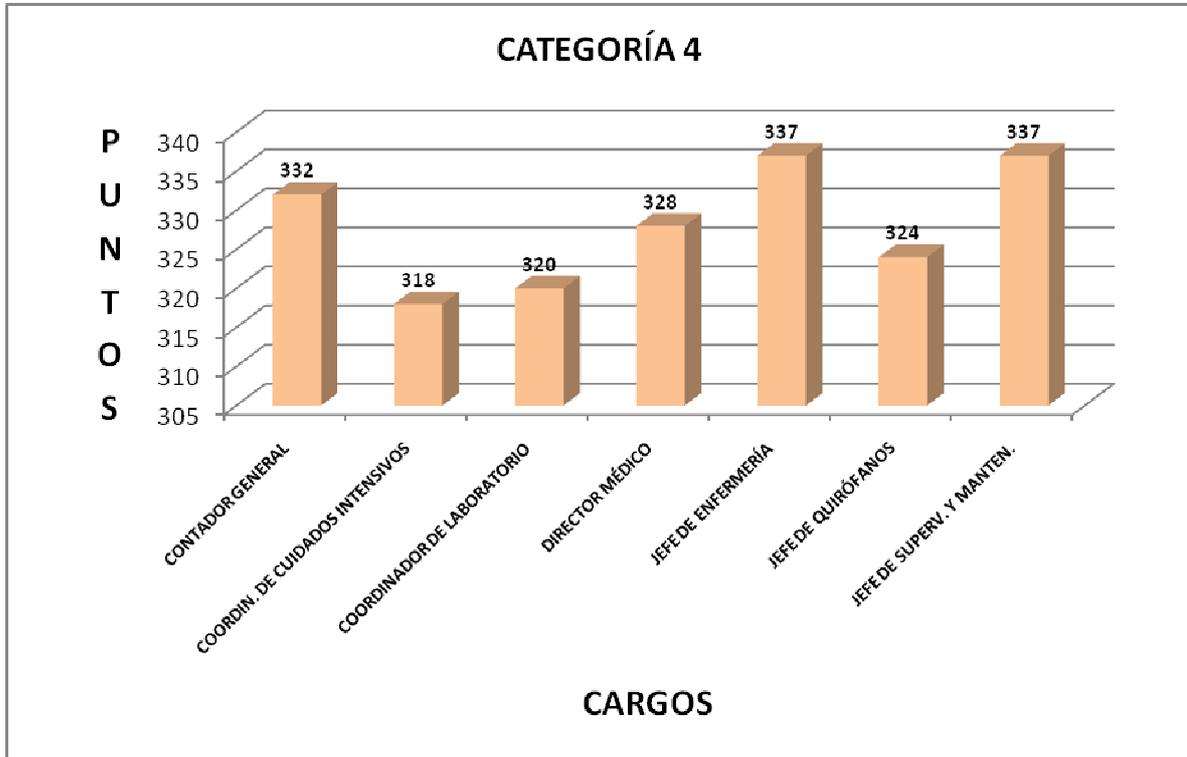


JEFE DE UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	270
MÉDICO RESIDENTE	307
PAGADURÍA	276
SUPERVISORA DE CAJAS	263
TECNÓLOGO EN RAYOS X	274



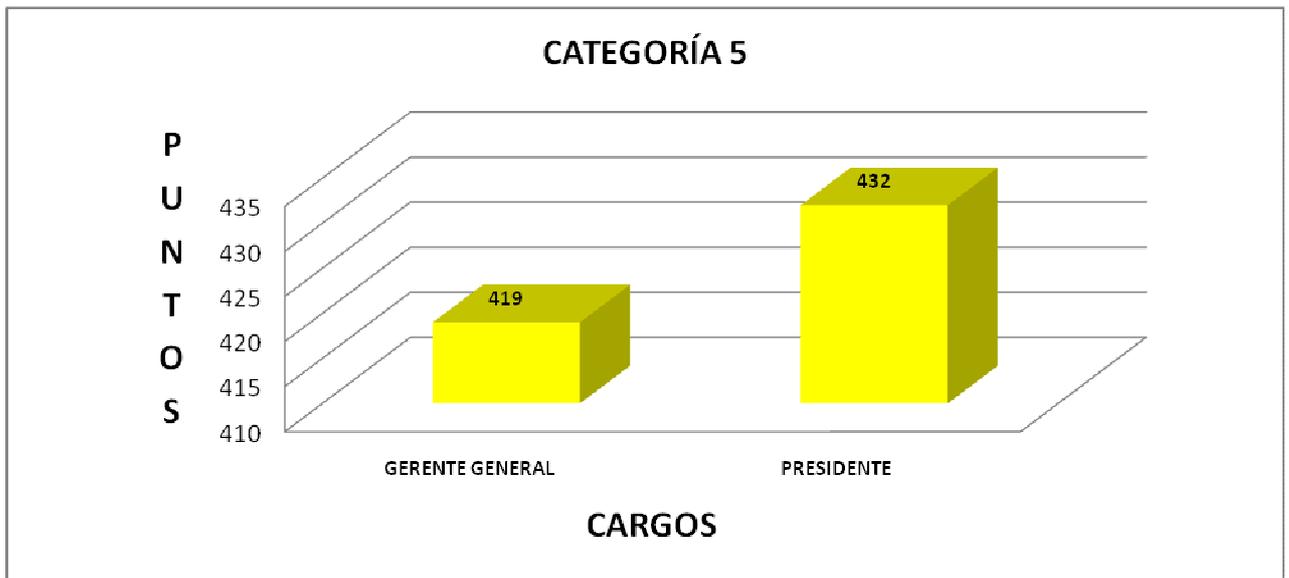
CUARTA CATEGORÍA

CARGOS	PUNTOS
CONTADOR GENERAL	332
COORDIN. DE CUIDADOS INTENSIVOS	318
COORDINADOR DE LABORATORIO	320
DIRECTOR MÉDICO	328
JEFE DE ENFERMERÍA	337
JEFE DE QUIRÓFANOS	324
JEFE DE SUPERV. Y MANTEN.	337



QUINTA CATEGORÍA

CARGOS	PUNTOS
GERENTE GENERAL	419
PRESIDENTE	432





CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DESCRIPCIÓN

1. Como conclusión del proceso de la descripción de Puestos que se elaboro en la Clínica Hospital “Santa Inés” se refleja la importancia del cargo y las tareas, los deberes y las responsabilidades de las personas que laboran en la Institución. Mientras que el perfil del cargo se ocupa de los requisitos que el ocupante necesita para cumplir adecuadamente sus funciones.
2. El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar las acciones y tareas que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.
3. La información sobre los requerimientos del puesto puede servir también como una guía para el auto mejoramiento de los colaboradores, en su puesto actual y en puestos futuros. Los datos pueden ser una base mas objetiva para que los Jefes Departamentales y los colaboradores resuelvan algunas de las quejas que puedan presentarse con respecto a los deberes de sus puestos.
4. En la Clínica Hospital Santa Inés todo el personal de Servicio Médico tiene diferentes Funciones pero estas no se encuentran establecidas por escrito por lo que en ciertas ocasiones surgen discusiones, disputas e



inconvenientes que dificultan una sana colaboración entre el personal de la Institución.

VALORACIÓN

1. La Clínica – Hospital “Santa Inés” no dispone de un departamento de Recursos Humanos que realice la Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación del personal, por lo tanto no se ha desarrollado un Manual de Funciones por escrito que regulen las actividades, estas funciones tan importantes se encuentran bajo la responsabilidad de Gerencia y Presidencia, quienes coordinan con los jefes departamentales para llevar en marcha todas y cada una de las actividades.
2. Al no existir un Manual de Descripción Valoración y Clasificación de Puestos en la Clínica Hospital “Santa Inés” se puede dar la irresponsabilidad ante ciertos hechos ya que los mismos no se encuentran estipulados por escrito.
3. La Valuación de puestos en la Clínica- Hospital Santa Inés, será de gran importancia el mismo que ayudará en el mejoramiento al momento de reclutar personal porque ya se sabe que requisitos debe cumplir el personal para ocupar ciertos cargos como son: El grado de Instrucción, Esfuerzo Físico y Mental, Las Responsabilidades y Las Condiciones de Trabajo; de todos y cada uno de los puestos existentes y porque no decir también para los aspirantes a ocupar un cargo.
4. El proceso que se ha seguido en el estudio de Valoración ha sido el método de valoración por puntos, siendo este el mas recomendado por Autores, Tutores y conocedores del tema; hemos definido los pasos y



métodos necesarios (Observación Directa, Encuestas, Entrevistas y Métodos Mixtos) para llevar a cabo, buscando que la aplicación practica de la valoración de puestos sea de la manera mas objetiva, equitativa y justa posible para todos los puestos que integran la Clínica – Hospital Santa Inés.

5. Al elaborar la Valoración y Clasificación de Puestos; buscamos contribuir a un amplio conocimiento de la distribución de funciones para que se ejecute el trabajo de una manera eficaz, eficiente y efectiva; buscando optimizar la utilización de tiempo y recursos; y favorecer directamente a todo el personal que labora en la Clínica.

CLASIFICACIÓN

1. Básicamente la clasificación es un análisis en base a la valoración por puntos dejando establecido los tipos de clasificación y el método aplicado y ordenado en base alas diferentes categorías de rangos de puntos.



RECOMENDACIONES

DESCRIPCIÓN

1. Es necesario que la principal Autoridad encargada del Talento Humano analice y se describa los cargos para que conozca su contenido y sus especificaciones con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos; la Descripción de cargos es el mejor camino para lograrlo.
2. Se recomienda que la Descripción de los Puestos sea manejada con toda la responsabilidad y sin compromisos con terceros. Si existieran vacantes, se recomienda que se ejecuten procesos de selección previo análisis y descripción del mismo, para dar oportunidad a las personas que por sus conocimientos se merecieran los cargos; de esta manera podemos ayudar a que la gente pueda esforzarse por ser en buen profesional.
3. Una Descripción de Puestos requiere colaboración de todos y cada uno del personal es por ello que recomendamos a las Autoridades de la Clínica trabajar conjuntamente con Jefes Departamentales y colaboradores y darle la oportunidad de revisar y ofrecer sugerencias relativas a la información contenida en las descripciones de los puestos, ya que esto se convertirá en comunicación efectiva.
4. Se recomienda que los principales representantes del Área Médica lleguen a determinar por escrito los deberes; responsabilidades y limitaciones de todos y cada uno del personal que directa o indirectamente cumplen con funciones encomendadas, para que se ejecute el trabajo de una manera eficaz, eficiente y efectiva buscando



optimizar la utilización de tiempo y recursos.

VALORACIÓN

1. En Primera instancia en base al trabajo realizado se recomienda a los Directivos de la Clínica Hospital Santa Inés poner énfasis en la creación de un departamento de Recursos Humanos; para que las funciones y responsabilidades sean establecidas por escrito para todo el personal de la Institución y de esta manera se podrá Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Supervisar al personal directamente por la persona encargada de Recursos Humanos estableciendo estándares de Jerarquía o niveles de mando para todos y cada uno de los departamentos y personal de la Clínica.
2. En vista que la Clínica- Hospital Santa Inés carece de una Valoración y Clasificación de puestos recomendamos a los Jefes Departamentales hacer uso del mismo ya que en él se encuentran estipulados por escrito los Factores y Subfactores que una persona debe cumplir para ocupar un cargo.
3. El respaldo del trabajo realizado será entregado a Gerencia el mismo que servirá de apoyo para establecer niveles de responsabilidad; por lo tanto recomendamos tomar en cuenta los factores de Valuación (Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidades y Condiciones de Trabajo) para optimizar el Recurso Humano los cuales van a ser de Utilidad al momento de reclutar a nuevo personal.
4. En vista que la Institución crece día a día y cada vez necesita más personal, a futuro quizá se tenga que volver a valorar al personal o hacer una retroalimentación y por el trabajo realizado podemos recomendar que el método por puntos es de gran ayuda para valorar al personal; pero como cualquier método siempre está sujeto a cambios y



limitaciones por lo tanto es importante que se conozca en primera instancia los objetivos que se pretende con una valuación de puestos.

5. Recomendamos considerar la valoración realizada a cada uno de los cargos, permitiendo proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios, así como también ayuda en la selección, colocación, ascenso y capacitación del personal. Esta técnica de valoración aplicada a la Clínica ayuda aclarar funciones de autoridad y niveles de responsabilidad, lo que a su vez, ayuda en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicada permitiendo medir y controlar con mayor precisión los costos de personal.

CLASIFICACIÓN

1. El proceso de Clasificación ayuda a determinar en que categoría están establecidos los diferentes tipos de sueldos del personal de la Clínica Hospital "Santa Inés" por lo tanto recomendamos a los Directivos tomar a consideración para llegar a clasificar los diferentes puestos a la categoría correspondiente.



ANEXOS

AUTORIDADES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Esta Institución esta representada por un directorio y que está formado por un Presidente, Gerente, Director Medico, Asesor Legal, cuatro Médicos que son los Directivos Principales y cuatro Médicos Directivos Suplentes.

Autoridades

1. Directorio
2. Presidente
3. Gerente

Jefes Departamentales

1. Jefe de Enfermería
2. Jefe de Contabilidad
3. Jefe de Atención al Cliente
4. Jefe de Seguros
5. Jefe de Supervisión y Mantenimiento
6. Jefe de Nutrición
7. Jefe de Tesorería
8. Jefe de Hotelería
9. Jefe de Laboratorio Clínico
10. Jefe de Farmacia
11. Jefe de Quirófano
12. Jefe de Unidad de Cuidados Intensivos
13. Jefe de Imagenología
14. Jefe de Compras

Empleados

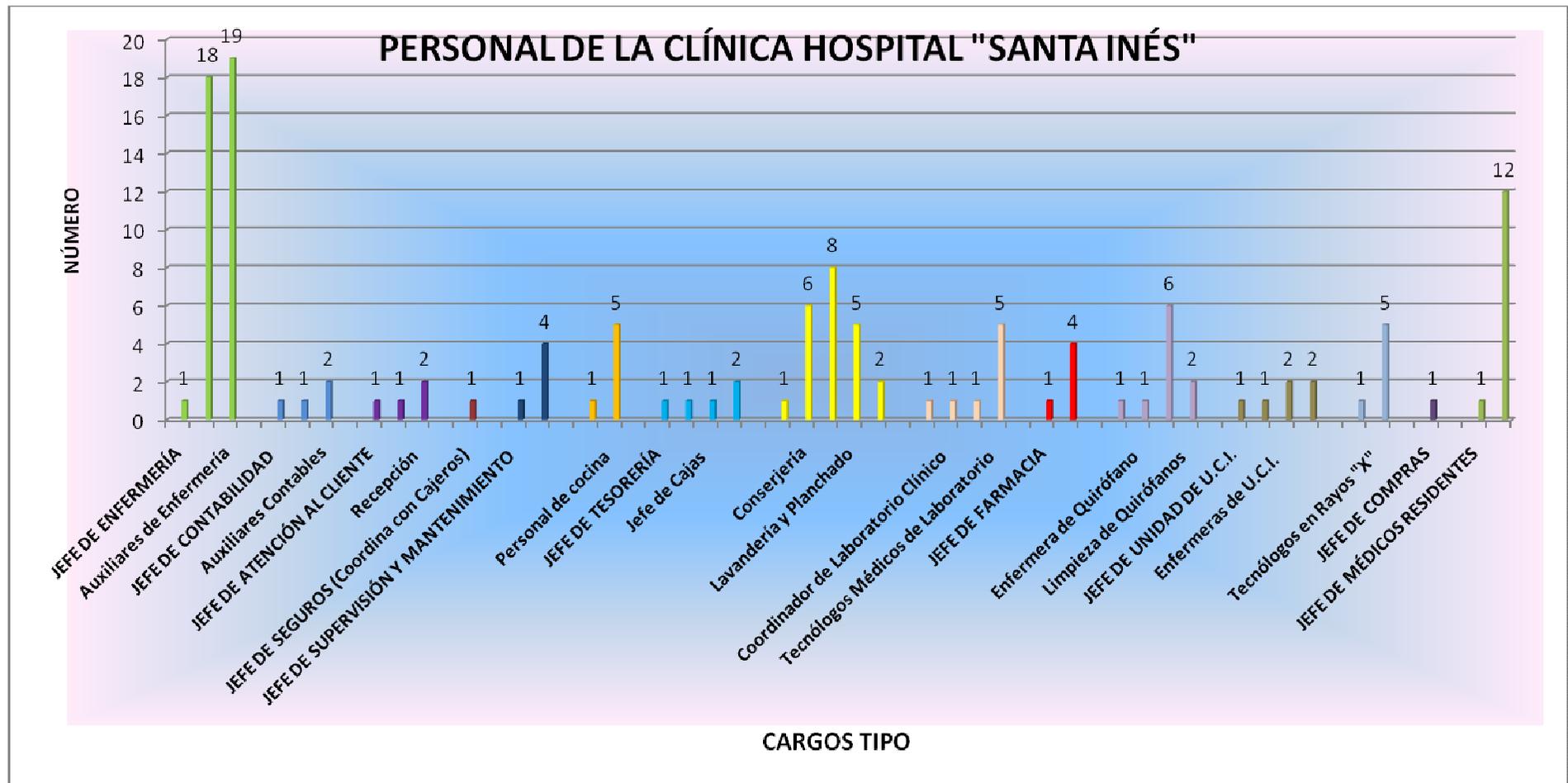
1. Asistente de Presidencia y Gerencia
2. Coordinadora de la Unidad de Cuidados Intensivos



3. Contadora
4. Auxiliar de Contabilidad
5. Recepcionista
6. Admisión
7. Auxiliares de Mantenimiento
8. Cocina
9. Pagaduría
10. Supervisora de Caja
11. Cajeros
12. Auxiliar de Servicios (Parqueadero)
13. Lavandería
14. Limpieza
15. Conserjería
16. Planchado
17. Contadora de Laboratorio
18. Coordinador de Laboratorio
19. Tecnólogo Medico de laboratorio
20. Auxiliar de Farmacia
21. Enfermera de Quirófanos
22. Auxiliares de Enfermería de Quirófano
23. Limpieza de Quirófano
24. Enfermera de Unidad de Cuidados Intensivos
25. Auxiliar de Enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos
26. Tecnólogos Médicos de Rayos X
27. Médicos Residentes



LISTADO DE PUESTOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL “SANTA INÉS”





BIBLIOGRAFIA

AMARO, REYMUNDO, Administración de Personal, Editorial Limusa S.A.

ARIAS, GALICIA, Fernando, HEREDIA ESPINOZA, Víctor, 2001,
Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México.

ARIAS GALICIA, Fernando, 1984, Administración de Recursos Humanos,
Editorial Trillas, México.

ARIAS GALICIA, Fernando, 1987, Administración de Recursos Humanos,
Editorial Trillas, México.

BURACK, Elmer, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial
Continental, México

CHIAVENATO, Adalberto, 2007, Administración de Recursos Humanos,
Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, México.

CHIAVENATO, Idalberto, 1994, Administración de Recursos Humanos,
Editorial Atlas S.A., Quinta Edición, México.

CHIAVENATO, Idalberto, 1994, Administración de Recursos Humanos,
Editorial Atlas S.A., Segunda Edición, México.

CHIAVENATO, Idalberto, 2003, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc
Graw Hill,
Primera Edición, México.

FAYOL, Henry, 1974, Principios de Administración Científica, Editorial Ateneo,
Buenos Aires.

GARY, Dessler, 1990, Administración de Personal, Editorial Hall
Hispanoamérica, México.

KOONTS, Harold, 1990, Administración de Personal, Editorial Mc Graw Hill,
México.



KOONTS, Harold, 1992, Elementos de la Administración de Personal, Editorial Mc Graw Hill, México.

LANHAM, E, 1989, Valuación de Puestos, Editorial Continental S.A., México.

LANHAM, E, 1985, Valuación de Puestos, Editorial Continental S.A., México.

MARISTANY, Jaime, 1973, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Contab – Moderna, Segunda Edición, Buenos Aires.

ORTUETA, Ramón, 1982, Manual de Personal, Tomo III, Editorial Distresa S.A., Saragoza.

REYES PONCE, Agustín, 1974, Análisis de Puestos, Editorial Limusa S.A., México.

REYES PONCE, Agustín, 1987, Administración de Personal, Editorial Limusa, México.

SIERRA, José Luis, 1914, Valoración y Retribución de Personal, Editorial Deusto, España.

TERRY, George, 1980, Principios de Administración, Editorial Continental, México.

VEGA, Ana, Administración de Personal y Recursos Humanos, Material Séptimo Ciclo.

WERTHER WILLIAM B; DAVIS KEITH, 1991, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México.



REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

<http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>

<http://www.colabpi.pro.ec/Legislacion/Documentos/NUEVO%20CODIGO%20DE%20TRABAJO.doc> –

http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4173

<http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>

<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Trabajo.27.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ValuacionDePuestosConcepto>

<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#def>

<http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

TESIS:

COYAGO BUENO, Janeth: “Análisis y Valoración de Puestos”

RODRIGUEZ REINOSO, Marisol “Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos”

FLORES, Gina: “Manual de Descripción y Análisis de Puestos”