



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y**  
**RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS  
PARA LA EMPRESA R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CÍA. LTDA.”

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

**AUTORA: MÓNICA MITE MARTÍNEZ**

**DIRECTOR: DR. FABIAN HIDALGO**

**QUITO - ECUADOR**

**2012**

## **RESPONSABILIDAD**

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora:

Mónica Mite Martínez

CI. 0801209784

## **DEDICATORIA**

Con mucha gratitud dedico este trabajo a mi madre, quien fue padre y madre a la vez, mi guía mi compañera, mi amiga, la cual ha sido mi ejemplo a seguir, te admiro mamita y gracias por estar a la distancia acompañándome.

A mi esposo, que sin su apoyo no hubiera podido continuar mis estudios, gracias por siempre darme ánimos para seguir adelante y brindarme tu entera admiración y amor.

A mis hijas, Gabriela e Isabella, la fuerza que me impulsa a seguir adelante, son las personas más importantes en mi vida. Mis pequeñas princesas que han llenado mi vida de alegrías continuas e interminables.

Y por último a mi Mami Ligia que nos acompaña desde el cielo y que siempre estará en mi corazón como mi segunda madre.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios, que me ha iluminado y me ha dado la fortaleza para poder culminar una meta tan anhelada desde hace algunos años.

A mi director de tesis Dr. Fabián Hidalgo, por ser mi guía, su paciencia y experiencia me han servido de ejemplo para seguir adelante y culminar mi tesis.

A mis amigas y amigos que conocí en estos cinco años de estudios, los cuales se han convertido en parte de mi vida gracias por sus consejos de los cuales he aprendido mucho.

A esta prestigiosa universidad, gracias a sus docentes nos formamos como unos profesionales de éxito.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3 OBJETIVOS .....	2
1.3.1 OBJETIVO GENERAL: .....	2
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	2
1.5 LIMITACIONES.....	3
1.6 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	4
1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 LA ORGANIZACIÓN COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	6
2.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	6
2.1.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
2.1.3 EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN .....	9
2.1.4 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	10
2.1.5 NIVELES DE ORGANIZACIÓN .....	11
2.1.6 LAS HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. ....	12
2.1.6.1 LOS ORGANIGRAMAS .....	13
2.1.6.1.1 IMPORTANCIA DE LOS ORGANIGRAMAS.....	13
2.1.6.1.2 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS .....	14
2.1.6.1.3 TIPOS DE ORGANIGRAMAS .....	14
2.1.6.2 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	15
2.1.6.2.1 CONCEPTO.....	15
2.1.6.2.2 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. ....	16
2.1.6.2.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.....	17
2.1.6.2.4 REQUISITOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	17
2.1.6.2.5 VENTAJAS DEL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	18
2.1.6.2.6 LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	18

2.1.6.2.7 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	19
2.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. ....	19
2.2.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	20
2.2.2 LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS .....	20
2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	26
2.3.1 LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO .....	26
2.3.2 EL ANÁLISIS DE CARGOS.....	27
2.3.3 IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS .....	27
2.3.4 OBJETIVO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	28
2.3.5 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS.....	29
2.3.6 CONCEPTO DE TRABAJO:.....	32
2.3.7 CONCEPTO DE PUESTO .....	32
2.3.8 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTO.....	33
2.3.9 DIFERENCIA ENTRE CARGO Y PUESTO.....	33
2.3.10 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS. .....	34
2.3.11 ETAPAS DEL PROCESO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS .....	37
<b>CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>40</b>
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.-.....	40
3.2 MISIÓN.....	41
3.3 VISIÓN .....	41
3.4 VALORES COORPORATIVOS .....	41
3.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	42
3.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE RED MÉDICA .....	43
3.5.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE RED MÉDICA .....	44
3.5.3 FODA. R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA LTDA. ....	45
3.6 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL. ....	46
3.7 FORMATO DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL. ....	46
3.8 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	50
3.8.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS .....	50
3.8.2 RESUMEN DE LA ENCUESTA .....	59
3.8.3 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA .....	59
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS PARA R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CÍA. LTDA. ....</b>	<b>61</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	61

4.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	61
4.2 METODOLOGÍA .....	61
4.2.1 ETAPA DE PLANEACIÓN .....	61
4.2.2 ETAPA DE PREPARACIÓN .....	69
4.2.3 ETAPA DE EJECUCIÓN.....	71
4.3 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	71
4.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS PARA LA EMPRESA R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA. ....	73
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	98
5.2 RECOMENDACIONES .....	99
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## **PRESENTACION SINTETICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

La presente investigación tiene como objetivo central la elaboración de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. Este trabajo se desarrolla en cinco capítulos de acuerdo al siguiente detalle:

- En el capítulo I se plantea el problema de la investigación que está enfocado en la necesidad de elaborar un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa Redes, con la finalidad de disponer de una herramienta básica para la posterior implementación del programa de recursos humanos y así colaborar con el desarrollo de la empresa.
- En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, estableciendo los temas básicos a ser tomados en cuenta para desarrollar de manera sistemática el presente trabajo de investigación, con la finalidad de obtener los resultados esperados y determinando así las exigencias requeridas para un puesto de trabajo.
- En el capítulo III se desarrolla el marco referencial, que comprende una breve reseña histórica de la empresa, misión, visión, objetivos y donde se diagnostica la situación actual de la empresa, con el fin de buscar mejoras con la aplicación del presente trabajo investigativo.
- En el capítulo IV se genera la propuesta como tal, determinando los objetivos, metodología, y proceso para diseñar y analizar cada uno de los cargos que forman parte del manual de descripción y análisis de cargos para la empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda.
- En el capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.



## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

**TEMA:** “Elaboración del Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda.”

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización cumplen sus funciones respectivas en cada uno de los distintos cargos, pero no existe un diseño formal de la descripción de los cargos, lo cual genera conflicto en los trabajadores porque no conocen con detalle cada una de las funciones de su puesto de trabajo, esto hace que el Manual de Descripción y Análisis de Cargos se haga indispensable para la empresa a fin que se faciliten las relaciones laborales, se determinen responsabilidades, se efectivicen los recursos y aprovechen las destrezas de los colaboradores de la empresa.

“No todos los problemas de una organización se solucionan con tener los puestos descritos adecuadamente; pero, al mismo tiempo, es igualmente cierto que la descripción de puestos es la base para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra”<sup>1</sup>

Una razón para desarrollar el Manual de Descripción y Análisis de Cargos es que personalmente considero que es la base para la posterior implementación del programa de recursos humanos de cualquier empresa ya que influyen en el

---

<sup>1</sup> Alles Martha- Dirección Estratégica de Recursos Humanos- pág.114

reclutamiento de personal, determina el perfil que debe cumplir el aspirante para los diversos cargos de la compañía, nos permite evaluar de manera correcta el trabajo de los subordinados y las funciones que debe realizar cada empleado.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide en el trabajo de los empleados de la empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. el no contar con un Manual de Descripción y Análisis de Cargos?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 OBJETIVO GENERAL:** Elaborar el Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- \* Identificar las funciones, responsabilidades y requisitos de cada uno de los cargos de la empresa.
- \* Analizar las funciones de cada posición en la empresa.
- \* Desarrollar los formatos para la descripción y análisis de puestos.
- \* Elaborar el perfil para cada uno de los cargos de la empresa.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. ha tenido un incremento muy importante, en cuanto a clientes y el desarrollo de los servicios que brinda, por

lo tanto su personal ha aumentado considerablemente en los últimos años, ocasionando que el departamento administrativo no haya desarrollado entre otras cosas la descripción de cargos. El desarrollo de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos tendrá gran utilidad dentro de la empresa ya que, permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las funciones asignadas a su puesto de trabajo, además orientará de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, será una herramienta para la selección de personal dentro de la empresa y como consecuencia para la evaluación del desempeño.

El proyecto que se desarrolla en este trabajo involucra y está dirigido a el personal que labora directamente en la organización, ya que siendo una empresa de servicios de salud considera entonces a personal médico, administrativo y asistencial, además se analiza puestos de todos los niveles jerárquicos.

## **1.5 LIMITACIONES**

La presente propuesta se desarrollara en un tiempo estimado de 6 meses, periodo en el cual se considera se debe investigar todas y cada una de las variables necesarias para la consecución de los objetivos propuestos.

El Manual de Descripción y Análisis de Cargos se lo realizará en la empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda., con domicilio en la ciudad de Quito, ubicada en la calle Alemania # 223 y Av. Eloy Alfaro.

## **1.6 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según las distintas características que presenta esta investigación es considerada un proyecto factible.

El tema del presente estudio se enmarca en el tipo de investigación descriptiva.

La investigación electrónica y documental también será utilizada, y por último la investigación de campo.

## **1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos utilizados son: observación científica, análisis, y método deductivo.

## **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA**

R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. cuenta con una planilla total de 34 empleados con 22 cargos establecidos a desarrollar.

Para la muestra por lo limitado de la población se tendrá en cuenta la totalidad de la misma para realizar el estudio.

## **1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Inicialmente se realizará un diagnóstico de los conocimientos que tienen los empleados de la empresa sobre la descripción de cargos para lo cual se realizara una encuesta. Para el proceso de recolección de datos, se lo hará con

un cuestionario, entrevistas y observación directa, por lo cual obtendremos la información eficaz y oportuna de interés para el estudio.

El estudio se apoyara con herramientas de investigación como son: entrevistas, cuestionarios, y observación.

**LA OBSERVACIÓN:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis<sup>2</sup>.

**LA ENTREVISTA:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

**EL CUESTIONARIO:** Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica de la entrevista. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/economía/métodos-y-técnicas-de-investigación.htm>

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 LA ORGANIZACIÓN COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO<sup>4</sup>**

La organización nació de la necesidad humana de ayudarse. Los hombres se han visto obligados a cooperar para alcanzar sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales.

Siendo así, que la organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su actividad. Con sus principios y herramientas, se componen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas dentro de la misma.

#### **2.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

El término organización puede adoptar varios significados entre ellos tenemos:

- ❖ Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.
- ❖ Organización como entidad social orientada hacia los objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultado.

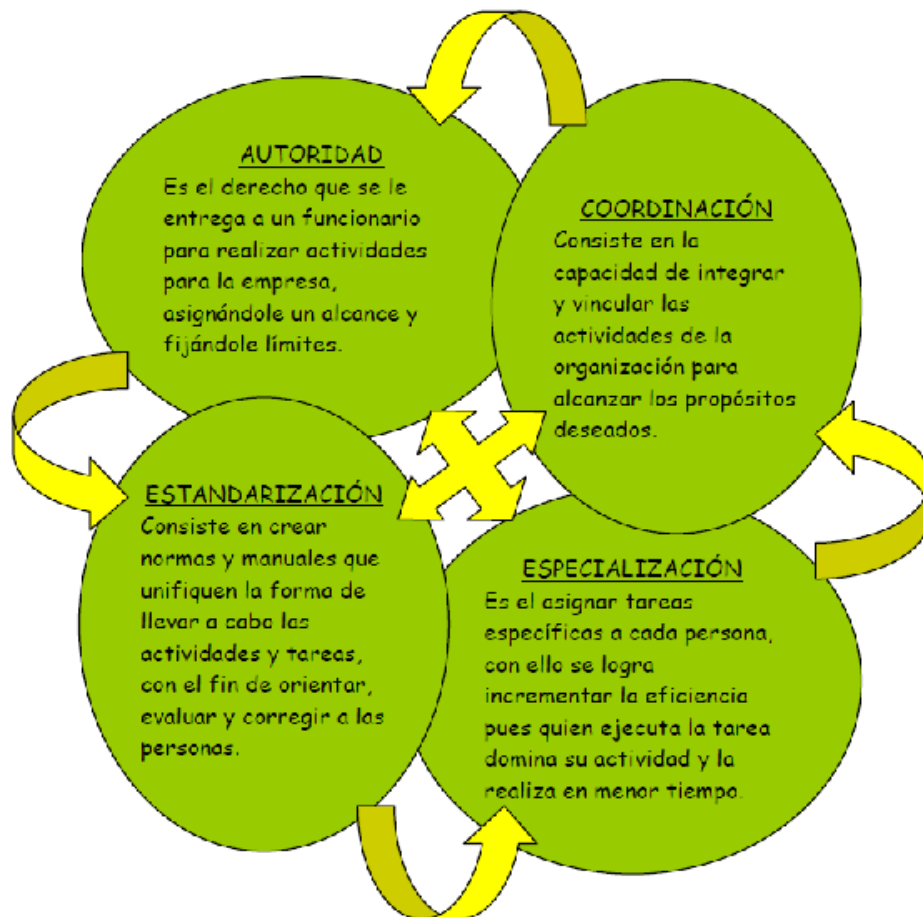
Entonces concebiremos que la organización trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para conseguir los objetivos de la organización.

---

<sup>4</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Organizacion-Como-Fase-Del-Proceso-Administrativo/1170761.html>

<sup>5</sup>La organización, como función administrativa, cuenta con elementos básicos que se interrelacionan entre sí; según R. L. Daft, la organización está integrada por cuatro elementos que son:

- \* Especialización
- \* Estandarización
- \* Coordinación y
- \* Autoridad



Fuente: Guía de Estudios Universidad Tecnológica Equinoccial Organización de Empresas, Ing. Pablo Hernández pág. 12

La organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

<sup>5</sup> Guía de Estudios Universidad Tecnológica Equinoccial Organización de Empresas, Ing. Pablo Hernández pág. 12

**ORGANIZACIÓN FORMAL:** Establecida en una división del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades; definidos en el organigrama, establecida por la dirección y notificada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

**ORGANIZACIÓN INFORMAL:** Surge de forma natural y espontánea, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

### **2.1.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La finalidad de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional de manera que:

- Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.



### **2.1.3 EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN**

El proceso de organizar busca implantar la estructura orgánica más eficiente y eficaz, recurriendo a los principios científicos de la administración. Una buena organización debe satisfacer, además, la necesidad objetiva de que cada trabajador conozca y realice su función dentro del organismo con el mínimo de esfuerzo, el menor costo y el máximo rendimiento. En ese sentido los pasos fundamentales en el proceso de organizar son:

1. Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la organización.
2. Preparar el organigrama funcional de la organización que muestre las distintas actividades o funciones a realizar por la institución.
3. Definir las funciones con sus correspondientes deberes en términos de la descripción de las diferentes clases de cargos que existirán dentro de la organización.
4. Seleccionar al personal adecuado para cubrir los cargos.
5. Preparar el manual de la organización y el manual descriptivo de las clases de cargos, con las funciones, tareas y actividades a realizar por las personas que los ocupen.
6. Preparar el manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades a realizar por las personas que ocupen los cargos.
7. Identificar y cuantificar los recursos materiales necesarios para la ejecución de las actividades.
8. Conseguir y acondicionar el área física para los funcionamientos de la organización.

## 2.1.4 TIPOS DE ORGANIZACIÓN<sup>6</sup>

### ➤ ORGANIZACIÓN LINEAL

Es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando. Sus características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal. Presenta grandes ventajas: su estructura simple y de fácil comprensión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño. Sus desventajas: radican en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todos (generalistas) y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía este en su etapa inicial de formación.

### ➤ ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Se cimienta en el principio funcional, es decir, en el principio especialización. Sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización. Sus ventajas descansan en la supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario. Sus desventajas residen en la múltiple subordinación, que provoca dilución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, y surgimiento de tensión y conflicto en la organización. La funcional es la más indicada cuando la organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad.

---

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tiposdeorguch.htm>

## ➤ ORGANIZACIÓN LÍNEA – STAFF

Es una combinación de la organización lineal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultaría, asesoría o incluso, la prestación de servicio especializado). Se caracteriza especialmente por la función de la estructura lineal con la estructura funcional lo cual permite la coexistencia de líneas o canales formales de comunicación y la prestación de asesoría funcionales, y la separación de órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría); también permite la coexistencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica. Presenta la siguientes ventajas: oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. Sus desventajas radican en la posibilidad de conflicto entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff), y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los staff. Actualmente, la organización de línea – staff es el tipo de organización más utilizada en las empresas.

### 2.1.5 NIVELES DE ORGANIZACIÓN

Podemos distinguir la presencia de diferentes niveles de organización según la dimensión de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y teniendo más trabajadores se tendrán que ir constituyendo mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados.

#### ➤ NIVEL INSTITUCIONAL

Es el nivel estratégico, está compuesto por directores, dueños o accionistas. Se caracteriza por incluir a las personas y órganos que definen los objetivos de la empresa y las estrategias globales necesarias para alcanzar dichos objetivos en forma adecuada, enfrentan eventualidades ambientales y aprovechan situaciones favorables.

➤ **NIVEL INTERMEDIO**

Es el mediador, está entre el institucional y el operacional, administra el nivel operacional y se encarga de tomar decisiones relacionadas con el dimensionamiento y distribución de recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los niveles departamentales.

➤ **NIVEL OPERACIONAL**

Se encuentra en las áreas inferiores, se encarga de la ejecución de tareas y realización de operaciones, incluye el trabajo básico de una empresa, cumple rutinas y procedimientos.



Elaboración: Autora.

## **2.1.6 LAS HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Las principales herramientas o instrumentos metodológicos de la organización son los organigramas y manuales administrativos.

### **2.1.6.1 LOS ORGANIGRAMAS<sup>7</sup>**

Un organigrama es la representación gráfica que muestra como están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa. Este permite conocer la ubicación que se da de los distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución. El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión coordinación o y comunicación que existirá en la institución.

#### **2.1.6.1.1 IMPORTANCIA DE LOS ORGANIGRAMAS**

Los organigramas son ventajosas herramientas o instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y estableciendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.

---

<sup>7</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)

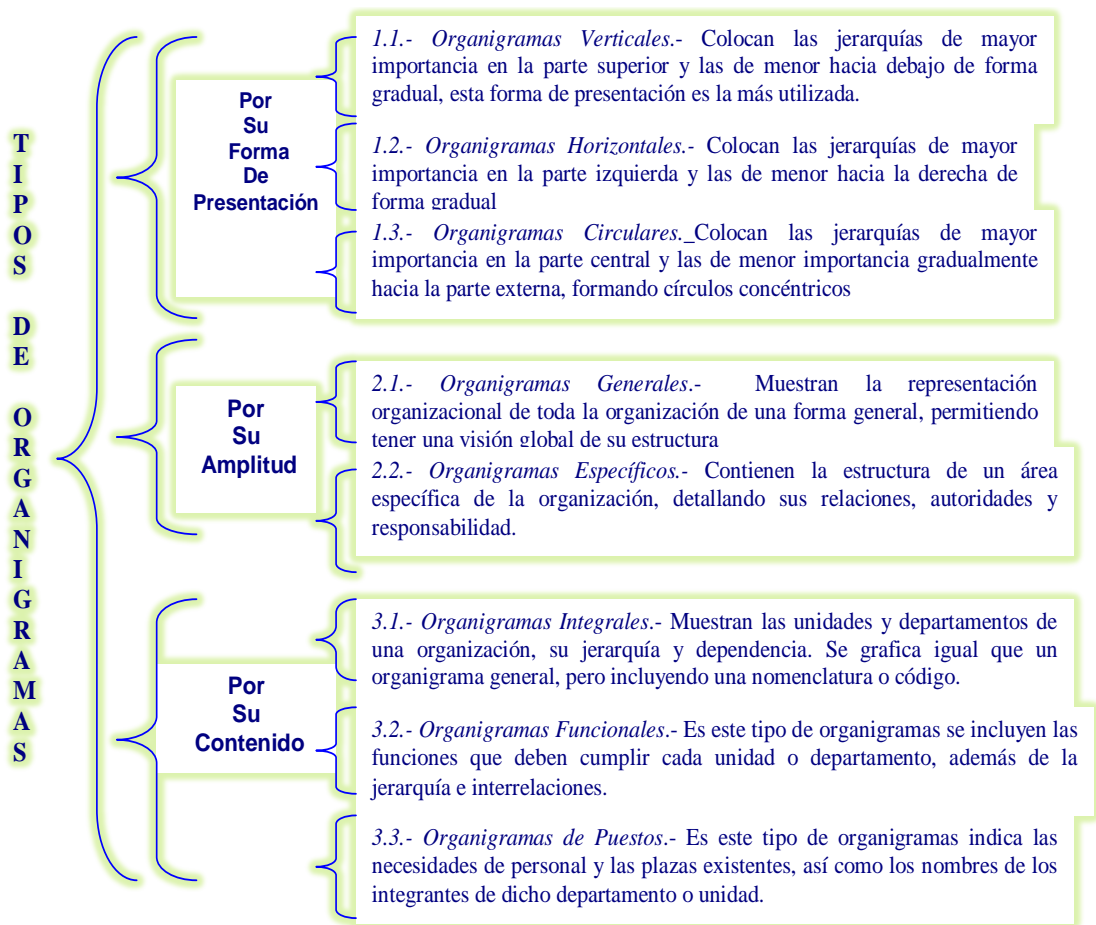
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

#### **2.1.6.1.2 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS**

1. Exponen la posición de cada departamento en la estructura interna de la organización.
2. Marcan la interrelación o enlace que debe existir entre cada departamento y sección de la organización.
3. Proveen los procedimientos con los que trabaja la organización, dirección y control.
4. Dejan claramente definidas las líneas de mando y de responsabilidad de la organización.
5. Muestran el organismo asesor y aquellos otros con los que se establecen las coordinaciones dentro de la organización.

#### **2.1.6.1.3 TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

Todo organigrama debe de ser flexible y adaptable, de tal forma que si hay cambios en su empresa, este se pueda adaptar, por ejemplo para que se pueda incluir un nuevo puesto o servicio; debe ajustarse a la realidad; deben ser claros, precisos y comprensibles para las personas a las que se debe informar.



Elaboración: Autora

## 2.1.6.2 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS<sup>8</sup>

### 2.1.6.2.1 CONCEPTO

Es un documento que incluye en forma sistematizada las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deben ser realizadas. El propósito fundamental de los manuales es el de sistematizar las funciones y operaciones que realiza la organización, así como

<sup>8</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/)

instruir al personal sobre los objetivos, políticas, funciones, autoridad, normas, procedimientos u otros aspectos de la institución. Los manuales responden a lo siguiente:

- ¿Qué hacer? Las acciones
- ¿Cómo hacer? Los procedimientos
- ¿Quién lo hace? Responsabilidad
- Deberes y derechos De los Trabajadores

#### **2.1.6.2.2 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

La importancia del manual administrativo reside en el hecho de suministrar información para la acción al servir de guía para la ejecución del trabajo. A su vez el manual tiene la relevancia de facilitar el adiestramiento, la supervisión y el mejor desempeño de los ejecutivos.

Los manuales administrativos deben contener:

1. A quien va dirigido
2. Porque va dirigido en ese sentido
3. La política general de la empresa
4. Historia y antecedentes
5. Estructura Orgánica
6. Normas para el personal
7. Procedimientos generales de trabajo
8. Procedimientos de documentación
9. Procedimientos de orientación y capacitación del personal
10. Normalización y control de trámites



## 11. Solución a conflictos jerárquicos

La finalidad de los manuales administrativos depende de lo que se pretenda llevar a cabo:

1. Delimitar en forma escrita: funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.
2. Normalizar y controlar los trámites de los procedimientos
3. Adoctrinamiento al personal nuevo
4. Adiestramiento y orientación al personal de servicio
5. Identificar los canales de comunicación y de coordinación.

### **2.1.6.2.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo
- Funcionar como medio de relación y coordinación.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes

### **2.1.6.2.4 REQUISITOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Se debe tener en cuéntalos siguientes requisitos:

- Si obedece su formulación a necesidades reales
- Que se redacte en forma sencilla y clara
- Que contenga lo indispensable
- Que no sea muy voluminoso
- Que se dé a conocer al personal
- Que se actualice periódicamente
- Que se instruya al personal en su adecuada utilización

### 2.1.6.2.5 VENTAJAS DEL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

#### VENTAJAS DE LOS MANUALES

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan sujetas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Conservan la uniformidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
- Un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas.
- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

Elaboración: Autora

### 2.1.6.2.6 LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS<sup>9</sup>

1. Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
2. Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

<sup>9</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/)

3. No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
4. Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
5. Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

#### 2.1.6.2.7 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

##### Por su contenido:

- Manual de historia del organismo.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos administrativos.
- Manual de organización y funciones.
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

##### Por su función específica

- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales (Dos o más operaciones)

Elaboración: Autora

## 2.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Definiremos a la gestión de talento humano como la capacidad de las empresas para atraer, fidelizar, desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad

para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada es la gente que en ella participa.

### **2.2.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La importancia de esta gestión del talento viene dimensionada sobre la base de la creciente competitividad de las organizaciones generadas por el proceso de la globalización, el crecimiento violento de los negocios sobre la base de la tecnología y la virtualidad, la permanente complejidad e incertidumbre que viven las empresas, los cambios sociales y demográficos que viven las sociedades producto del mismo proceso y la beligerancia que enfrentan las empresas por el talento de alto desempeño.

Por tal razón, la gestión de talentos se convierte en una pieza fundamental y lleva a las empresas a abocarse hacia el establecimiento de un sistema de compensación a largo plazo y que acierte con las necesidades, intereses y aspiraciones de sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"<sup>10</sup>.

### **2.2.2 LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS<sup>11</sup>**

---

<sup>10</sup> <http://edpformacion.co.cc>

<sup>11</sup> <http://www.gestion.org/grrhh/gestion-de-recursos-humanos/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos.html>

Los subsistemas de Recursos Humanos son áreas bien definidas dentro de los Recursos Humanos tan necesarias para la educada gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa.

El área o departamento de Recursos Humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de Recursos Humanos con los subsistemas de la empresa.

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se pueden mencionar:

#### ➤ **1.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

**Análisis de puestos de trabajo:** Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

**Descripción de puestos de trabajo:** Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

**Especificaciones del puesto de trabajo:** Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

#### ➤ **2.- EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Normalmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo, aunque muchas empresas optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno. En esta fase será necesaria la presentación de un curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales y educación, entre otros. Es preciso conocer que un buen currículum vitae abre muchas puertas a los candidatos de cara a una entrevista de selección. Pero esta no es la única forma de reclutamiento, de hecho cada vez más las empresas tienden a las nuevas tecnologías para el reclutamiento de personal: internet o las redes sociales. El proceso de reclutamiento puede llegar a ser largo, pero es obligatorio para encontrar a la mejor persona para el puesto, y finaliza con la selección de personal y la posterior incorporación de la persona a la empresa.

**La selección de personal:** Es el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se apartarán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el currículum vitae, en muchos casos para que describan o aclaren algunos aspectos del currículum. En algunos casos es condición absolutista el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma determinado. También se puede solicitar un examen pre-ocupacional, es decir, un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador con respecto a la materia a estudiar. La selección de personal puede darse de forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existen muchos métodos para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona facultada de la selección elegir los métodos que más se adaptan a la empresa, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

**La inducción** Es el paso a seguir una vez integrado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Igualmente, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

### ➤ **3.- LA CAPACITACIÓN**

No es otra cosa que un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas. Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes. La capacitación debe realizarse a medida de las necesidades de la empresa, y no solamente porque otras empresas lo hacen, porque es una moda. Capacitar a los trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa, y este es un objetivo que no debe olvidarse. La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y como toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

### ➤ **4.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausencia, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Es un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.



**Importancia de la evaluación del desempeño:** Establece nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## ➤ 5.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL<sup>12</sup>

Se concibe el Desarrollo Organizacional como un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados. Es la visión global de la empresa el enfoque de sistemas abierto la compatibilización con las condiciones de medio externo. Es el contrato consciente y responsable de los directivos para el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) para la institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional no debe ser un curso o capacitación o una solución de emergencia para un momento de crisis, sondeo o investigación de opiniones, ni manipularse solamente para información, intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales o como iniciativa sin continuidad en el tiempo, tampoco debe ser utilizado como una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de

---

<sup>12</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm)

otras personas o proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos.

## **2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS<sup>13</sup>**

La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica ya que sus principales objetivos son: la ayuda al reclutamiento, a la selección de personal, a la definición salarial, a la clasificación de cargos, sirve además, como criterio de evaluación de desempeño, evaluación de los factores de higiene y seguridad necesarios y como guía para el gerente.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

La descripción de cargos y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ellos están perfectamente diferenciados entre sí.

### **2.3.1 LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Considera la información detallada de las atribuciones o tareas del cargo -qué hace el ocupante-, la periodicidad de la ejecución -cuándo lo hace-, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas -cómo lo hace- y los objetivos del cargo -por qué lo hace-. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende.

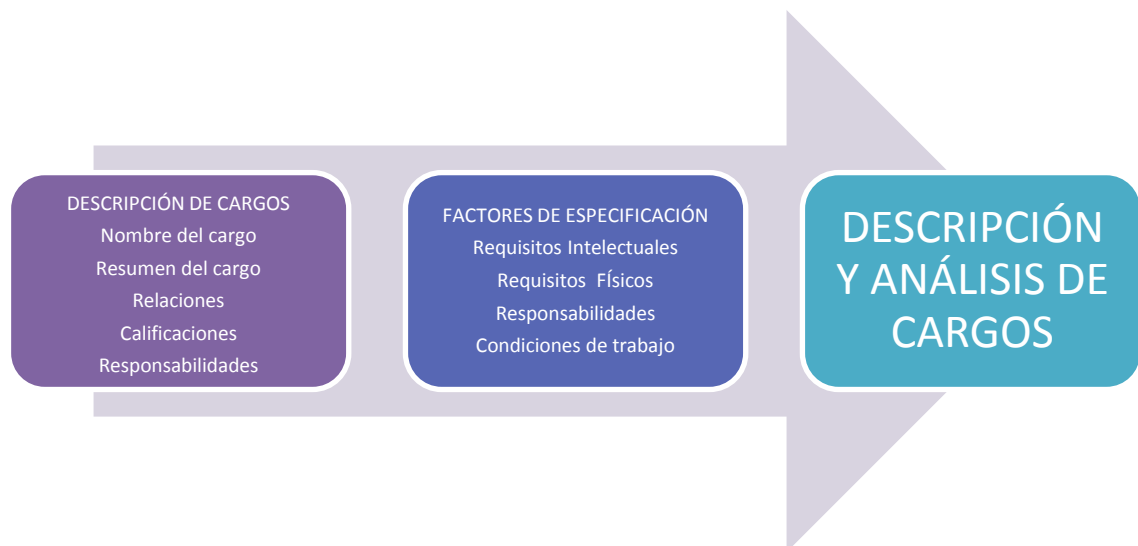
---

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>

### 2.3.2 EL ANÁLISIS DE CARGOS<sup>14</sup>

Indaga en los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.



Elaboración: Autora

### 2.3.3 IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no7/analisisdecargo.htm>

Es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

#### **2.3.4 OBJETIVO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Su principal objetivo es definir de manera clara y simple las tareas involucradas en el puesto y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Esta herramienta es imprescindible para administrar eficientemente los recursos humanos de las organizaciones. Se utiliza en los Procesos de Selección de Personal, en el diseño de Planes de Carrera y Promoción, para realizar Evaluaciones de Desempeño, en el análisis de la Estructura Retributiva y otros.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos en realidad son muchos:

- Base para reclutamiento de personal.
- Base para la selección de personal.
- Base para la capacitación.
- Base para la administración de salarios.
- Facilita la evaluación de desempeño y verifica el mérito funcional.
- Sirve de guía del supervisor y del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministra datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

### **2.3.5 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS<sup>15</sup>**

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos y cada una de estas áreas está dividida en varios factores.

Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

---

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/sistemas-de-analisis-de-puestos.htm>

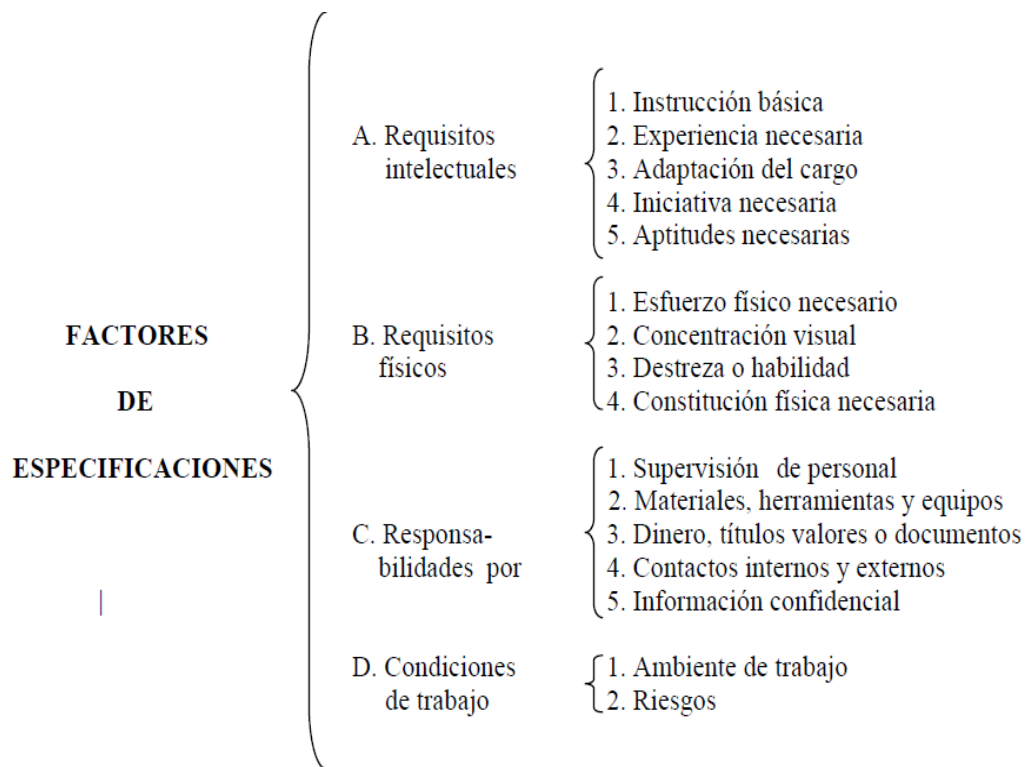


Gráfico: Idalberto Chiavenato, Administración de RRHH 5ta Edición, 2001, pág. 334

## REQUISITOS INTELECTUALES

Este factor se relaciona directamente con aquellos requisitos que se refieren a la formación, capacitación, experiencia, aptitudes y actitudes que un empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

1. Instrucción básica
2. Experiencia básica
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria
5. Aptitudes necesarias

## REQUISITOS FÍSICOS

Relacionados con la cantidad de esfuerzos físico y mental requeridos, así como la constitución física que se necesita para desempeñar el cargo de manera

eficiente y que no constituya un riesgo para el empleado. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario
2. Capacidad visual
3. Destreza o habilidad
4. Constitución física necesaria

## RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Tiene que ver con la responsabilidad asignada al ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones, responsabilidades por la supervisión directa o indirecta a sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos, valores o documentos, y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial

## CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones ambientales del lugar de trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgos.

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

### **2.3.6 CONCEPTO DE TRABAJO:**

Existen varias definiciones sobre la palabra trabajo:

- 1.- Su definición básica indica que es la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos. Para la visión neoclásica de la economía, por ejemplo, es uno de los tres factores de la producción, junto a la tierra y al capital.
- 2.- La materialización de toda actividad humana aplicada sobre una determinada materia, a través del uso de herramientas o no, con un objetivo predeterminado como resultado final del proceso, que se traduce por lo general en una remuneración.
- 3.- Es toda actividad humana lícita, remunerada, que expresa la capacidad creativa del hombre, manifestada como esfuerzo físico, intelectual o artístico. Extensivamente puede usarse el término para designar la acción de la herramienta, utensilio, o máquina que la persona utiliza para realizar su propio trabajo personal.

### **2.3.7 CONCEPTO DE PUESTO**

Llamamos puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.



Puesto de trabajo es, entonces, un concepto abstracto que implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etc.

### **2.3.8 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTO**

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Igualmente, se puede definir como “el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

### **2.3.9 DIFERENCIA ENTRE CARGO Y PUESTO**

Las palabras cargo y puesto suelen emplearse indistintamente. Sin embargo hay diferencia entre ambos términos.

El termino **cargo**, se refiere a una misión o designación especial dentro de la estructura de la organización.

Un **puesto** alude a una ocupación que consiste en una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que puede ser desempeñada por una persona.

## 2.3.10 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS.<sup>16</sup>

### MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos repetitivos. Dado que no es todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

#### CARACTERÍSTICAS

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

#### VENTAJAS

- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

#### DESVENTAJAS

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
- Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Elaboración: Autora

<sup>16</sup> [www.eupm.upc.es/~dgi/recursos/humans/Tema8analisi.ppt](http://www.eupm.upc.es/~dgi/recursos/humans/Tema8analisi.ppt)

## MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

### CARACTERÍSTICAS

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

### VENTAJAS

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.

### DESVENTAJAS

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Elaboración: Autora

## MÉTODO DE LA ENTREVISTA

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuando. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son validos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

### CARACTERÍSTICAS

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

### VENTAJAS

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidades 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.
- No tiene contraindicaciones, Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel.

### DESVENTAJAS

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Elaboración: Autora

### **2.3.11 ETAPAS DEL PROCESO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS<sup>17</sup>**

#### **A.- ETAPA DE PLANEACIÓN**

Período en la que se planea diligentemente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos.

Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los cargos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
  - a.- Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
  - b.- Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos77/etapas-programa-analisis-descripcion-cargo/etapas-programa-analisis-descripcion-cargo.shtml>

- Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar.

## **B.- ETAPA DE PREPARACIÓN**

En este paso se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

## **C.- ETAPA DE EJECUCIÓN**

En esta etapa se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:

- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción previsional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- Presentación de la redacción previsional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- Redacción definitiva del análisis de cargos.
- Presentación de la redacción definitiva



Elaboración: Autora

## **CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA.-**

R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA., cuya marca comercial es REDMEDICA, fue constituida el 5 de mayo de 2004, su objeto social es amplio y principalmente está dedicada a la formación, desarrollo y crecimiento de redes de prestadores de servicios de salud que funciona bajo esquemas de convenios de asociación tanto con empresas de seguros, empresas de medicina pre pagada, empresas de diferentes sectores y clientes particulares. Sus socios fundadores son profesionales que han desarrollado su experiencia en diferentes sectores empresariales como la industria farmacéutica, alimentos, banca, consultoría, y siempre han estado relacionados con el sector de los seguros tanto de personas como de ramos generales. En este corto período de tiempo, la empresa se ha constituido en la red preferente de las principales empresas de seguros del país, y ofrecemos los siguientes servicios: Atención Médica Ambulatoria, mediante convenios con empresas de seguros, atendemos pacientes en nuestra red de prestadores tanto en consulta ambulatoria, laboratorio clínico, imágenes y farmacia. Estas atenciones las brindamos tanto en nuestros propios centros como en la red ampliada de prestadores.

R.des se especializa en realizar la liquidación de los reclamos que por asistencia médica sea ambulatoria u hospitalaria ha recibido un paciente y debe revisarse y autorizarse cada pago. Así mismo la auditoria permite conocer la pertinencia de los procedimientos realizados, valores no cubiertos y cualquier atención que no ha sido autorizada previamente a fin de que la aseguradora cancele los valores adecuados.



La salud preventiva es el objetivo principal de muchas empresas y también de los seguros privados, es por ello que Red Médica ha desarrollado esquemas de atención para empleados y trabajadores en chequeos pre ocupacionales, ocupacionales y post ocupacionales a fin de conocer posibles alteraciones de salud inminentes y/o prevenir enfermedades posteriores.

### **3.2 MISIÓN**

Somos una empresa de servicios en el área de salud dedicados a ofrecer y mantener servicios de calidad en todas las etapas de la atención médica y además promover y asegurar a través de nuestra gestión, eficiencia operativa a nuestros clientes estratégicos.

### **3.3 VISIÓN**

Ser reconocida como la mejor y más completa red privada en servicios de atención médica y procesos relacionados, ofreciendo a nuestros pacientes y compañías de seguros un excelente estándar de calidad en nuestros servicios, productos y procesos.

### **3.4 VALORES CORPORATIVOS**

- Orientación al cliente.
- Innovación.
- Transparencia en nuestros actos.
- Trabajo en equipo.
- Mejora continua.

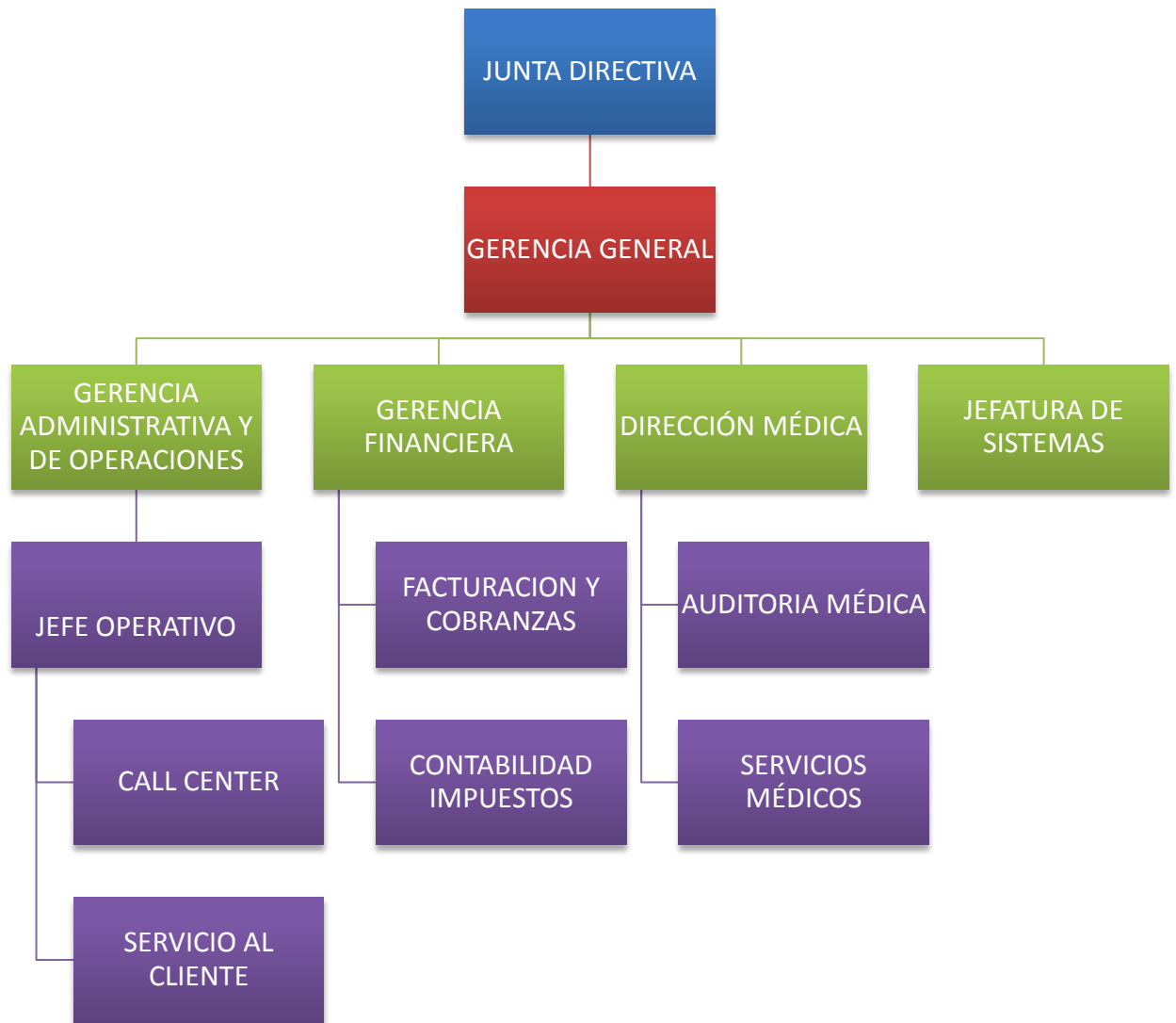


Fuente: R.des Servicios Corporativos.

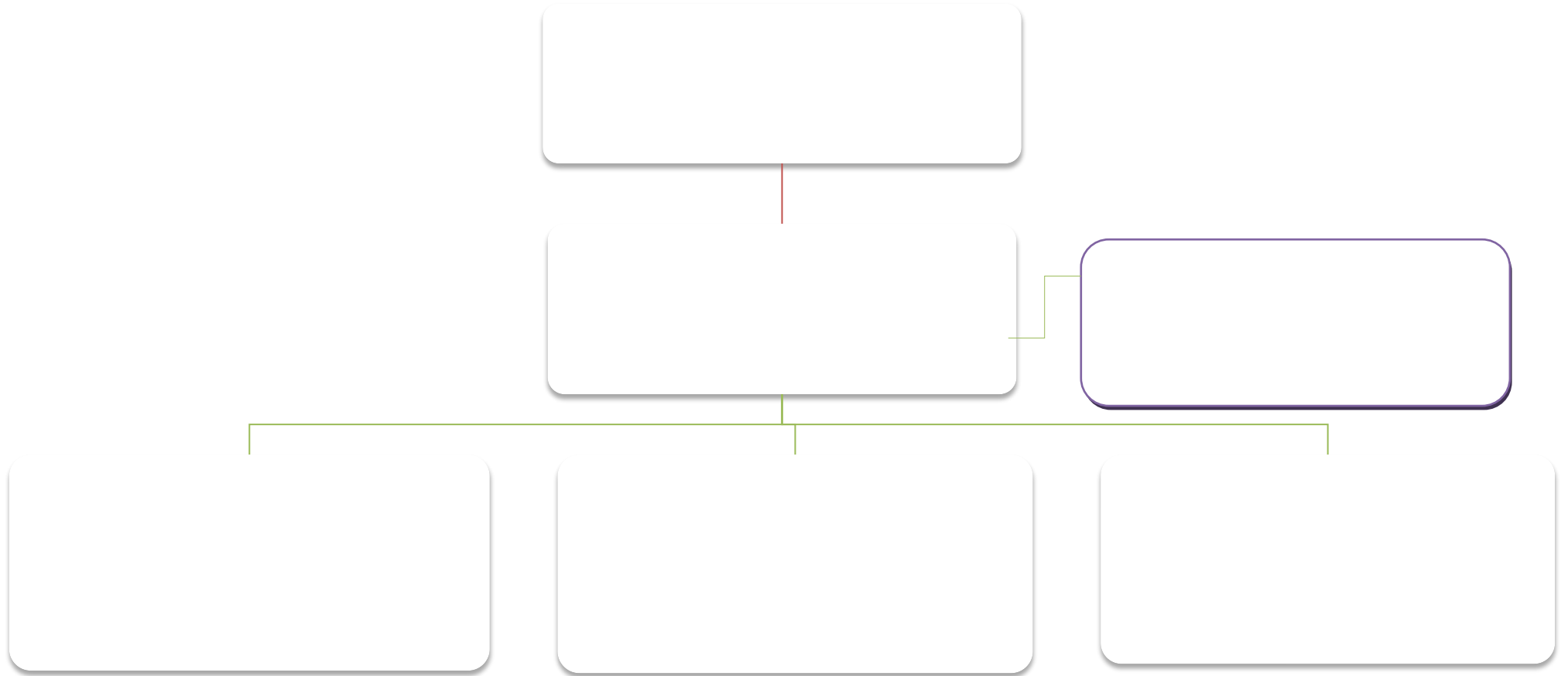
### 3.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura orgánica de la empresa esta graficada en el siguiente organigrama estructural.

### 3.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE RED MÉDICA



### 3.5.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE RED MÉDICA



### 3.5.3 FODA. R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA LTDA.



### **3.6 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

En R.des Servicios Corporativos, no existe un departamento de recursos humanos, este se ha venido manejando de forma empírica ya que no existen políticas establecidas para recursos humanos, el manejo lo realiza el gerente administrativo operativo, sin contar con un apoyo legal administrativo como un manual de descripción y análisis de cargos.

En los 8 años de existencia de R.des Servicios Corporativos, no ha contado con un Manual de Descripción y Análisis de Cargos, por lo que se determino la necesidad de crearlo, para tener una guía en la cual se describa la organización y funciones que debe desempeñar el talento humano de la empresa.

El desarrollo de un Manual de Descripción y Análisis y es una herramienta necesaria que sería la base para implementar el departamento de recursos humanos y manejar adecuadamente los subprocesos de recursos humanos como son: Selección, Capacitación, Evaluación de Desempeño.

Todo proyecto es sujeto a cambios durante la implementación y aplicación a medida que se lo vaya incorporando se tomará las correcciones precautelarias, para que al final su resultado sea positivo y se refleje en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, maximizando el talento humano.

Para realizar un diagnóstico mucho más objetivo y real del conocimiento que tienen los trabajadores sobre las funciones que realizan en la empresa se realizó una encuesta dirigida a todos los empleados de R.des Servicios Corporativos, con el fin de proceder con la implementación de un Manual de Descripción y Análisis de cargos.

### **3.7 FORMATO DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

**ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA  
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DE RED  
MÉDICA S.A.**

**CARGO.....FECHA.....**

OBJETIVO: Evaluar, organizar y analizar la información sobre el grado de conocimiento que usted tiene de su actividad dentro de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda de manera objetiva los aspectos consultados. Recuerde que es responsabilidad de todos apoyar el desarrollo de la empresa, apóyenos con sus respuestas claras y honestas.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Conoce usted si existe en Red Médica un documento que norme las tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores?

- a) Si .....
- b) No....

2. ¿Cuándo inicio sus labores en Red Médica le fueron asignado por escrito sus funciones y responsabilidades del cargo para el que fue contratado?

- a) Si.....
- b) No.....

3. ¿Cree usted pertinente que Red Médica debería hacer conocer por escrito a sus nuevos empleados, las responsabilidades que le son asignadas y los resultados que se esperan de su desempeño laboral?

a) Si.....

b) No.....

4. ¿Conoce usted a que departamento o área de la empresa pertenece?

a) Si.....

b) No.....

5. Conoce usted la misión o razón de su cargo?

a) Si.....

b) No.....

6. ¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar en su cargo o puesto de trabajo?

a) Si.....

b) No.....

7. ¿Considera usted que en las descripciones de cargos facilitan la administración del Recurso Humano en la empresa?



a) Si.....

b) No.....

8. ¿Estima usted que al conocer con precisión sus funciones y competencias contribuiría con su esfuerzo al mejoramiento de los resultados en su área de trabajo?

a) Si.....

b) No.....

9. Califique la importancia de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa.

a) Muy importante .....

b) Medianamente importante .....

c) Poco Importante .....

GRACIAS POR SU COLABORACION

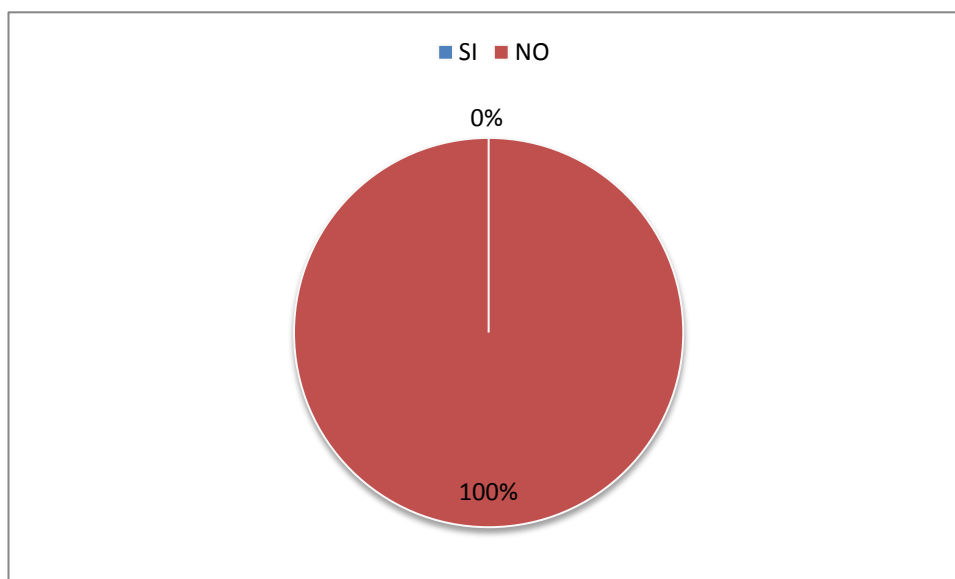
### 3.8 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 3.8.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Los resultados tabulados de la encuesta son los siguientes:

##### PREGUNTA 1

PREGUNTA	RESPUESTA		%
	SI	NO	
¿Conoce usted si existe en Red Médica un documento que norme las tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores?	SI	0	0%
	NO	34	100%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>

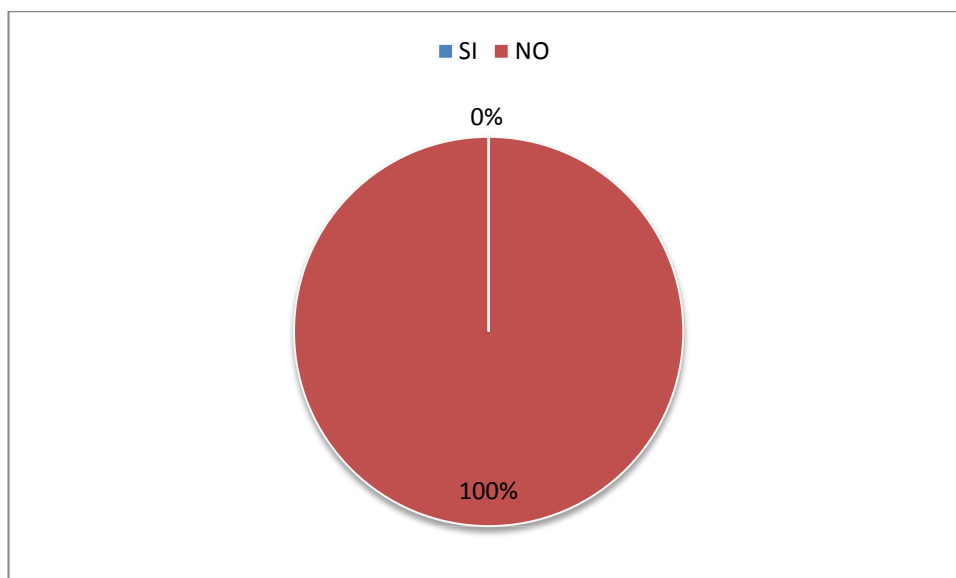


#### ANÁLISIS

El gráfico representa el 100% de los encuestados, quienes indican que en Red Médica no existe un documento que norme las tareas y responsabilidades de los empleados.

## PREGUNTA 2

PREGUNTA	RESPUESTA		%
¿Cuando inició sus labores en Red Médica le fueron asignadas por escrito sus funciones y responsabilidades del cargo para el que fue contratado?	SI	0	0%
	NO	34	100%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	

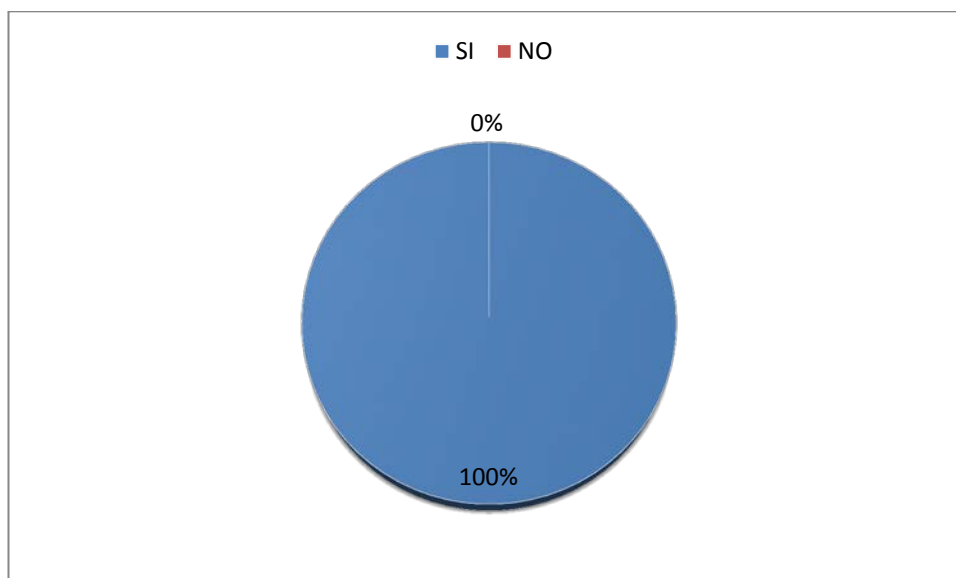


## ANÁLISIS

El gráfico representa al 100% de los encuestados, que indican que cuando indicaron sus labores en Red Médica no le fueron asignadas por escrito sus funciones y responsabilidades.

### PREGUNTA 3

PREGUNTA	RESPUESTA		%
¿Cree usted pertinente que Red Médica, debería hacer conocer por escrito a sus nuevos empleados, las responsabilidades que le son asignadas y los resultados que se esperan de su desempeño laboral?	SI	34	100%
	NO	0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>

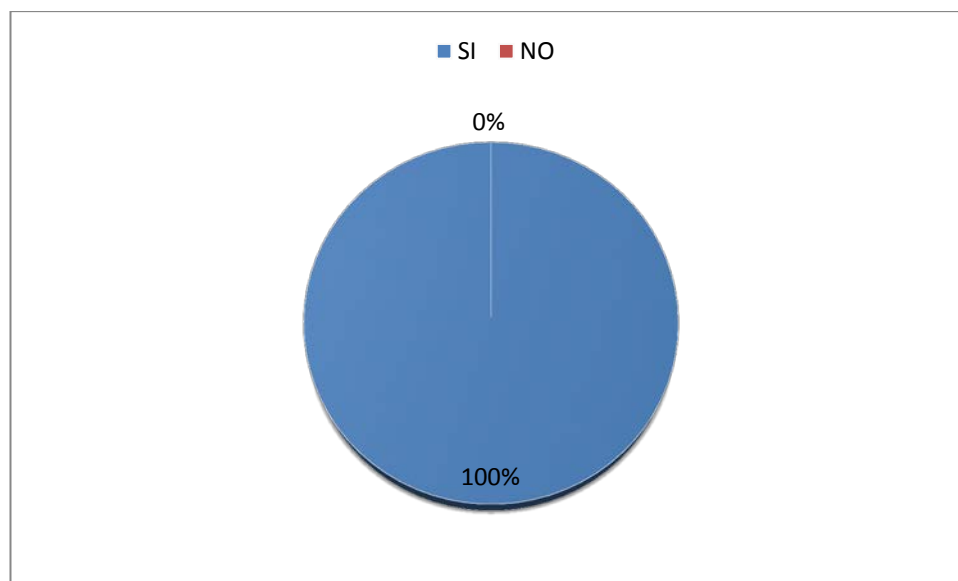


### ANÁLISIS

El gráfico representa el 100% de los encuestados, que indican que Red Médica si debería hacer conocer por escrito las responsabilidades que le son asignadas a los nuevos empleados y los resultados que se esperan de su desempeño laboral.

#### PREGUNTA 4

PREGUNTA	RESPUESTA		%
¿Conoce usted a que departamento o área de la empresa pertenece?	SI	34	100%
	NO	0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	

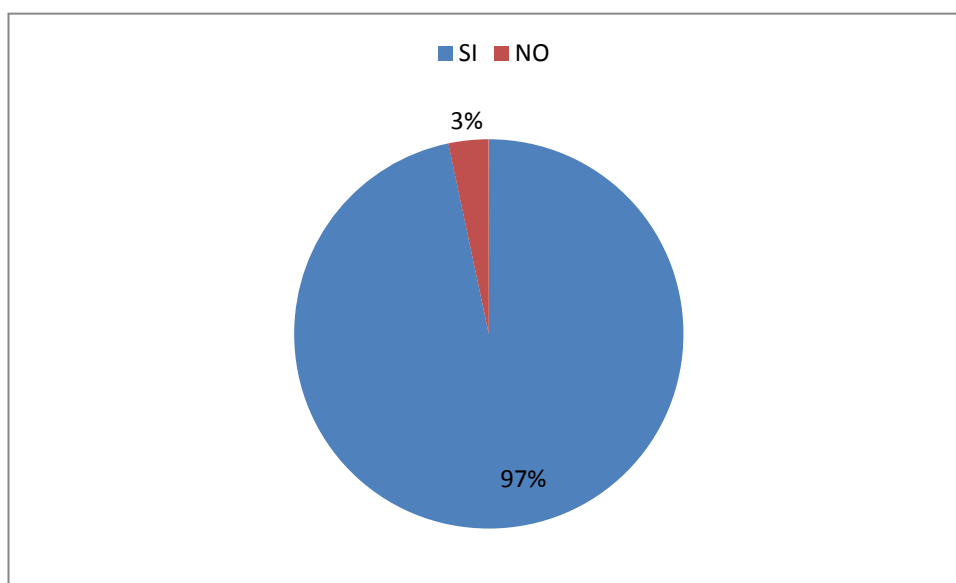


#### ANÁLISIS

El gráfico representa al 100% de los encuestados, que indican que si conocen a que área de la empresa pertenecen.

## PREGUNTA 5

PREGUNTA	RESPUESTA		%
¿Conoce usted la misión o razón de su cargo?	SI	33	97%
	NO	1	3%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>%</b>

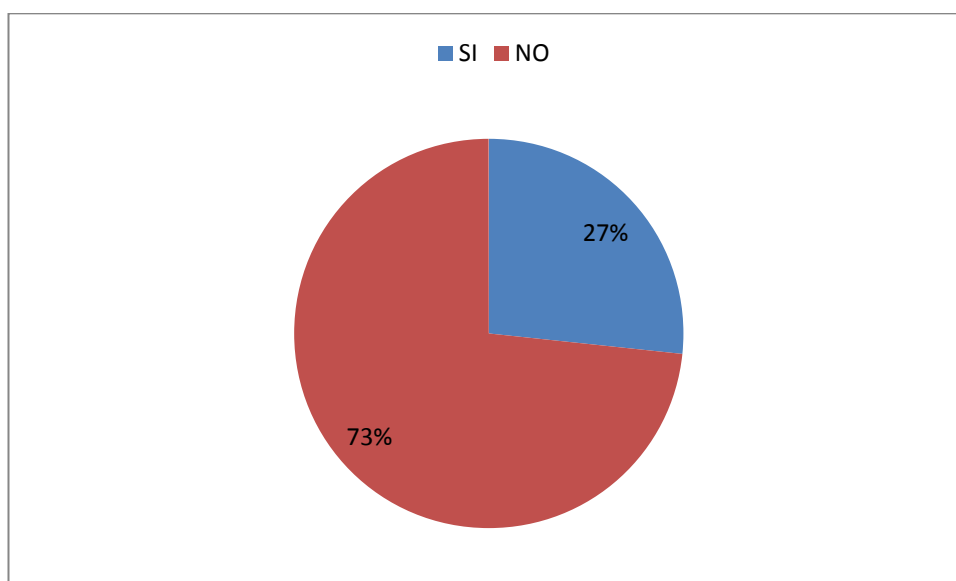


## ANÁLISIS

El gráfico representa al 97% de los encuestado respondieron que si conocen la misión de cargo, mientras que el 3% indicaron que no la conocen.

## PREGUNTA 6

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>%</b>
¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar en su cargo o puesto de trabajo?	SI	10	27%
	NO	24	73%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>%</b>

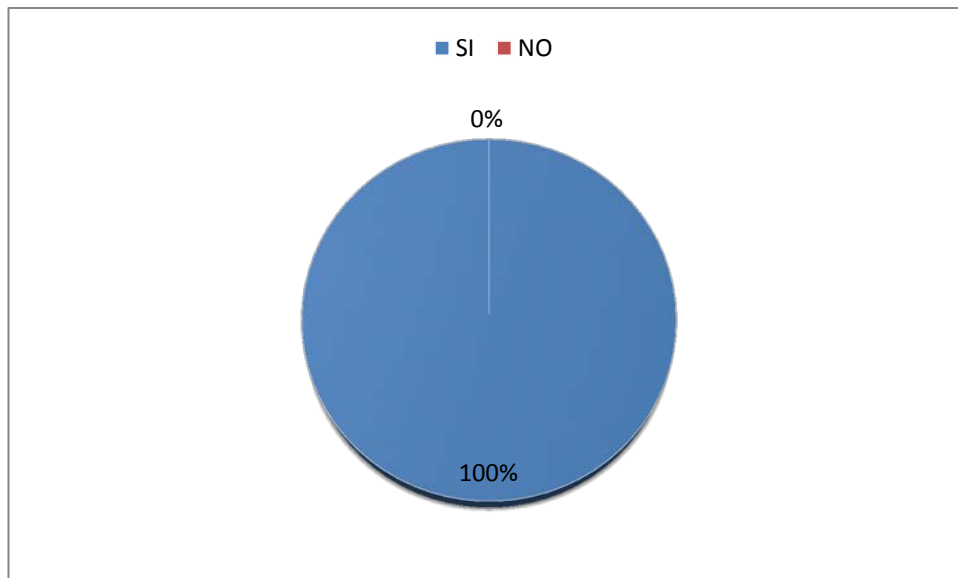


## ANÁLISIS

El gráfico representa que el 73% de los encuestados no conocen las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo, mientras que el 27% de los encuestados si conoce las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo.

## PREGUNTA 7

PREGUNTA	RESPUESTA		%
¿Considera usted que la Descripción de Cargos facilita la administración del recurso humano en la empresa?	SI	34	100%
	NO	0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>



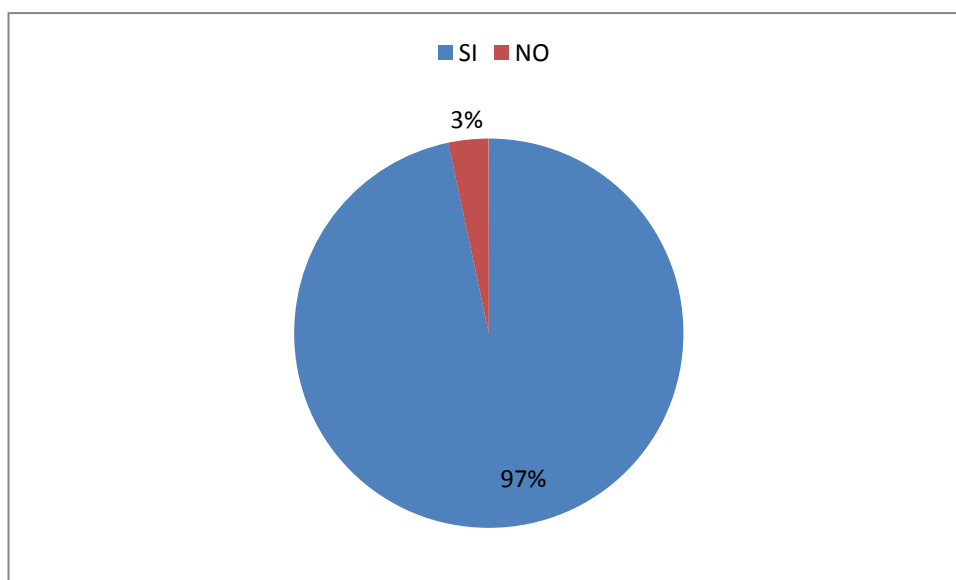
## ANÁLISIS

El gráfico representa el 100% de los encuestados que indican que la Descripción y Análisis de cargos facilitan la administración del recurso humano en la empresa.



## PREGUNTA 8

PREGUNTA	RESPUESTA		%
¿Estima usted que al conocer con precisión sus funciones contribuirían con su esfuerzo al mejoramiento de los resultados en su área de trabajo?	SI	33	97%
	NO	1	3%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>		<b>34</b>	<b>100</b> <b>%</b>

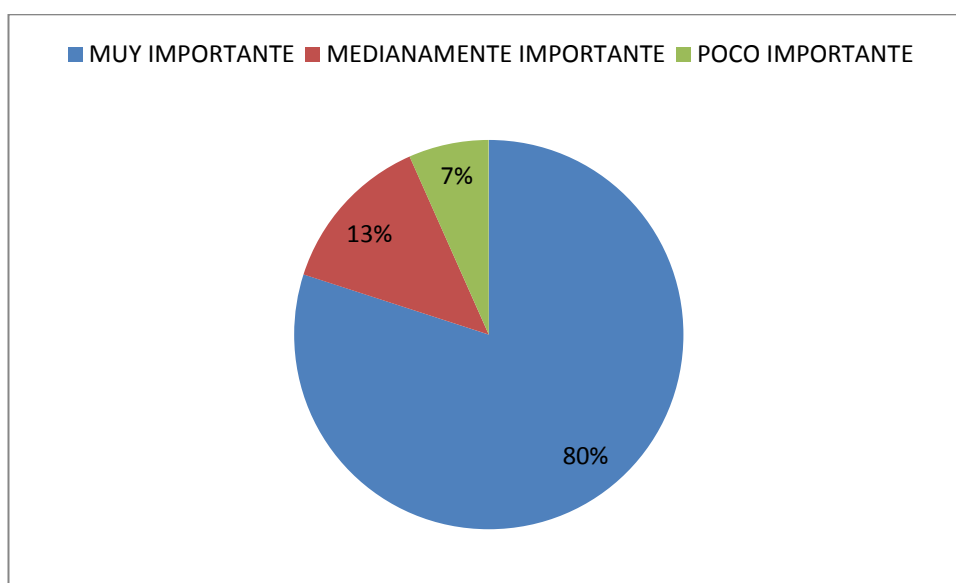


## ANÁLISIS

El gráfico representa, que el 97% de los encuestados, indican que al conocer con precisión sus funciones contribuirían al mejoramiento de los resultados de su área de trabajo, mientras que el 3% indican que no.

## PREGUNTA 9

PREGUNTA	RESPUESTA	%
Califique la importancia de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa.	Muy importante	28 80%
	Medianamente importante	4 13%
	Poco importante	2 7%
<b>TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



## ANÁLISIS

El gráfico representa que el 80% de los encuestados indican que es muy importante un Manual de Análisis y Descripción de Cargos para la empresa, el 13% indica que es medianamente importante, mientras que el 7% indica que el manual de descripción y análisis de cargos es poco importante para la empresa.

### **3.8.2 RESUMEN DE LA ENCUESTA**

Los resultados de la encuesta confirman en su primera pregunta que los empleados no conocen de la existencia de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos (100%) y en la segunda pregunta se confirma que cuando ingresaron a laborar no se les asignó sus funciones por escrito (100%), se confirma que todos los empleados están de acuerdo que cuando ingresen a trabajar en la empresa se les especifique las funciones que van a desempeñar.

Además se observa que la mayoría de empleados si conocen al departamento al que pertenecen, y también un alto porcentaje (97%) conocen la misión de su cargo, sin embargo hay un gran número de empleados que no conocen las funciones (73%) referentes a su cargo.

Los resultados de las preguntas siete, ocho y nueve manifiestan que los empleados aceptan que el conocer claramente sus funciones beneficiarían al desarrollo de sus labores e indican que es muy importante el desarrollo de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa.

### **3.8.3 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA**

Una vez generado el análisis de la situación actual de la empresa, se puede decir claramente que:

- ✍ No existe claridad por parte de los trabajadores sobre las características de sus cargos, sus funciones, su posición orgánica estructural, sus requerimientos.
- ✍ A los empleados no se les ha entregado por escrito sus funciones y responsabilidades, por este motivo han tenido algunos inconvenientes, ya que algunos empleados realizan las mismas funciones.
- ✍ La mayoría del personal está consiente que no cuentan con un manual en el cual se describan sus funciones para cada tipo de puesto, es por esto

que surge la necesidad de realizar el Manual de Descripción y Análisis de Cargos.

Durante la etapa de levantamiento de información se identifico que:

- ✍ Es necesario clarificar y revisar la estructura organizacional de R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda.
- ✍ Una gran parte de los ocupantes de los puestos desconocen las exigencias del puesto e incluso las actividades que deben cumplir.
- ✍ No hubo apertura de los directivos en poder cumplir a cabalidad con los cronogramas establecidos.
- ✍ Se detecto duplicidad de funciones en cargos distintos, afectando el desempeño de los trabajadores.
- ✍ En cuanto a los subsistemas de recursos humanos, no se realiza un Proceso de Selección Técnico, no se realiza una Evaluación del Desempeño a ningún empleado. Las capacitaciones al personal responden a las exigencias del personal y no de una planificación y menos de un Análisis del Cargo de su ocupante y de las necesidades de la empresa.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS PARA R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CÍA. LTDA.**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Definir de manera clara y formal las actividades, responsabilidades y requisitos que debe precisar cada cargo de la empresa.

#### **4.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- \* Realizar el organigrama estructural y posicional de la empresa, para determinar los cargos a desarrollar.
- \* Recopilar la información requerida para la elaboración del Manual.
- \* Redactar y presentar el Manual para su aprobación.

### **4.2 METODOLOGÍA**

La herramienta administrativa que nos ayuda hacerlo de una manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de “Análisis y Descripción del Cargo”, la cual además nos permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la empresa, las características físicas y psicológicas que debe poseer las personas que los ocupen.

#### **4.2.1 ETAPA DE PLANEACIÓN**

Esta etapa requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación de la empresa. En este caso los pasos son los siguientes:

**Paso 1.-** Determinación de los cargos que van a describirse.

En este paso vamos a elaborar una distribución de cargos por nivel administrativo y un catalogo de cargos para saber exactamente los cargos que vamos a desarrollar. Se establecieron de la siguiente manera:

Nivel Directivo/Ejecutivo, Nivel Operativo Profesional, y Nivel Operativo Servicios.

<b>DISTRIBUCION DE CARGOS POR NIVEL ADMINSTRATIVO</b>			
<b>N°</b>	<b>CARGOS</b>	<b>NIVEL ADMINSTRATIVO</b>	<b>N° PERSONAS</b>
1	GERENTE GENERAL	DIRECTIVO	1
2	GERENTE FINANCIERO	EJECUTIVO	1
3	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	EJECUTIVO	1
4	DIRECTOR MEDICO ®	EJECUTIVO	1
5	JEFE OPERATIVO	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
6	JEFE DE FACTURACION Y CARTERA	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
7	JEFE DE TECNOLOGIA	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
8	SUPERVISORA DE LABORATORIO	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
9	TECNICAS DE LABORATORIO	OPERATIVO/ PROFESIONAL	2
10	SUPERVISORA DE CALL CENTER	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
11	MEDICO AUDITOR	OPERATIVO/ PROFESIONAL	2
12	AUXILIAR DE ENFERMERIA	OPERATIVO/ PROFESIONAL	3
13	MEDICO	OPERATIVO/ PROFESIONAL	4
14	LIQUIDADORES	OPERATIVO/ PROFESIONAL	2
15	ASISTENTE CONTABLE	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
16	ASISTENTE ADMINSTRATIVA	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
17	ASISTENTES DE SERVICIO AL CLIENTE	OPERATIVO/ PROFESIONAL	3
18	OPERADORAS DE CALL CENTER	OPERATIVO/ PROFESIONAL	3
19	RECEPCIONISTA	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
20	ASISTENTE DE ARCHIVO	OPERATIVO/ PROFESIONAL	1
21	MENSAJERO	OPERATIVO/SERVICIOS	1
22	AUXILIAR DE LIMPIEZA	OPERATIVO/SERVICOS	1
<b>TOTAL</b>			<b>34</b>
<b>TOTAL DE CARGOS</b>			<b>22</b>
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>			<b>34</b>

**CATALOGO DE CARGOS RED MEDICA**

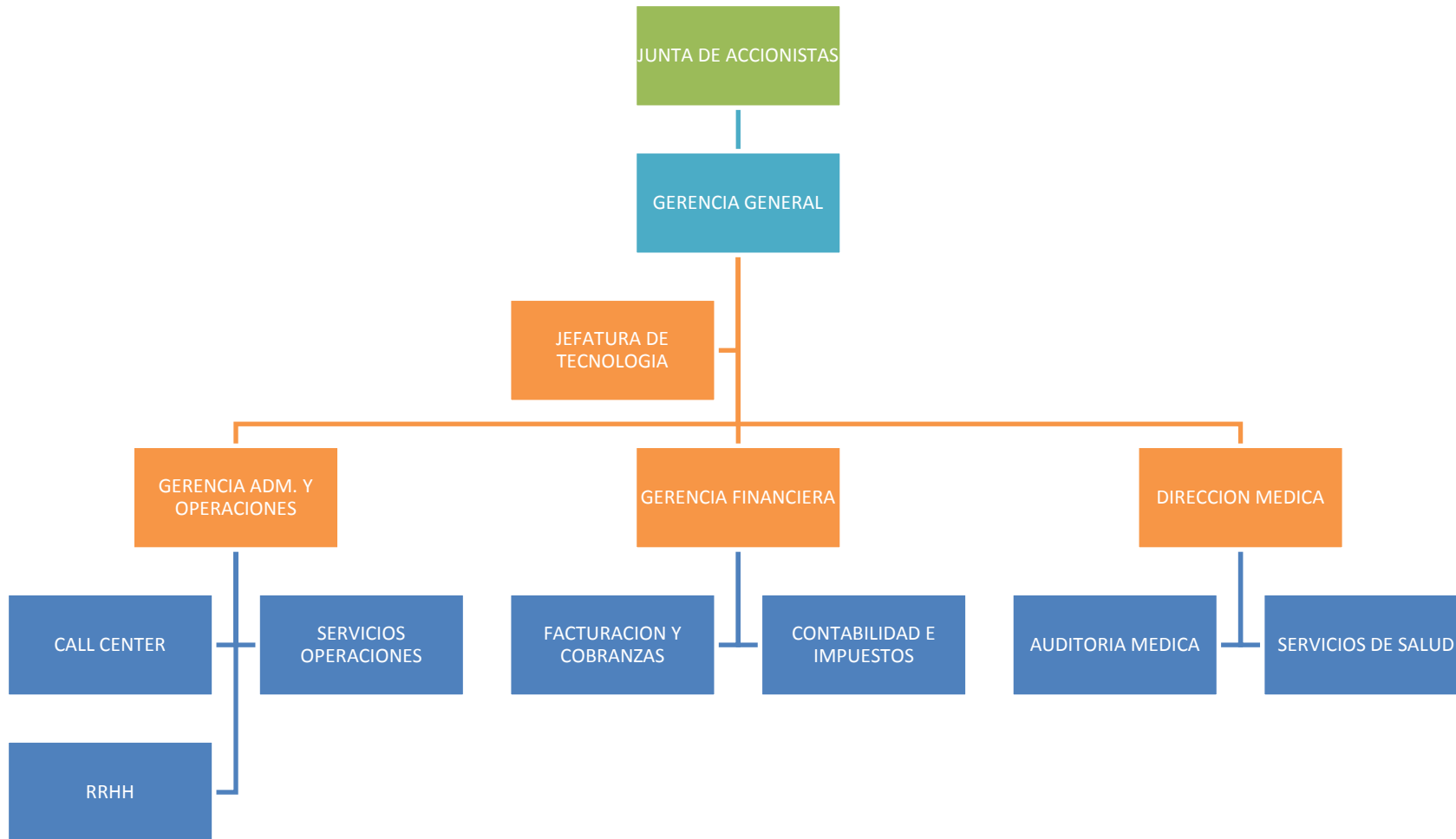
N°	CARGOS	CRITERIOS DE CODIFICACION				
		DEPARTAMENTO	NIVEL ADMINISTRATIVO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO DEL CARGO	N° PERSONAS
1	GERENTE GENERAL	ADM	DI	GG	ADM-DI-GG	1
2	GERENTE FINANCIERO	ADM	EJ	GF	ADM-EJ-GF	1
3	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	ADM	EJ	GA	ADM-EJ-GA	1
4	DIRECTOR MEDICO ®	ADM	EJ	DM	ADM-EJ-DM	1
5	JEFE OPERATIVO	OPE	OP	JO	OPE-OP-JO	1
6	JEFE DE CARTERA	FIN	OP	JF	FIN-OP-JC	1
7	JEFE DE TECNOLOGIA	TEC	OP	JT	TEC-OP-JT	1
8	SUPERVISORA DE LABORATORIO	MED	OP	SL	MED-OP-SL	1
9	TECNOLOGOS MEDICOS	MED	OP	TL	MED-OP-TM	2
10	SUPERVISORA DE CALL CENTER	OPE	OP	SC	OPE-OP-SC	1
11	MEDICO AUDITOR	MED	OP	MA	MED-OP-MA	2
12	AUXILIAR DE ENFERMERIA	MED	OP	AE	MED-OP-AE	3
13	MEDICO	MED	OP	ME	MED-OP-MD	4
14	LIQUIDADORES	OPE	OP	LR	OPE-OP-LQ	2
15	ASISTENTE CONTABLE	FIN	OP	AC	FIN-OP-AC	1
16	ASISTENTE ADMINSITRATIVA	FIN	OP	AD	FIN-OP-AD	1
17	ASISTENTES DE SERVICIO AL CLIENTE	OPE	OP	SC	OPE-OP-SC	3
18	OPERADORAS DE CALL CENTER	OPE	OP	OC	OPE-OP-OC	3
19	RECEPCIONISTA	OPE	OP	RC	OPE-OP-RC	1
20	ASISTENTE DE ARCHIVO	OPE	OP	AA	OPE-OP-AA	1
21	MENSAJERO	OPE	OS	ME	OPE-OS-ME	1
22	AUXILIAR DE LIMPIEZA	OPE	OS	AL	OPE-OS-AL	1
<b>TOTAL</b>					<b>34</b>	
<b>TOTAL DE CARGOS</b>		<b>22</b>				
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>		<b>34</b>				

**Paso 2.-** Elaborar organigrama estructural y posicional de la empresa.

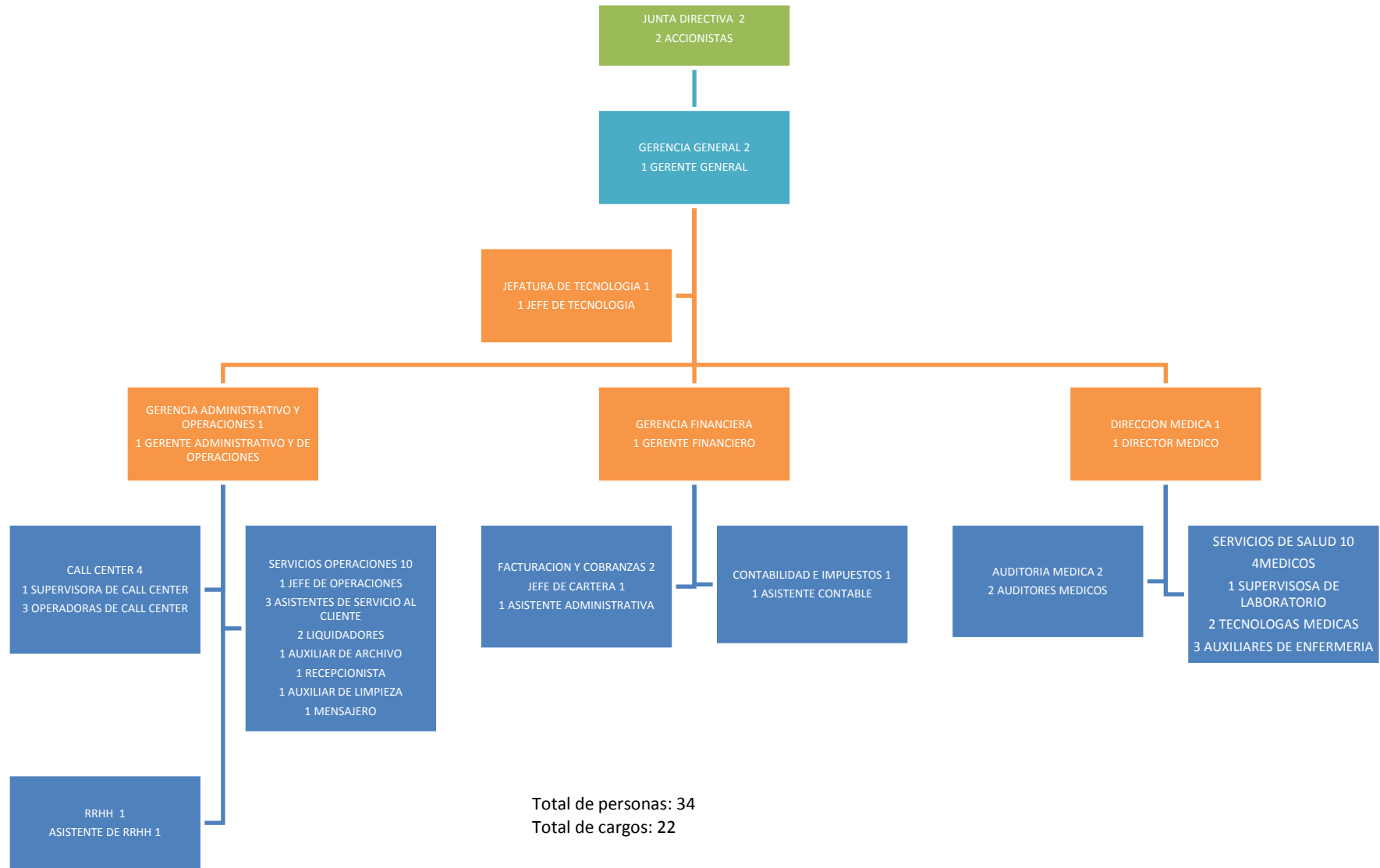
Se procedió a realizar el organigrama estructural y posicional de la empresa, añadiendo el cargo de asistente de recursos humanos, ya que no existe y es muy necesario para la gestión del recurso humano en la empresa.



### 3.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA RED MÉDICA



### 3.5.2 ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO PARA RED MÉDICA



**PASO 3.-** Elaborar un cronograma de actividades.

En este paso vamos a desarrollar el cronograma de actividades que se requiere para elaborar el Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA REALIZAR EL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS																												
ACTIVIDAD	OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>PLANEACIÓN</b>																												
Determinación de cargos	X		X																									
Distribución de puestos tipo por nivel			X	X																								
Organigrama estructural					X	X																						
Organigrama posicional							X	X	X																			
Elaborar cronograma de entrevistas										X																		
<b>PREPARACIÓN</b>																												
Diseñar el cuestionario para levantar la información										X	X																	
Diseñar el formato de descripción y análisis de cargos												X	X															
Comunicar al personal la realización de la encuesta												X	X															
Determinar el tiempo de la entrevista													X															
<b>EJECUCIÓN</b>																												
Observación, entrevista y encuesta al personal													X	X	X	X												
Redactar el manual para presentar a revisión y aprobación																X	X	X	X									
Corrección y presentación definitiva del manual																				X	X	X	X					

## 4.2.2 ETAPA DE PREPARACIÓN

En esta etapa se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

**Paso 1.-** Diseño del cuestionario que se utilizará.

En este caso diseñamos el cuestionario para el levantamiento de la información el mismo que consta de:

- ✍ Datos de identificación
- ✍ Descripción de funciones
- ✍ Responsabilidad
- ✍ Supervisión
- ✍ Requerimientos intelectuales
- ✍ Condiciones ambientales
- ✍ Riesgos del trabajo
- ✍ Resumen del profesiograma

Por medio de estas variables vamos a identificar las funciones, responsabilidades y desarrollar el Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa.

Cuestionario adjunto en Anexo 1

**Paso 2.-** Diseñar el formato de descripción y análisis de cargos.

En este paso procedemos a diseñar y establecer el formato definido para el Manual de Descripción y Análisis de Cargos para R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda., el cual lo encontraremos en Anexos 2 y está establecido de la siguiente manera:

- ✍ Nombre del puesto
- ✍ Código del puesto
- ✍ Área administrativa
- ✍ Supervisión

- ✍ Ubicación del cargo
- ✍ Misión
- ✍ Funciones principales
- ✍ Requisitos intelectuales
- ✍ Requisitos físicos
- ✍ Responsabilidad
- ✍ Condiciones de trabajo
- ✍ Riesgos de trabajo

### Paso 3.- Presupuesto.

Para el desarrollo de este manual vamos a requerir un presupuesto en lo que se refiere a:

- \* Recursos Humanos
- \* Materiales y Equipos
- \* Tecnología

CONCEPTO	CANTIDAD / HORAS	VALOR	VALOR TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Responsable del proyecto(USD.1,000) Mensuales, trabajando 80 horas al mes	384 horas	4,17	1601,28
Asesor en Riesgos laborales	4 horas	12,5	50
<b>MATERIALES Y EQUIPOS</b>			
Libros	2	25	50
Copias	420	0,02	8,4
Resmas de papel	2	4,85	9,7
Esferos	5	0,40	2
Impresión de hojas	150	0,20	30
Anillados	3	2	6
<b>TECNOLOGÍA</b>			
Internet	100	1	100
<b>TOTAL</b>			<b>1857,38</b>

### **4.2.3 ETAPA DE EJECUCIÓN**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a desarrollarse y se redacta el análisis.

#### **Paso 1.- Recolección de Datos.**

En este primer paso, se procedió a realizar el levantamiento de la información con la ayuda del cuestionario y de la observación directa, cuando se realizó el cuestionario también se entrevistó por un periodo de 10 a 20 minutos a cada persona de acuerdo al cargo que desempeñan en la empresa.

#### **Paso 2.- Redacción del Manual.**

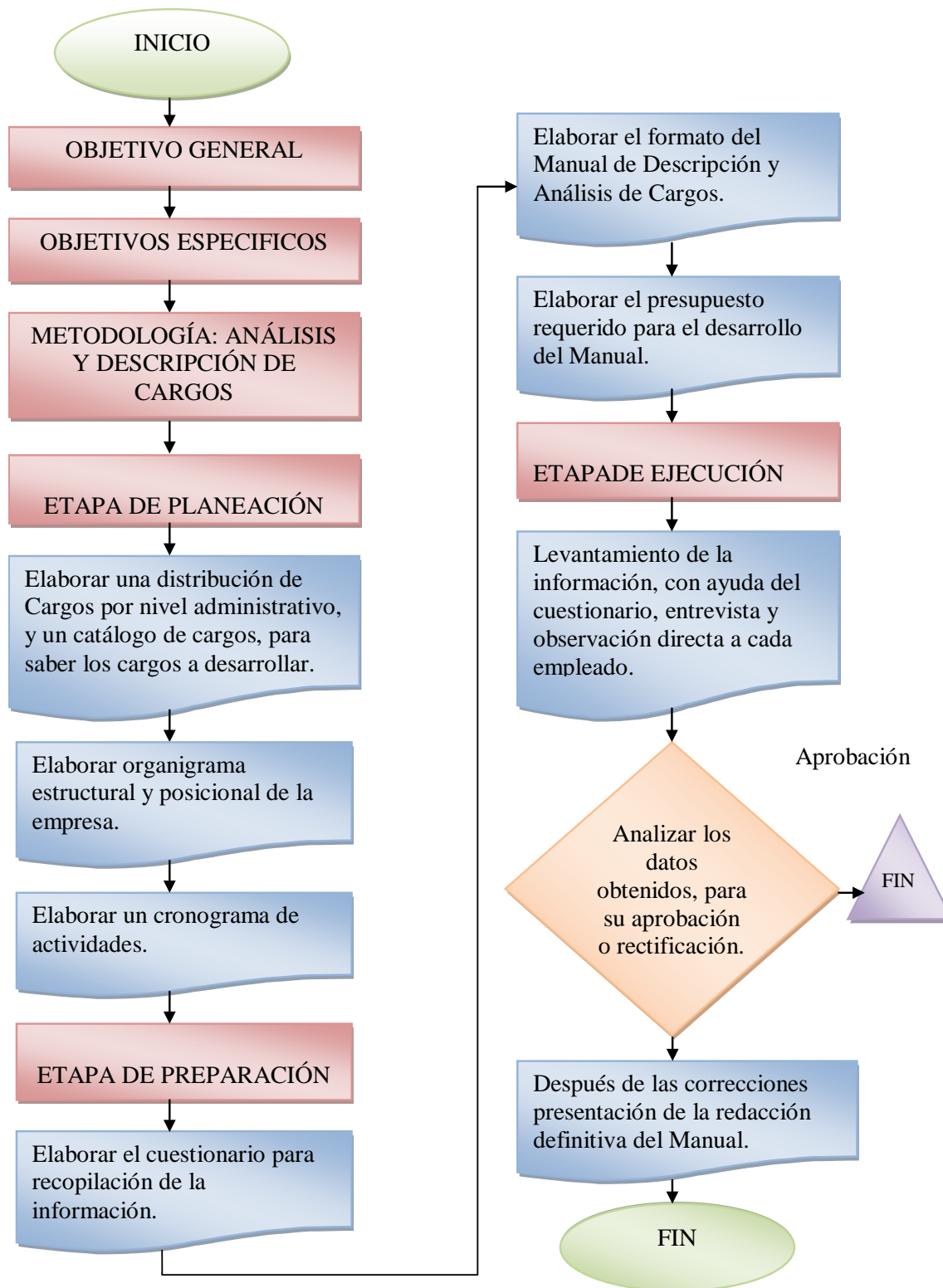
Con la información obtenida en el paso 1, se procedió a seleccionar y analizar las funciones, responsabilidades y requisitos indispensables para cada cargo. Se realizó la redacción provisional del Manual de Descripción y Análisis de Cargos, luego se procedió a presentar el borrador al supervisor inmediato, para que lo rectifique o ratifique.

En este paso el borrador que se presentó al supervisor, fue rectificado y se hicieron las respectivas correcciones.

#### **Paso 3.- Presentación de la redacción definitiva del Manual.**

En este paso se realizaron las respectivas correcciones de acuerdo a las observaciones que el supervisor planteó al borrador del Manual y se estableció el documento definitivo para su difusión, cuando la gerencia lo estipule conveniente.

### **4.3 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA**





#### **4.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS PARA LA EMPRESA R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.**

##### **ÍNDICE**

GERENCIA GENERAL.....	75
Gerente General.....	75
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIONES.....	76
Gerente Administrativo y de Operaciones.....	76
Asistente de Recursos Humanos.....	77
Jefe operativo.....	78
Supervisora de Call Center.....	79
Operadora de Call Center.....	80
Asistente de Atención al Cliente.....	81
Liquidadora.....	82
Asistente de Archivo.....	83
Recepcionista.....	84
Mensajero.....	85
Auxiliar de Limpieza.....	86
GERENCIA FINANCIERA.....	87
Gerente Financiero.....	87
Jefe de Cartera.....	88
Asistente Contable.....	89
Asistente Administrativa.....	90

DIRECCIÓN MEDICA.....	91
Director Médico.....	91
Médico Auditor.....	92
Médico.....	93
Auxiliar de Enfermería.....	94
Supervisora de Laboratorio.....	95
Tecnólogo Médico.....	96
JEFATURA DE TECNOLOGÍA.....	97
Jefe de Tecnología.....	97

<b>NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL</b>		<b>CODIGO: ADM-DI-GG</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Administrativa		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Junta de Accionistas
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[JUNTA DE ACCIONISTAS] --- B[GERENCIA GENERAL]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión Comercial y Administrativa para incrementar la productividad y competitividad de La Empresa.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Definir políticas empresariales Dirigir la planificación estratégica de la empresa Coordinar actividades con instituciones financieras, gobierno, clientes y proveedores de salud. Identificar nuevas opciones de desarrollo y expansión del negocio en el mercado. Revisar y aprobar inversiones significativas y los gastos que no sean rutinarios. Supervisar el desenvolvimiento de todo el personal de la empresa. Negociar y cerrar contratos con los prestadores médicos.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Ingeniero en Administración de empresas, Ingeniero Comercial, MBA.	
	EXPERIENCIA: 5 años en cargos similares.	
	CAPACITACION : Administración de recursos humanos, marketing, negocios.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Autocontrol, autoridad personal, rapidez en la decisión, resolución de problemas.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales de la empresa y personal a cargo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES		<b>CODIGO:</b> ADM-EJ-GA
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Administrativa		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Gerente General
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIONES]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Planificar, dirigir, coordinar y controlar los procesos operativos y administrativos de la empresa para su correcto funcionamiento.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<p>Controlar, organizar, supervisar y dar seguimiento al área operativa de la empresa.</p> <p>Elaborar políticas en las diferentes áreas la empresa y controlar el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Supervisar el mantenimiento adecuado de las instalaciones para su funcionamiento.</p> <p>Verificar los márgenes de utilidad en los servicios prestados.</p> <p>Realizar la planificación estratégica de la empresa.</p> <p>Asistir a las reuniones del comité de gestión.</p>	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Título en Ingeniería de Admistración de empresas, Ingeniería Comercial, o afines.	
	EXPERIENCIA: 5 años en puestos de gerencia.	
	CAPACITACION : Manejo de conflictos, Negociacion con clientes, manejo de recursos humanos.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Autocontrol, autoridad personal, rapidez en la decisión, resolución de problemas.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales de la empresa y personal a cargo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	<p>Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual.</p> <p>Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.</p>	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente de RRHH		<b>CODIGO:</b> OPE-OP-RH
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Gerente Adm. y Operaciones
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --- C[ASISTENTE DE RRHH]         </pre>		
<b>MISION:</b>	Brindar soporte al área administrativa en la administración y aplicación de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Realizar todo el proceso de selección, incluyendo la inducción a la empresa del personal nuevo. Elaboración de contratos de todo el personal de la empresa. Control y registro de vencimientos y tipos de contratos del personal, para renovar o dar por terminado lo establecido por Gerencia. Control y archivo de documentos de todo el personal. Planificar y coordinar el calendario de vacaciones del personal con los jefes inmediatos. Realizar la nómina de todo el personal.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Título en Ingeniería de Recursos Humanos, Psicología Industrial, Psicología Organizacional.	
	EXPERIENCIA: 2 año en funciones similares.	
	CAPACITACION : Gestión de Recursos Humanos, Legislación laboral.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Orientación de servicio, trabajo en equipo, fluidez verbal.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, además de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE OPERATIVO		<b>CODIGO:</b> OPE-OP-JO
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --- C[JEFE OPERATIVO]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Coordinar y controlar los procesos operativos y administrativos del area operativa de la empresa.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Supervisar y coordinar las actividades del personal a cargo. Organizar y cotizar los chequeos empresariales de las diferentes aseguradoras. Atender las quejas de los clientes de las diferentes aseguradoras. Organizar y verificar que las facturas de los proveedores estén de acuerdo con los convenios de las aseguradoras. Analizar los informes de asistencia de pacientes por aseguradora, producción de cada cajera, producción de liquidaciones. Asistir a reuniones de la Gerencia General.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Ingeniería Comercial, Ingeniería en administración de empresas.	
	EXPERIENCIA: 2 años en funciones similares.	
	CAPACITACION : Atención al cliente, manejo de conflictos.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Análisis de problemas, trabajo en equipo, autocontrol, trato con el público y clientes.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo: lo realiza 70% sentado y el 30% desplazandose en las instalaciones, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales, personal a cargo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual.	
	Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SUPERVISORA DE CALL CENTER		<b>CODIGO:</b> OPE-EP-SC
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --&gt; C[JEFE DE OPERACIONES]     C --&gt; D[SUPERVISORA DE CALL CENTER]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Supervisar y controlar el funcionamiento operativo de la central telefónica para brindar un excelente servicio a todos los clientes.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Supervisar al personal operativo del call center. Elaborar reporte de llamadas entrantes y salientes a diario. Elaborar el reporte de citas aleatorio para encuestas post consulta con el fin de controlar la calidad del servicio. Solucionar conflictos que se presenten con los clientes y las citas médicas. Realizar informe de ausentismo de pacientes, ausentismo por aseguradoras y ausentismos por especialidad médica.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller en cualquier especialidad.	
	EXPERIENCIA: 1 año en funciones similares.	
	CAPACITACION : Manejo de conflictos, Calidad en la atención al cliente.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Rapidez en la decisión, trabajo en equipo, fluidez verbal.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo y personal a cargo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO: OPERADORA CALL CENTER</b>		<b>CODIGO: OPE-OP-OC</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> SUPERVISORA DE CALL CENTER
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[OPERADORA DE CALL CENTER] --&gt; B[SUPERVISORA DE CALL CENTER]     B --&gt; C[GERENCIA DE OPERACIONES]     C --&gt; D[GERENCIA GENERAL]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Garantizar una comunicación telefónica efectiva en la central telefónica, direccionando con criterio y conocimiento las llamadas recibidas de tal forma que se de satisfacción y atención al cliente.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Atender llamadas telefónicas y agendar citas médicas. Orientar al cliente sobre los diferentes servicios que ofrece la empresa. Confirmar fecha de atención de las citas médicas a los clientes. Realizar encuesta de control de calidad del servicio prestado a los clientes atendidos.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller en cualquier especialidad.	
	EXPERIENCIA: 1 año en atención telefónica.	
	CAPACITACION : Servicio al Cliente, Manejo de central telefónica.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Fluidez verbal, orientación al servicio, trabajo en equipo.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo: iluminación, temperatura y ventilación adecuada, expuesto a ruido por el uso de auriculares.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de stress. Físico: Posible desarrollo de enfermedades de la audición.	



<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE		<b>CODIGO:</b> OP-OP-SC
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --&gt; C[JEFE DE OPERACIONES]     C --&gt; D[ASIS. ATENCION AL CLIENTE]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Atender y guiar a los clientes que soliciten atención médica, realización de exámenes; de la manera más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y crecimiento de la imagen empresarial.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Coordinar el cumplimiento de horarios de las atenciones médicas. Elaborar facturas de las atenciones médicas, exámenes de laboratorio, exámenes especiales y farmacia. Coordinar con Auditor Médico la autorización de medicinas y exámenes médicos de acuerdo al diagnóstico. Brindar apoyo a los médicos con respecto a los convenios con cada aseguradora. Crear fichas médicas para pacientes nuevos. Clasificar las facturas y enviar a liquidación. Realizar el cierre de caja diaria y enviar a asistente contable.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller Contable	
	EXPERIENCIA: 1 años en labores similares.	
	CAPACITACION : Servicio al cliente, calidad en el servicio.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Orientación de servicio al cliente, facilidad de palabra, trabajo en equipo.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales, dinero en efectivo, registros contables.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> LIQUIDADORA		<b>CODIGO:</b> OPE-OP-LQ
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --- C[JEFE DE OPERACIONES]     C --- D[LIQUIDADORA]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Verificar que la documentación de los asegurados este completa para enviar a Auditoria Médica.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Revisar las facturas y documentos de respaldo de Palic, Inmedical, Atlas y demás aseguradoras, verificando firmas sellos y exámenes realizados. Revisar los reclamos que están pendientes y verificar que se incluyan los documentos faltantes. Realizar la facturación de la PUCE. Realizar el informe de producción de reclamos cerrados y enviar a Jefe Inmediato.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller en cualquier especialidad.	
	EXPERIENCIA: 1 año en funciones similares.	
	CAPACITACION : Farmacología y terminología médica, seguros médicos.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Clasificación de datos, facilidad de comprensión escrita.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales, reclamos de seguros médicos.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> ASISTENTE DE ARCHIVO		<b>CODIGO:</b> AOPE-OP-AA
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --&gt; C[JEFE DE OPERACIONES]     C --&gt; D[ASISTENTE DE ARCHIVO]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Atender a los usuarios suministrando las Historias Clínicas, controlando su uso a fin de facilitar la prestación de los servicios médicos.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Mantener en forma ordenada y actualizada las historias clínicas para cuando se requiera su utilización. Registrar y archivar resultados de exámenes de laboratorio, radiografías y exámenes especiales en la historia clínica. Entregar las historias clínicas en los distintos consultorios médicos según reporte de citas médicas. Actualizar información de historias clínicas en el sistema. Registrar uso de las historias clínicas por parte del personal médico.	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller en cualquier especialidad.	
	EXPERIENCIA: 1 año en funciones similares.	
	CAPACITACION : Técnicas de Archivo de documentos.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Organizado y metódico, orientación al servicio.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo: el 50% del tiempo se desplaza y el 50% del tiempo permanece sentado.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO: RECEPCIONISTA</b>		<b>CODIGO: OPE-OP-RC</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --&gt; C[JEFE DE OPERACIONES]     C --&gt; D[RECEPCIONISTA]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Atender los requerimientos de los clientes brindando información oportuna y exacta sobre los servicios que ofrece la empresa.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Receptar, archivar y despachar documentación y correspondencia recibida. Atender de manera personalizada los requerimientos y direccionar correctamente a los clientes y proveedores. Realizar un informe de atenciones de servicio al cliente y entregar a jefe inmediato.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Ballicher en cualquier especialidad.	
	EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en atención al cliente.	
	CAPACITACION : Manejo de paquete informático, Servicio al cliente.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Orientación al servicio, fluidez verbal.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, además de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> MENSAJERO		<b>CODIGO:</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --&gt; C[JEFE DE OPERACIONES]     C --&gt; D[MENSAJERO]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Realizar el traslado de documentos a diferentes clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, trámites varios en las instituciones financieras, con el fin de apoyar a la empresa.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Realizar una hoja de ruta diaria y presentar al jefe inmediato para su aprobación. Recibir y entregar correspondencia a las distintas aseguradoras y proveedores con las que la empresa mantiene relaciones. Realizar transacciones financieras en los bancos. Realizar trámites necesarios para la empresa, en diferentes instituciones gubernamentales.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller en cualquier especialidad	
	EXPERIENCIA: 1 años de experiencia en funciones similares.	
	CAPACITACION : Servicio al cliente.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Orientación de servicio al cliente.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, la mayor parte del tiempo se desplaza constantemente.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo a la interperie la mayor parte del tiempo, expuesto a las variaciones climáticas, al ruido, gases de los vehículos, accidentes de tránsito.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello. Físico: Posible desarrollo de enfermedades del oído. Mecánico: Posibilidad de tener un accidente de tránsito. Químico: Posible desarrollo de enfermedades respiratorias.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE LIMPIEZA</b>		<b>CODIGO:</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Operaciones		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones
<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Operaciones		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[GERENCIA DE OPERACIONES]     B --&gt; C[JEFE DE OPERACIONES]     C --&gt; D[AUXILIAR DE LIMPIEZA]         </pre>		
<b>MISION:</b>	Realizar las labores de aseo, limpieza de todas las áreas de la empresa, para brindar comodidad de los usuarios internos y externos.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Limpiar y desinfectar laboratorio, consultorios, oficinas, pisos, ventanas en cada área de trabajo de la empresa. Recoger, clasificar y trasladar los desechos generados en el transcurso del día al lugar señalado. Solicitar a la jefatura los insumos, materiales y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades de limpieza. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller en cualquier especialidad.	
	EXPERIENCIA: 1 año en labores de aseo y limpieza, de preferencia en el área médica.	
	CAPACITACION :Manejo de desechos biológicos.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Facilidad de comprensión verbal, servicio al cliente.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo: la mayor parte del tiempo se desplaza y permanece de pie, requiere mayor esfuerzo físico.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo en toda la empresa, expuesto a suciedad polvo y malos olores, a vapores del cloro y manejo de desechos biológicos .	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia. Mecánico: Posibilidad de tener una caída al mismo nivel por piso mojado y no usar zapatos adecuados, y posibilidad de sufrir accidente por pinchazo. Químico: Posible desarrollo de enfermedades respiratorias y dermatológicas. Biológico: Posible desarrollo de enfermedades infectocontagiosas, por manejo de desechos médicos.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE FINANCIERO</b>		<b>CODIGO: ADM-EJ-GF</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Administrativa		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> GERENTE GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[GERENCIA FINANCIERA]         </pre>		
<b>MISION:</b>	Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones contables y financieras de la empresa, con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos financieros.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<p>Analizar y evaluar los instrumentos financieros de inversiones o endeudamientos existentes en el mercado local, para optimizar los costos financieros de la empresa.</p> <p>Revisar y emitir informes de la situación económica financiera de la empresa.</p> <p>Verificar el cumplimiento de obligaciones tributarias, laborales y societarias.</p> <p>Controlar el cumplimiento de las obligaciones con las empresas proveedoras de servicios médicos.</p> <p>Controlar y gestionar el flujo de caja de la empresa.</p> <p>Autorizar compras de bienes para el correcto funcionamiento de la empresa de acuerdo al presupuesto establecido.</p>	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Contador CPA, Ingeniero en Finanzas, Economista, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Empresas.	
	EXPERIENCIA: 5 años en cargos gerenciales similares.	
	CAPACITACION : Ley Tributaria, NIIF	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Capacidad de análisis, negociación, toma de decisiones, autocontrol, autoridad personal.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales de la empresa, registros contables y personal a cargo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	<p>Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual.</p> <p>Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.</p>	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Cartera		<b>CODIGO:</b> FIN-OP-JC
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Finanzas		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Gerente Financiero
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[GERENCIA FINANCIERA]     B --- C[JEFE DE CARTERA]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Generar los recursos para la empresa a través de la facturación, para generar información contable confiable y oportuna.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Realizar la facturación de las aseguradoras y proveedores. Realizar el seguimiento de la cartera de la empresa. Analizar la información de los reclamos liquidados. Elaborar reporte de facturación para envío a las aseguradoras. Realizar la emisión de los estados de cuenta para las aseguradoras. Realizar informes de facturación y cobranza para la Gerencia Financiera. Supervisar y controlar al personal a cargo.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Contador CPA, Ingeniero Comercial	
	EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares.	
	CAPACITACION : Ley tributaria, NIIF.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Análisis de problemas, clasificación de datos, habilidad numérica.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales, registros contables, personal a cargo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, además de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	



<b>NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABLE</b>		<b>CODIGO: FIN-OP-AC</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Finanzas		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Cartera
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[GERENCIA FINANCIERA]     B --- C[JEFE DE CARTERA]     C --- D[ASISTENTE CONTABLE]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Brindar apoyo en todos los procesos contables del departamento financiero, para generar información contable confiable y oportuna.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Elaborar y presentar ante las autoridades tributarias las declaraciones mensuales de retención en la fuente, IVA, y declaración de impuesto a la renta anual. Realizar comprobantes de pago para la conciliación bancaria. Verificar los datos de las facturas de los proveedores médicos e ingresar la información en el sistema Soga. Registrar nuevos proveedores, especificando el tipo de actividad económica y su respectiva retención en el sistema Soga. Realizar asientos de ajuste y depreciación de activos fijos. Revisar las cuentas contables para elaborar el informe del balance general. Elaborar el cuadro de caja chica. Realizar los roles de pago.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Contador CPA, Ingeniería Comercial.	
	EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares.	
	CAPACITACION : NIF y Ley Tributaria.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Habilidad numérica, autocontrol, capacidad de análisis, trabajo en equipo.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales, registros contables, cheques, dinero, información tributaria.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, además de fatiga visual.	
	Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVA		<b>CODIGO:</b> FIN-OP-AD
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Finanzas		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Cartera
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[GERENCIA FINANCIERA]     B --&gt; C[JEFE DE CARTERA]     C --&gt; D[ASISTENTE ADMINISTRATIVA]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Apoyar la gestión del departamento financiero y controlar pagos a proveedores.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Verificar facturas de médicos y proveedores en la página web del SRI. Redactar documentos como: memorandos, cartas, oficios, informes que requiera el departamento. Enviar cheques a proveedores. Realizar el ingreso de pagos de las aseguradoras. Realizar la conciliación bancaria general. Registrar en el sistema y entregar las retenciones a proveedores y médicos. Realizar pagos a proveedores y médicos cada semana los viernes. Realizar el reporte mensual de cuentas por cobrar y facturas anuladas.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Bachiller Contable, cursando ultimos años de Ingeniería Financiera o Contadora.	
	EXPERIENCIA: 2 años en posiciones similares.	
	CAPACITACION: Contabilidad y Ley Tributaria.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Habilidad numérica, clasificación de información, vocación de servicio.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, registros contables, custodia de cheques, contacto con proveedores y médicos.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR MEDICO</b>		<b>CODIGO: ADM-EJ-DM</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Administrativa		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> GERENTE GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[DIRECCION MEDICA]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Planear, programar, dirigir y vigilar el proceso de atención médico-paciente, para brindar servicios con eficiencia y calidad.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Representar al personal médico ante la gerencia. Controlar y supervisar y organizar el trabajo de los médicos, personal de laboratorio, auxiliar de enfermería con cada paciente. Receptar las quejas que hubiese del personal profesional a su cargo.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Maestría en Administración Hospitalaria.	
	EXPERIENCIA: 5 años en cargos similares.	
	CAPACITACION : Gestión Administrativa	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Capacidad de análisis, negociación, toma de decisiones, autocontrol, autoridad personal.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales de la empresa y personal a cargo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, además de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> MEDICO AUDITOR		<b>CODIGO:</b> MED-OP-MA
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Médica		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Directo Médico
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[DIRECCION MEDICA]     B --- C[MEDICO AUDITOR]         </pre>		
<b>MISION:</b>	Realizar la auditoria de las atenciones médicas en la empresa de una manera eficiente y eficaz.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Realizar la auditoria de todos los casos que llegan a diario de cada una de las aseguradoras. Realizar auditorías INSITU, requeridas por los pacientes. Enviar a las aseguradoras informes de cirugías programadas y procedimientos especiales. Realizar la auditoria de las cirugías programadas. Realizar el informe de atenciones por diagnostico no cubierto por las aseguradoras.	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Título de Médico General, con especialidad en Auditoría Médica.	
	EXPERIENCIA: 1 año en funciones similares.	
	CAPACITACION : Actualizaciones Médicas, Congresos sobre Auditoría Médica.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Rapidez en la decisión, autocontrol, orden y sistema, análisis de información.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> MEDICO		<b>CODIGO:</b> MED-OP-MD
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Médica		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Director Médico
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[DIRECCION MEDICA]     B --- C[MEDICO]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Brindar atención médica a las personas que acudan a la consulta, para dar un diagnóstico y tratamiento oportuno con calidad, ética y profesionalismo.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Realizar atención médica diaria a personas que acudan al consultorio. Diagnosticar y prescribir tratamiento médico a los pacientes. Referir a los pacientes a consulta médica de especialidad cuando el caso lo amerite. Evaluar resultados de exámenes de laboratorio, radiografías, y exámenes especiales. Registrar la atención médica en las historias clínicas de cada paciente.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Título de Médico General, con especialidad en Medicina Interna, Pediatría.	
	EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares.	
	CAPACITACION : Congresos Médicos de actualización.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Autocontrol, rapidez en la decisión, resolución de problemas.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo: lo realiza 70% sentado y el 30% de pie en el consultorio, esfuerzo visual moderado.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura adecuada, expuesto secreciones y fluidos corporales y objetos cortopunzantes.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia. Mecánico: Posibilidad de sufrir accidente por pinchazo. Biológico: Posible desarrollo de enfermedades infectocontagiosas. Psico social: Posible desarrollo de stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> AUXILIAR DE ENFERMERIA		<b>CODIGO:</b> MED-OP-AE
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Médica		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Director Médico
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --&gt; B[DIRECCION MEDICA]     B --&gt; C[AUXILIAR DE ENFERMERIA]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Asistir al personal médico en las actividades de consulta a fin de apoyar la gestión operativa de la atención médica de forma eficiente, eficaz y oportuna.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Tomar signos vitales, presión sanguínea, temperatura, pulso, peso y talla de los pacientes. Administrar medicamentos y vacunas a los pacientes bajo supervisión del personal médico. Asistir al personal médico en la consulta y los procedimientos ambulatorios. Esterilizar el equipo de curación.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Título en Auxiliar de enfermería.	
	EXPERIENCIA: 2 años	
	CAPACITACION : Manejo de desechos biológicos.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Orientación al servicio.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo: lo realiza 30% sentado y el 70% desplazándose en el centro médico, esfuerzo físico importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura adecuada, expuesto secreciones y fluidos corporales y objetos cortopunzantes.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia. Mecánico: Posibilidad de sufrir accidente por pinchazo. Biológico: Posible desarrollo de enfermedades infectocontagiosas. Psico social: Posible desarrollo de stress.	

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SUPERVISORA DE LABORATORIO		<b>CODIGO:</b> MED-OP-SL
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Médica		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> DIRECCION MEDICA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[DIRECCION MEDICA]     B --- C[SUPERVISORA DE LABORATORIO]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Supervisar que todos los resultados de los exámenes realizados se hagan con calidad y representen la veracidad en los informes.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<p>Colocar firma de responsabilidad en los resultados de los exámenes verificados.</p> <p>Controlar la utilización de los reactivos químicos en los estudios efectuados, y solicitar reposición de los mismos a fin de mantener un inventario mínimo que permita el normal funcionamiento de laboratorio.</p> <p>Velar por el correcto funcionamiento de los equipos de laboratorio llevando un registro del mantenimiento.</p> <p>Supervisar los procedimientos de descontaminación, esterilización, lavado y preparación del material.</p> <p>Coordinar la realización de toma de muestras en las empresas que se realicen los chequeos empresariales.</p>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Título de Tecnóloga médica, Bioquímica.	
	EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares.	
	CAPACITACION : Manejo del sistema Soga, manejo de equipos de laboratorio.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Orientación al servicio, capacidad de análisis, trabajo en equipo.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo: lo realiza 70% sentado y el 30% de pie en el laboratorio, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales, personal a cargo, veracidad de resultados de exámenes.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo, libre de ruido, iluminación, temperatura adecuada, expuesto a vapores, secreciones y fluidos corporales y objetos cortopunzantes.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	<p>Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia.</p> <p>Mecánico: Posibilidad de sufrir accidente por pinchazo.</p> <p>Químico: Posible desarrollo de enfermedades respiratorias.</p> <p>Biológico: Posible desarrollo de enfermedades infectocontagiosas.</p> <p>Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.</p>	

<b>NOMBRE DEL PUESTO: TECNOLOGO MEDICO</b>		<b>CODIGO: MED-TM</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> Médica		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Supervisora de laboratorio
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[DIRECCION MEDICA]     B --- C[SUPERVISORA DE LABORATORIO]     C --- D[TECNOLOGO MEDICO]             </pre>		
<b>MISION:</b>	Realizar análisis químicos y microbiológicos de muestras sólidas o líquidas del cuerpo humano de acuerdo con principios científicos y técnicos de análisis de laboratorio, para orientar el diagnóstico y tratamiento de enfermedades, con el fin de apoyar las decisiones del médico.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<p>Realizar a diario la calibración de los equipos y cargar con los reactivos necesarios para su correcto funcionamiento.</p> <p>Registrar en el sistema los resultados validados y revisar los informes de los mismos velando por su entrega oportuna.</p> <p>Informar cualquier anomalía que se presente en los equipos de laboratorio a la supervisora.</p> <p>Receptar muestras, analizar clínicamente y determinar los resultados de los estudios generales o especiales de sangre, heces, orina, cultivos y otros determinados por el médico.</p>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Título de Tecnóloga médica, Bioquímica.	
	EXPERIENCIA: 1 año	
	CAPACITACION : Manejo del sistema Soga, manejo de equipos de laboratorio.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Orientación al servicio, capacidad de análisis, trabajo en equipo.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo: el 50% del tiempo permanece de pie y el 50% del tiempo permanece sentado, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, documentos confidenciales.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo cerrado, expuesto a vapores, secreciones y fluidos corporales y objetos cortopunzantes.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	<p>Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia.</p> <p>Mecánico: Posibilidad de sufrir accidente por pinchazo.</p> <p>Químico: Posible desarrollo de enfermedades respiratorias.</p> <p>Biológico: Posible desarrollo de enfermedades infectocontagiosas.</p> <p>Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.</p>	



<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE DE TECNOLOGIA		<b>CODIGO:</b>
<b>AREA ADMINISTRATIVA:</b> TECNOLOGIA		
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno		<b>ES SUPERVISADO POR:</b> Gerente General
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>		
<pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[JEFE DE TECNOLOGIA]         </pre>		
<b>MISION:</b>	Brindar soporte oportuno al usuario con respecto al manejo correcto de los sistemas informaticos de la organización, para el desempeño eficaz de sus funciones.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Desarrollar el sistema Soga en el programa Power Builder. Realizar la actualización de la base de datos de las aseguradoras en el sistema Soga. Elaborar un cronograma de trabajo de acuerdo a los requerimientos de cada usuario. Elaborar un plan de mantenimiento de los equipos informáticos de la empresa. Elaborar informe de rendimiento del sistema Soga.	
<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	EDUCACION FORMAL: Ingeniería en Sistemas	
	EXPERIENCIA: 2 años	
	CAPACITACION : Manejo y administración de redes.	
	APTITUDES Y HABILIDADES: Autocontrol, Análisis y resolución de problemas técnicos, planificación.	
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>	Tipo de trabajo, lo realiza 90% sentado permanente, esfuerzo visual importante.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	Los equipos y medios de trabajo, sistema Soga, equipos y redes informáticas de toda la empresa.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	Lugar de trabajo aislado, libre de ruido, iluminación, temperatura y ventilación adecuada.	
<b>RIESGOS DE TRABAJO:</b>	Ergonómico: Posible desarrollo de lesiones osteo musculares como lumbalgia, dolor de cuello, ademas de fatiga visual. Psico social: Posible desarrollo de fatiga mental, y stress.	

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1.- Al realizar el presente trabajo investigativo se logró cumplir con el objetivo de elaborar el Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. estableciendo los lineamientos necesarios para que de esta manera cada cargo de la empresa este debidamente estructurado con las funciones reales y actualizadas a realizar y los requerimientos necesarios para el desempeño eficiente del cargo.

2.- Esta tesis no se hubiera desarrollado satisfactoriamente sin el apoyo del Marco Teórico que ha sido una guía para su elaboración de acuerdo a las necesidades de la organización y a los factores que se deben tomar en cuenta.

3.- Considerando que el proceso de descripción y análisis de cargos es básico dentro la organización de la empresa, la propuesta generada a través de esta tesis, constituye un aporte significativo al funcionamiento de la gestión de recursos humanos y sus subsistemas tales como: Selección de Personal, Valoración de Cargos, Evaluación del Desempeño, Capacitación.

4.- La naturaleza del proceso de descripción y análisis de cargos, induce a formular una estrategia participativa para la recopilación de información, procesamiento, análisis y elaboración de las especificaciones. Es muy saludable la intervención de los empleados, los directivos y el técnico de recursos humanos. En este sentido pienso que todos los subsistemas de gestión del talento humano deben tener un enfoque participativo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1.- La empresa R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. debería analizar la implementación del presente trabajo, ya que este considera criterios de todos los colaboradores de la empresa.

2.- Dar a conocer y socializar el presente estudio a todo el personal de R.des Servicios Corporativos Cía. Ltda. mediante un Proceso de Inducción y así alcanzar la colaboración de todo el personal.

3.- Una vez que se haya puesto en vigencia el Manual de Descripción y Análisis de Cargos se facilitará la implementación de la Gestión de Recursos Humanos, y los subsistemas de recursos humanos como: Selección, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Valoración de Cargos y asegura que cualquier propuesta futura en materia de Gestión de Recursos Humanos sea factible de llevar a cabo.

4.- Se debería crear el puesto de Asistente de Recursos Humanos, para que se empiece a dar gestión al Departamento de Recursos Humanos.

5.- Los cargos establecidos en este Manual deben ser revisados y actualizados, al menos una vez al año para garantizar su funcionalidad y vigencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, Administración De Recursos Humanos, Edición: 1era Mc Graw-Hill, México, 1993.
- William B. Werther, Jr. Kelth Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, Edición: 5ta Mc Graw , 2001.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, Relaciones Humanas. 1era Parte. Editorial Limusa. México 2000.
- Julio Zelaya Lucke, Clasificación de puestos, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Edición: 1era, Costa Rica, 2006.
- Solana, Ricardo, Administración de Organizaciones. Editorial Interoceánica. Argentina 1993.
- Información entregada por Dr. Fabián Hidalgo, Director de Tesis, 2011.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.aulavirtual.com](http://www.aulavirtual.com)

**ANEXOS**

**CUESTIONARIO PARA DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGO**

**OBJETIVO:** El objetivo de este cuestionario es recopilar la información para elaborar el manual de puestos de la empresa.

**INSTRUCCIONES:**

- 1.- Lea atentamente cada pregunta antes de responder.
- 2.-Responda de manera sincera y objetiva cada una de las preguntas.
- 3.- Escriba sus respuestas con letra clara de imprenta.

**1. – DATOS DE IDENTIFICACION:**

Denominación del cargo: \_\_\_\_\_

Nombre del ocupante del cargo: \_\_\_\_\_

Grupo ocupacional:

Directivo/Ejecutivo.....Operativo/Profesional.....Operativo/Servicios.....

Área o departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

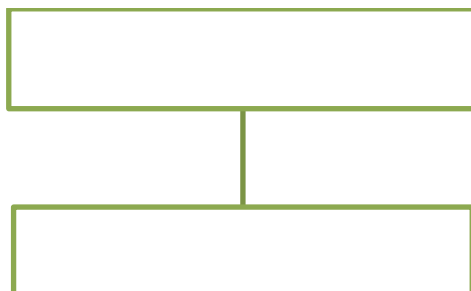
Horario de trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo y Nombre del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Indicar el Cargo y Nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc.).

\_\_\_\_\_

Ubicación del puesto de trabajo:



**2. – DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

OBJETIVO DEL PUESTO (Describa la razón o misión de su puesto de trabajo)

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

PRINCIPALES FUNCIONES (Describa según su importancia las funciones y tareas que usted realiza? QUE HACE, COMO LO HACE, POR QUE Y PARA QUE LO HACE?)

	FUNCIONES
PERMANENTES	
PERIODICAS	
OCASIONALES	

### **3.-RESPONSABILIDAD SOBRE:**

#### ASPECTOS ECONOMICOS E INFORMACION

ASPECTOS ECONOMICOS	MONTO	ASPECTOS DE INFORMACION	ESPECIFIQUE CUALES?
Dinero		Registros contables	
Cheques		Archivos	
Letras de cambio		Documentos Confidenciales	
Pagaré			

#### MATERIALES/ HERRAMIENTAS/EQUIPOS

MATERIALES / HERRAMIENTAS/EQUIPOS	TIEMPO

#### RELACIONES PERSONALES INTERNAS/EXTERNAS

##### **RELACIONES INTERNAS**

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA

##### **RELACIONES EXTERNAS**

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA



**4.- SUPERVISION**

A. SUPERVISION EJERCIDA

A cuantas personas supervisa ¿\_\_\_\_\_

Qué tipo de trabajo le supervisa?

Administrativo\_\_\_\_\_ financiero\_\_\_\_\_ tecnico\_\_\_\_\_ otros\_\_\_\_\_

Con que frecuencia realiza la supervisión?

Permanente\_\_\_\_\_ periódicamente\_\_\_\_\_ ocasionalmente\_\_\_\_\_

B. SUPERVISION RECIBIDA

Quien supervisa su trabajo?\_\_\_\_\_

Qué tipo de trabajo le supervisan?

Administrativo\_\_\_\_\_ financiero\_\_\_\_\_ tecnico\_\_\_\_\_ otros\_\_\_\_\_

Con que frecuencia recibe la supervisión?

Permanente\_\_\_\_\_ periódicamente\_\_\_\_\_ ocasionalmente\_\_\_\_\_

**5.-REQUERIMIENTOS INTELECTUALES DEL CARGO**

¿Para el ejercicio de su trabajo, que nivel educativo es necesario?

- a) BACHILLERATO\_\_\_\_\_ ESPECIALIDAD\_\_\_\_\_
  - b) TECNOLOGIA\_\_\_\_\_ ESPECIALIDAD\_\_\_\_\_
  - c) TITULO UNIVERSITARIO\_\_\_\_\_ ESPECIALIDAD\_\_\_\_\_
  - d) POSGRADOS/MAESTRIAS\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

¿Cuál es la capacitación requerida para este puesto de trabajo, enliste los temas?

- ✍ .....
- ✍ .....
- ✍ .....
- ✍ .....

¿Cuál es la experiencia mínima requerida para el ejercicio de este puesto de trabajo, marque con una X?

DE 0 A 1 AÑO	
DE 1 A 2 AÑOS	
DE 2 A 4 AÑOS	
DE 4 AÑOS O MAS	

**7. – CONDICIONES AMBIENTALES:**

	OCASIONAL	PERMANENTE
<b>Trabaja en:</b>		
- Oficina	_____	_____
- Bodega	_____	_____
- Taller	_____	_____
- Intemperie	_____	_____
<b>Expuesto a:</b>		
- Calor ambiental	_____	_____
- Frío ambiental	_____	_____
- Temperatura adecuada	_____	_____
- Cambios bruscos temperatura	_____	_____
- Humedad ambiental	_____	_____
- Ambiente seco	_____	_____

- Necesidad de mojarse \_\_\_\_\_
- Lugar polvoriento \_\_\_\_\_
- Suciedad \_\_\_\_\_
- Hedor \_\_\_\_\_
- Ruido intenso \_\_\_\_\_
- Vibraciones \_\_\_\_\_
- Emanaciones tóxicas \_\_\_\_\_
- Ventilación adecuada \_\_\_\_\_

**8. – RIESGOS DE TRABAJO:**

A que riesgos de trabajo considera usted que está expuesto, marque con una (x)?

<b><u>GRUPOS DE RIESGOS</u></b>		
<b>Riesgos Químicos</b>	Están presentes en varias formas como: Polvos Humos, Nieblas, Gases, Vapores.	
<b>Riesgos Físicos</b>	El Ruido, La Iluminación, Las Radiaciones, El Calor y el Frío, Las Presiones.	
<b>Riesgos Biológicos</b>	Estos son: Virus Bacterias Hongos Parásitos Insectos Arañas Serpientes	
<b>Riesgos Ergonómicos</b>	Están dados principalmente por malas posturas en el trabajo y por esfuerzos excesivos en el manejo de cargas.	
<b>Riesgos Psicosociales</b>	Es todo aquel que se produce por exceso de trabajo, un clima social negativo, etc., pudiendo provocar una depresión, fatiga profesional, etc.	
<b>Riesgos Mecánicos</b>	Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.	

**9.- RESUMEN DEL PROFESIOGRAMA** ( 0 = es muy poco importante o nada y 5 = es muy importante)

CARACTERISTICAS	G	R	A	D	O	S	OBSERVACIONES
<b>Memoria</b>							
Sobre datos escritos	0	1	2	3	4	5	
Sobre información verbal	0	1	2	3	4	5	
Sobre datos visuales	0	1	2	3	4	5	
<b>Exigencias físicas</b>							
Sentado	0	1	2	3	4	5	
De pie permanente	0	1	2	3	4	5	
Desplazamientos	0	1	2	3	4	5	
Caminar constantemente	0	1	2	3	4	5	
Posiciones incómodas	0	1	2	3	4	5	
<b>Esfuerzos físicos</b>							
Momentáneo	0	1	2	3	4	5	
Continuado	0	1	2	3	4	5	
Rápido	0	1	2	3	4	5	
Lento	0	1	2	3	4	5	
<b>Condiciones ambientales</b>							
Intemperie	0	1	2	3	4	5	
Ambiente cerrado	0	1	2	3	4	5	
Suciedad	0	1	2	3	4	5	
Ruido	0	1	2	3	4	5	
Polvo	0	1	2	3	4	5	
Humedad	0	1	2	3	4	5	
Irritantes respiratorios	0	1	2	3	4	5	
Irritantes de la piel	0	1	2	3	4	5	
Tóxicos	0	1	2	3	4	5	
<b>Personalidad</b>							
Rapidez en la decisión	0	1	2	3	4	5	
Flexibilidad	0	1	2	3	4	5	
Autocontrol	0	1	2	3	4	5	
Autoridad personal	0	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	4	5	
Trabajo aislado	0	1	2	3	4	5	
Orden y sistema	0	1	2	3	4	5	
Trato con el público	0	1	2	3	4	5	
Trato personal con otras empresas	0	1	2	3	4	5	
<b>Facilidad de comprensión</b>							
Escrita	0	1	2	3	4	5	
Verbal	0	1	2	3	4	5	

<b>Facilidad de expresión</b>							
Escrita	0	1	2	3	4	5	
Verbal	0	1	2	3	4	5	
<b>Razonamiento</b>							
Planear trabajos	0	1	2	3	4	5	
Tomar iniciativas	0	1	2	3	4	5	
Análisis de problemas	0	1	2	3	4	5	
Clasificación de datos	0	1	2	3	4	5	
Solución de problemas lógicos	0	1	2	3	4	5	
Resolución de problemas técnicos	0	1	2	3	4	5	
Improvisación	0	1	2	3	4	5	
<b>Numérico</b>							
Efectuar cálculos rápidos	0	1	2	3	4	5	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	4	5	

---

Firma del trabajador

---

Firma y nombre del jefe inmediato

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

NOMBRE DEL PUESTO:		CODIGO:	
AREA ADMINISTRATIVA:			
SUPERVISA A:		ES SUPERVISADO POR:	
UBICACIÓN DEL CARGO:			
MISION:			
FUNCIONES PRINCIPALES			
REQUISITOS INTELLECTUALES			
REQUISITOS FISICOS:			
RESPONSABILIDAD SOBRE:			
CONDICIONES DE TRABAJO:			
RIESGOS DE TRABAJO:			